



Journal of Educational and
Psychological Research

مجلة البحوث التربوية والنفسية

Journal homepage: <https://jperc.uobaghdad.edu.iq>

ISSN: 1819-2068 (Print); 2663-5879 (Online)



متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

رحمة بنت عامر بن حارث الخروصية*

دائرة تقويم تعلم مواد العلوم الإنسانية والمهارات الفردية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.

معلومات المقالة

المخلص

تاريخ المقالة:
الاستلام: 13، حزيران 2025
إجراء التعديلات: 21، تموز 2025
قبول النشر: 8، تموز 2025
النشر على الإنترنت: 2، كانون الثاني 2026

الكلمات المفتاحية:

ريادة الأعمال المؤسسية
تنمية الموارد البشرية

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، والكشف عن متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية ومعوقاته. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمةً الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، والتي تضمنت (61) فقرة على ثلاثة محاور. وقد تم تطبيقها على عينة بلغت (85) من الموظفين في أربع مديريات بديوان عام وزارة التربية والتعليم. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق الأعمال الريادية المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة؛ وأظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية جاءت بدرجة قليلة في حين جاءت المعوقات بدرجة كبيرة.

المقدمة

أولت حكومة سلطنة عمان قطاع التعليم اهتماما كبيرا، بوصفه أهم القطاعات والمؤثر في تقدم الإنسان وبه يقاس رقي الأمم وتطورها. وقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهودا حثيثة لتطوير التعليم، وإيجاد جيل حضاري قادر على بناء هذا الوطن ورفعته. سعيا إلى تجويد التعليم بما يتلاءم مع السياسات التربوية. ولتحقيق هذه الأهداف والغايات عملت الوزارة على تنمية مواردها البشرية وتطويرها، فالعنصر البشري يمثل أهم استثمار.

وتركز تنمية الموارد البشرية في التعليم على جميع الجوانب المرتبطة بالعاملين في القطاع التربوي، ويشمل ذلك كل عمليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، واستقطابها، وتدريبها، وتقويم أدائها، بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالأجور والحوافز. فالعمل على استهداف جميع هذه العمليات يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية (المهدي وآخرون، 2015م).

وتعد ريادة الأعمال، بمثابة الثورة الادارية والاقتصادية التي تنتقل إلى التجديد والابتكار والابداع. في ظل التحولات العالمية المتسارعة. والتي تتطلب تنمية الموارد البشرية بما يواكب التطورات الحديثة، فهي تعتمد على ما تمتلكه المؤسسات من رأس مال فكري يحفز التنمية المستدامة. إن العمل على تنمية الموارد البشرية القادرة على تقديم الأفكار التي تتصف بالابتكار والابداع، يسهم في استنبات الكثير من الرؤى الابداعية الريادية (الحمالي، 2016).

وتتمثل ريادة الأعمال المؤسسية عملية مهمة تمكن المؤسسات من تنمية حب الريادة والابتكار لدى العاملين لديها، إلى جانب ما يمتلكه هؤلاء العاملون الناجحون من سمات وخصائص تسهم في تحقيق الريادة، مثل وضوح الأهداف، والرغبة في الانجاز، والطموح. فالسمات الشخصية لها علاقة قوية على المقدرة على توليد الأفكار الإبداعية (العاني والحارثية، 2015). تقوم المؤسسات بالاستفادة من المقدرات الريادية لدى العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تميز المؤسسة،

* Corresponding author.

E-mail address: rahma.al.khauri79@gmail.com

DOI: 10.52839/0111-000-088-012

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



أساليب واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

وبناء على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود تحديات تواجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتستوجب البحث والدراسة، وعليه تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. ما درجة توافر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. ما المعوقات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية بما يأتي:

1. تزود متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بأفضل الأساليب لتنمية الموارد البشرية من خلال متطلبات دعم ريادة الأعمال المؤسسية.

2. تعرف المجتمع التربوي بأهمية ريادة الأعمال المؤسسية.

3. تسهم في الإثراء المعرفي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات دعم ريادة الأعمال المؤسسية.

4. توأكب خطط حكومة السلطنة ورؤيتها (عمان 2040) في محور الإنسان والمجتمع في ركيزة تطوير الكفاءات والقدرات الوطنية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثلت في دراسة واقع تنمية الموارد البشرية في مجالات (التنمية المهنية - التخطيط للموارد البشرية - تقويم الأداء - التحفيز) وفقاً لمتطلبات دعم ريادة الأعمال المؤسسية.

2. **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021م.

3. **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على العاملين بوزارة التربية والتعليم.

4. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على العاملين بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

مصطلحات الدراسة

1. **تنمية الموارد البشرية: Human Resources Development**

يشير ربابعة (2003، 20) إلى أن تنمية الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها رفع مستوى المعارف والمهارات والإمكانات لدى الأفراد العاملين في جميع المجالات، وبذلك فهي مرحلة تلي مرحلة اختيار الأفراد العاملين.

إلى جانب أن هذا يعد ضمن استثمارها للموارد البشرية لديها (العريمية، 2016).

تقوم استراتيجية ريادة الأعمال المؤسسية، على مبدأ تنظيم الموارد وتنسيقها، وإدارتها بكفاءة لتقدم عمل يتميز بالحدثة والابتكار، ولإيجاد ميزة تنافسية، من خلال توظيف ما لديها من موارد لإنشاء خدمة جديدة تخدم حاجات الأفراد (الشهران، 2019). وبذلك تتمثل أهمية ريادة الأعمال المؤسسية في قدرتها على تطوير أداء المؤسسة بما تحتويه من مكونات مادية وبشرية، وهذا ما جعل المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تتسابق إلى التميز والتنافسية؛ ضماناً لتحسين أدائها والارتقاء بما لديها من كفاءات.

وتبذل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان اهتماماً كبيراً لرفع مستوى أداء العمل بها، وذلك من أجل رفع الكفاءة والارتقاء بالإمكانات البشرية التي تزخر بها في مجال الابتكار والابداع، وتزامناً مع هذا التوجه لوزارة التربية والتعليم بشكل خاص ومع حكومة السلطنة بشكل عام جاءت فكرة هذه الدراسة لوضع توصيات لتنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات دعم الأعمال الريادية المؤسسية.

مشكلة الدراسة

بالرغم مما تقوم به وزارة التربية والتعليم من جهود حثيثة لتنمية الموارد البشرية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات في هذا الجانب، ويتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة المحلية التي تم تطبيقها في مجال تنمية الموارد البشرية بالمديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم حيث أشار السعدي (2018) في دراسته إلى حاجة موظفي المديريات العامة إلى التدريب المستمر، وذلك لوجود قصور في هذا الجانب وقلة العدالة في توزيع البرامج التدريبية على الموظفين بحسب رأي أفراد عينة الدراسة.

وأوضح الحمادي (2017) في دراسته أن المديريات لديها قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة، تمكنهم من تطبيق نظام الجودة داخل المديرية، إلا أن هناك تحديات تحول دون ذلك تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير والتطوير، وعدم سعي المديرية إلى تطوير القدرات الإدارية والمهنية لدى العاملين، إضافة إلى قلة الدعم المادي المقدم من الوزارة. ولذلك أكدت عينة الدراسة على أهمية التدريب وتوفير المتطلبات الأساسية لنجاح العمل، والتركيز على الآلية المتبعة في أداء العمل، والسعي نحو تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقد أوضحت دراسة المقبالي (2017م) أن وزارة التربية والتعليم تخطط لتنمية الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بدرجة متوسطة، وأنها تستخدم نتائج تقويم الأداء في منح حوافز للعاملين وترقياتهم، وتوفر الوزارة للعاملين فرص الالتحاق ببرامج الدراسات العليا داخل السلطنة وخارجها، إلا أن سياسات إدارة الموارد البشرية نادراً ما تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارة، ونادراً ما تلبى طموحاتهم ومتطلباتهم.

وتوصلت دراسة الجمهوري (2015م) إلى أن واقع التخطيط والتدريب وتقويم الأداء به قصور واضح، وذلك لوجود فجوة بين مستوى أداء الموظف وما يقدم له من برامج تدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة تجديد رؤية واضحة لتطوير

وتوفر الوزارة للعاملين فرص الالتحاق ببرامج الدراسات العليا داخل السلطنة وخارجها.

وأجرى أبو شعير (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث في غزة. قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: إعادة النظر في أجور وحوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية، وتفعيل نتائج تقييم الأداء في الترقيات أو الجزاءات.

وهدف دراسة الجهوري (2015) إلى وضع مقترحات لتطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية واضحة لتطوير أساليب وإستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم. هدفت دراسة جيروسي وشاني (Guercio, Shani, 2014) إلى التعرف على ممارسات أصحاب أشهر الشركات في ميلانو بإيطاليا في تنمية الموارد البشرية، وأكدت الدراسة وجود ضعف في التوجه بين أصحاب المصلحة ومديري الموارد البشرية، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى التوجه في عمليات تنمية الموارد البشرية، كالتهيئة وتقييم الأداء. وأوصت الدراسة بأهمية وجود الدعم والمساندة من أصحاب المصلحة لتحقيق التوازن بين المطالب الداخلية للمؤسسة والمطالب الخارجية لأصحاب المصلحة.

كما أجرى القاضي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في عملية الاستقطاب والتعيين واتخاذ القرارات.

وقدم اليعقوبي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عُمان، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في الوزارة، واستخدام الوسائل التكنولوجية اللازمة في التخطيط الإستراتيجي بجانب الكفاءات البشرية المناسبة.

كما سعت دراسة حسن (2010) إلى معرفة دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية في سلطنة عُمان. وأوصت الدراسة بإشراك مؤسسات القطاع الخاص في دعم مخرجات التعليم التقني والاستفادة من خبراتهم، ورفد سوق العمل باحتياجاته من خلال فتح مؤسسات جديدة للتعليم العالي. وتناولت دراسة سابمون (Simon, 2006) أهمية التنمية المهنية في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تهتم بالتنمية المهنية لموظفيها فإن ذلك سينعكس على أدائها، حيث يكون الموظف أكثر إنتاجية، ومن ثم سيحصل على راتب أعلى وحوافز وعلاوات أكثر.

كما أجرى سارنوفيس (Sarnovics, 2010) دراسة تهدف إلى تحليل العوائق التي تواجه تنمية الموارد البشرية في لاتفيا، والتي تؤثر سلباً في أهدافها الإستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع

ويعرفها عبد الرحمن (2010، 84) بأنها عملية مستمرة تعمل على إطلاق الطاقات والإبداعات والمواهب لدى الأفراد، فهي تتمحور حول الإنسان، تقوم عليه ولأجله.

ويشير الشامسي (2010، 84) أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يشتمل على مجالات متعددة تسعى إلى رفع مستوى الكفاءات، والمهارات، والمعارف مما ينعكس على مستوى الأداء وفاعليته، ويتم ذلك عن طريق التدريب، والبحوث الميدانية، والتكنولوجيا، والاتصالات.

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنها: العملية المنظمة والمتكاملة التي يتم من خلالها رفع مستوى أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في مجالات التخطيط، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز في ضوء متطلبات دعم قيادة الأعمال المؤسسية.

2. قيادة الأعمال المؤسسية:

عرفها Zorn (2014، 2) بأنها أنشطة وتوجهات مبتكرة داخل المؤسسة لاستخدام تقنيات إدارية واستراتيجيات وخدمات في مواقف تنافسية جديدة.

ويشير آل سعود (2016، 10) إلى أن قيادة الأعمال المؤسسية هي الابتعاد عن الروتين، والالتيان بشيء جديد بهدف استثمار الفرص.

أما الرجوب والأطرش وناصر الدين (2018 / 7) فيشيرون إلى أنها استخدام الطرق الإبداعية للتجديد، والابتكار في المؤسسة من خلال تكامل كافة الموارد في المؤسسة، وتشجيعها على المبادرة والمغامرة.

مما سبق تعرف الدراسة قيادة الأعمال المؤسسية إجرائياً بأنها: استراتيجية تقوم بها وزارة التربية والتعليم بهدف تحسين أدائها، وذلك من خلال تهيئة المناخ الملائم لممارسة الأعمال الريادية، بتأهيل الأفراد العاملين بها وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتبني مبادراتهم لاستخدام الأساليب الحديثة في أداء مهام العمل لحل المشكلات وجوانب القصور التي تواجههم في مجالات التخطيط، التنمية المهنية، تقويم الأداء، والتحفيز لتصل بجودة أدائها إلى أعلى المستويات معتمدة على رؤى ابتكارية وإبداعية.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم إلى دراسات مرتبطة بتطوير الموارد البشرية ودراسات مرتبطة بزيادة الأعمال المؤسسية.

أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بتطوير الموارد البشرية

قدمت الخليوي وآخرون (2017) دراسة تكشف عن درجة تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض، وأوصت الدراسة بأهمية تفعيل طرق تقييم أداء العاملين في مراكز التربية الخاصة وتطويرها، والعمل على تكثيف البرامج التدريبية للعاملين فيها. وكشفت دراسة المقبالي (2017) عن واقع تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في منح حوافز للعاملين وترقياتهم،

التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيق الريادة الإدارية، ونشر ثقافة الريادة الإدارية في المجتمع المدرسي.

بينما هدفت دراسة العمري (2011) إلى اقتراح استراتيجية لتطبيق التعليم للريادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء واقع متطلباته، وأوصت الدراسة بأن تتبنى وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية المقترحة مع تعميمها على بقية مؤسسات التعليم مع أخذ بعين الاعتبار المراحل العمرية والتعليمية وإمكانات هذه المؤسسات.

وهدف دراسة القاسم (2013) إلى بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، وأوصت الدراسة بالتأكيد على الخصائص الريادية في المدارس المبحوثة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع لدى المدراء فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت تنمية الموارد البشرية وريادة الأعمال المؤسسية، تم التوصل إلى الآتي:

- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تتعلق بتنمية الموارد البشرية في أهدافها، على مجالات مرتبطة بالدراسة الحالية، مثل دراسة المقبالي (2017)، والجهوري (2015)، والبعقوبي (2011).

- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تتعلق بريادة الأعمال المؤسسية في أهدافها، على نشر ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسة، مثل دراسة العريمية (2016)، والعتيبي وموسى (2015)، والحضرمية (2018).

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بينما اختلفت عن دراسة حسن (2010) التي اعتمدت على تحليل التقارير الوطنية.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت تنمية الموارد البشرية بريادة الأعمال المؤسسية.

- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس النظرية التي ترتبط بتنمية الموارد البشرية وريادة الأعمال المؤسسية، وكذلك في بناء أدوات الدراسة، وتحليل نتائجها.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أربع إدارات بديوان عام وزارة لتربية والتعليم بالمديرية العامة لتقنية المعلومات، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، المديرية العامة للتقويم التربوي، المديرية العامة للبرامج التعليمية بسلطنة عُمان؛ لكونها أكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة.

وقد بلغ عدد الموظفين فيها (618) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (85) موظفاً وموظفة، بنسبة (13,8%) وصلت حصيلة جمع الاستبانة إلى (73) استبانة من أصل (85) استبانة، بنسبة (85,9%).

البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الفاعلية لدى العاملين في الإنتاج يتطلب تحديد مبدأ لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

قدم هاسليندا وهوكي (Haslinda, HIOK, 2010) دراسة تهدف إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية، ووضع تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في الشركات الصناعية بماليزيا. وخلصت الدراسة إلى أن حجم الشركة يؤثر في تنمية الموارد البشرية بها، كما وتتأثر بمدى تدخلات الحكومة والاقتصاد الماليزي. وتعمل تنمية الموارد البشرية بحسب نتيجة الدراسة إلى تحفيز العاملين لرفع مستوى إنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات في هذا الجانب على قطاعات أخرى.

قدم يول وألان (Yol, Alan, 2006) دراسة تهدف إلى التعرف على أوجه الاختلاف بين أساليب التنمية المهنية في المؤسسات التعليمية، ومؤسسات الأعمال، ومدى مستوى تأثير ذلك في الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسات التعليم بحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق قائم على رغبة الموظفين لتحقيق مستويات عالية في الأداء، أما مؤسسات الأعمال فهي تحتاج إلى التركيز على مشاركة الموظفين في المعلومات والمعارف، ودعم ثقافة التعليم.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت ريادة الأعمال المؤسسية

هدفت دراسة الحضرمية (2018) إلى التعرف على واقع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مدراء المدارس في سلطنة عمان ومعرفة طرق استخدامهم لهذه الوسائل وتوظيفها نحو تحقيق العمل الريادي، وأوصت الدراسة بتنظيم مسابقات سنوية بين المدارس في أفضل الممارسات المتعلقة بالعمل الريادي باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

تناولت دراسة العريمية (2016) دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وأوصت الدراسة بأن تولي الإدارة المدرسية اهتماماً أكبر في مجال تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة لما لها من دور في تكوين الشخصية المتكاملة للطلبة.

وهدف دراسة الحمالي والعربي (2016) إلى التعرف على واقع ثقافة ريادة الأعمال وآليات تفعيلها بجامعة حائل من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وأوصت بوضع خطة عمل متكاملة على مستوى الجامعة ككل لدعم ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر والأفكار.

وهدف دراسة عبد الفتاح (2016) إلى التعرف على مستوى وعي طلبة السنة التحضيرية/ جامعة الملك سعود بثقافة ريادة الأعمال واتجاهاتهم نحوها، وأوصت الدراسة بتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز المشاريع الريادية.

هدفت دراسة العتيبي وموسى (2015) إلى تحديد مستوى الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران والتعرف على اتجاهاتهم نحوها، وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية وندوات وورش العمل داخل الجامعة للتوعية بثقافة ريادة الأعمال، وسمات ومهارات الريادي.

ولقد هدفت دراسة أحمد (2015) إلى التعرف على واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتكونت الأداة من (61) فقرة، ويتكون القسم الأول من: البيانات

الأساسية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني: يتكون من ثلاثة محاور أساسية، وكل محور يندرج تحته عدد من الفقرات، بلغ مجموعها الكلي (61) فقرة. والجدول (1)، يوضح عدد المحاور والمجالات وعدد الفقرات، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي.

جدول (1): توزيع محاور الدراسة وأبعادها وعبارات كل منها والنسب المئوية للعبارات.

المحور	المجال	مجموع العبارات	النسبة المئوية
تنمية الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	7	11.47
	التنمية المهنية	10	16.39
	تقويم أداء العاملين	9	14.75
	التحفيز	9	14.75
	محور تنمية الموارد البشرية ككل	35	57.37
متطلبات تطبيق ريادة الاعمال		14	22.95
معوقات تطبيق ريادة الاعمال		12	19.67
المجموع		61	100

وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاستخراج معامل الثبات والجدول (2) يوضح ذلك.

صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل فقرة من فقراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة، عرضت الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة التربوية، في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها،

جدول (2): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الاستبانة.

المحاور	عدد الفقرات	الثبات
تنمية الموارد البشرية (التخطيط)	7	0.89
تنمية الموارد البشرية (التنمية المهنية)	10	0.93
تنمية الموارد البشرية (تقويم أداء العاملين)	9	0.92
تنمية الموارد البشرية (التحفيز)	9	0.91
المحور الثاني متطلبات تطبيق ريادة الاعمال	14	0.96
المحور الثالث معوقات تطبيق ريادة الاعمال	12	0.87

معيار الحكم على النتائج

تمت الإجابة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وكان معيار الحكم على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بها (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جدا)، ويوضح الجدول (3) ذلك.

يوضح الجدول (2) أن جميع أبعاد الاستبانة في محور تنمية الموارد البشرية تتمتع بقيمة ثبات مرتفعة تراوحت بين (0.89) - (0.93)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لمحور متطلبات تطبيق ريادة الأعمال قد بلغت (0.96)، وفي محور معوقات تطبيق ريادة الأعمال قد بلغت (0.87)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية أن هناك تجانساً كبيراً بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

جدول (3): معيار الحكم على نتائج الدراسة.

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الاستجابة
من 4,20 إلى 5	كبيرة جدا
من 3,40 إلى 4,19	كبيرة
من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
من 1,80 إلى 2,59	قليلة
من 1 إلى 1,79	قليلة جدا

ولإجابة عن السؤال الأول الذي نصه " ما واقع تطبيق قيادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة لتربية والتعليم بسطنة عُمان "؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على محور تنمية الموارد البشرية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى متوسط للفقرة وأدنى متوسط للفقرة، وتفسير نتائجها، ومقارنتها بالدراسات السابقة وذلك كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم المجال	الرتبة
متوسطة	0.81	3.07	مجال التخطيط بوزارة التربية والتعليم	1	1
متوسطة	0.88	2.91	مجال التنمية المهنية للعاملين بوزارة التربية والتعليم	2	2
متوسطة	0.89	2.69	مجال تقويم أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم	3	3
قليلة	1.01	2.32	مجال التحفيز للعاملين بوزارة التربية والتعليم	4	4
متوسطة	0.82	2.75	المتوسط الحسابي العام		

جميعها إلى أن مجالات تنمية الموارد البشرية ظهرت بدرجة متوسطة. وتختلف الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة الخليوي وآخرون (2017) ودراسة البعقوبي (2011)، والتي أظهرت نتائجها أن تطوير الموارد البشرية في مجالات التطوير والتدريب وتقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة. ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة فسوف يتم مناقشة كل مجال على حدة كما يأتي:

أ- المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية

يحتوي هذا المجال على (7) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن واقع تطبيق قيادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسطنة عمان، وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى، كما يشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

يبين الجدول (4) أن واقع تطبيق قيادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وحصلت جميع مجالات الدراسة على المستوى المتوسط عدا مجال التحفيز؛ حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط إذ حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري قدره (0.81)، بينما جاء مجال التنمية المهنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري قدره (0.88) وبدرجة تقدير متوسطة، ومجال تقويم أداء العاملين جاء في المرتبة الثالثة وحصل على متوسط حسابي بلغ (2.69)، وانحراف معياري قدره (0.89) وبدرجة تقدير متوسطة، أما مجال التحفيز فجاء في المرتبة الرابعة وبدرجة تقدير قليلة، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (2.32)، وانحراف معياري قدره (1.01). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من دراسة القبالي (2017) ودراسة الجهوري (2015)، والتي توصلت

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تخطيط الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	0.91	3.26	تشارك في اختيار وتعيين الموارد البشرية.	3	1
متوسطة	0.96	3.23	تضع تنمية الموارد البشرية ضمن أولوياتها.	4	2
متوسطة	1.11	3.19	تضع خطط مستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية.	1	3
متوسطة	1.00	3.03	تتوفر لديها خطة معتمدة وواضحة لتنمية الموارد البشرية.	5	4
متوسطة	0.99	3.00	تعتمد على معايير دقيقة لاختيار وتعيين الموارد البشرية.	2	5
متوسطة	1.19	2.90	تشمل خططها لتنمية الموارد البشرية جميع فئات العاملين.	7	6
متوسطة	1.12	2.89	تتبع خططها لتنمية الموارد البشرية الاحتياجات الفعلية للعاملين.	6	7
متوسطة	0.81	3.07	المتوسط الحسابي العام		

وتعيين الموارد البشرية "على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري قدره (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعد هذا أمراً طبيعياً، وواقعياً، لأن الوزارة تحدد شروط شغل الوظائف بها.

يتضح من الجدول (5) أن واقع تطبيق قيادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسطنة عمان في مجال تخطيط الموارد البشرية جاءت كلها متوسطة، وحصلت الفقرة (3) التي نصت على " تشارك في اختيار

وتعميمها على الجميع سبب في ظهور واقع تنمية الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية بتقدير متوسط، لكونه لا يتناسب مع طبيعة العمل في كل مديرية، ولذلك تسعى كل مديرية عامة بديوان عام الوزارة أن تفرز الكفاءات والمهارات التي تحتاجها من خلال المقابلات الأولية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة، مع نتيجة دراسة الجهوري (2015)، التي أشارت إلى أن سياسة التخطيط لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتيجة دراسة جيرسي وشاني (Guerci, 2014) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التوجه في عمليات تنمية الموارد البشرية في محور التخطيط جاء بدرجة منخفضة. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن دراسة اليعقوبي (2011)، التي توصلت إلى أن التخطيط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية.

أ- المجال الثاني: التنمية المهنية:

يحتوي هذا المجال على (10) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة، وجاء هذا المجال في المرتبة الثانية، ويوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

بينما حصلت الفقرة (6) التي نصت على " تلبي خططها لتنمية الموارد البشرية الاحتياجات الفعلية للعاملين. " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري قدره (1.12) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض القصور في الخطط الاستراتيجية الشاملة بالوزارة، والتي يعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً رئيسياً بها، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد الأعداد اللازمة لها من الموارد البشرية بناء على تنوع الوظائف والتخصصات، إضافة إلى أن وضوح الأهداف وواقعيتها، غير كافية مما يتطلب القيام بتحليل كل وظيفة بدقة لتحديد المهارات اللازمة لشاغلها في ضوء المهام والواجبات، وينعكس ذلك على الحاجة إلى الاهتمام بتوفير الكفاءات من الموارد البشرية، مما يعني ضرورة رفع الوعي حول أهمية التخطيط للموارد البشرية، ورفع مستوى الخبرة لدى القائمين عليه.

وقد يرجع ذلك إلى توجه الوزارة للتركيز على فئة الموظفين الجدد عند بناء خططها التنموية، وهو ما يشعر الفئات الأخرى بضعف الاهتمام. ويعود حرص الوزارة على تنمية فئات الموظفين الجدد إلى هدفها في إكساب هذه الفئة المهارات الأساسية والتي تعد معيماً للموظف للقيام بمهامه وواجباته، كما أن توحيد معايير الاختيار للوظائف وشروطه من قبل الوزارة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنمية المهنية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.03	3.36	تستخدم التقنيات الحديثة في التدريب.	4	1
متوسطة	1.20	3.05	تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف فئاتهم.	1	2
متوسطة	1.13	3.00	تشجع العاملين على التنمية المهنية الذاتية.	10	3
متوسطة	1.04	2.95	تشجع العاملين بها على الالتحاق في برامج الدراسات العليا بمختلف أنواعها.	9	4
متوسطة	0.91	2.89	تنفذ البرامج التدريبية من قبل مدربين أكفاء من ذوي الخبرة والاختصاص.	2	5
متوسطة	1.13	2.85	تقيس أثر التدريب على أداء العاملين الخاضعين للتدريب.	8	6
متوسطة	1.32	2.82	تطبق برامج تدريبية في مجال ريادة الأعمال المؤسسية.	5	7
متوسطة	1.05	2.81	تنوع في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.	3	8
متوسطة	1.21	2.75	تعتمد على مدربين متخصصين في ريادة الأعمال.	6	9
قليلة	1.12	2.59	تهتم بإرسال موظفيها إلى برامج تدريبية خارج السلطنة.	7	10
متوسطة	0.88	2.91	المتوسط الحسابي العام		

إعداد، وتنفيذ برامج تدريبية إلكترونية، تتيح للموظف انتقاء البرامج التدريبية، بناء على احتياجاته، والتدريب عليها في الوقت الذي يراه مناسباً له، كما تتيح له المناقشة وإبداء الرأي إلكترونياً، بالإضافة إلى حصوله على شهادة معتمدة من الوزارة، تفيد باجتيازه للدورة التدريبية.

ويعزى ذلك أيضاً، إلى مواكبة وزارة التربية والتعليم، للتطورات والمستجدات العالمية في مجال التدريب التي تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتفعيلها في العملية التدريبية،

ويتضح من الجدول (6) أن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في مجال التنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت الفقرة (4) التي نصت على "تستخدم التقنيات الحديثة في التدريب" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري قدره (1.03) وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة، باستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث تم توظيف البوابة التعليمية في

يعني أن الوزارة بحاجة إلى وضع خطط واضحة للتنمية المهنية قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.

وربما يعود ذلك إلى أن الدعم المالي من العوامل المهمة والمؤثرة جدا في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن الأوضاع المالية التي عانت منها السلطنة في الفترة الماضية والتي استدعت إلى تقليص المبالغ المخصصة للتنمية المهنية أثرت سلبا على هذا الجانب، فأرسل الموظفين إلى خارج السلطنة لحضور البرامج التدريبية، بشكل عبئا ماليا مع الوضع الحالي، ولذلك تم تخفيض أعداد الموظفين، الذين من الممكن أن يلتحقوا ببرامج تدريبية خارج السلطنة. إضافة إلى أن أعداد الموظفين في جميع المديریات بالوزارة، تعد كبيرة، ولذلك فإن هذه النتيجة طبيعية ومتوقعة، فالعدد المتاح لحضور هذه البرامج يشكل نسبة ضئيلة جدا، مع إجمالي أعداد الموظفين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة يول والآن (Yol, Alans, 2006) التي توصلت إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق استناداً إلى رغبة الموظفين لتحقيق مستويات عالية في الأداء، كما اتفقت مع دراسة جيروسي وشاني (Guerci, Shani, 2014) التي أظهرت انخفاضاً في مستوى التوجه في التدريب كأحد عمليات تنمية الموارد البشرية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة كل من الخليوي وآخرون (2017) التي توصلت إلى أن مجال التدريب في تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة.

المجال الثالث: تقويم أداء العاملين:

يحتوي هذا المجال على (9) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ولذلك نجد أن الوزارة طبقت نظام الكونفرنس مما يتيح الفرصة لتطبيق التدريب عن بعد، إضافة إلى تنفيذ حلقات نقاشية باستخدام قاعات الاتصال المرئي، والتي سهلت تنمية الموارد البشرية، والتغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الجانب. ويرجع ذلك أيضاً، أن الوزارة، تحرص على انتقاء المدربين، مما يؤدي إلى اختيار المدرب، القادر على توظيف التقنية في التدريب، والمطلع على المستجدات الحديثة فيه. ومما يسهل على ذلك، انتشار معاهد التدريب الخاصة، والتي تهتم بتوفير مدربين لهم خبرة، ومهارات متنوعة، تجعل لهم قيمة تنافسية في هذا المجال، وهو ما يتيح للوزارة فرصة انتقاء الأفضل من المعاهد للتعاقد معها، في تقديم برامجها التدريبية.

وتتفق هذه الدراسة، مع دراسة المقبالي (2017) التي أظهرت وجود اهتمام من قبل الوزارة بالتدريب بدرجة متوسطة، وهو ما تتفق عليه أيضاً دراسات كل من الجهوري (2015)، ودراسة القاضي (2012). وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة كل من الخليوي وآخرون (2017) التي توصلت إلى أن مجال التدريب في تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة.

بينما حصلت الفقرة (7) التي نصت على "تهتم بإرسال موظفيها إلى برامج تدريبية خارج السلطنة" على أقل متوسط حسابي بلغ (2.59)، وانحراف معياري قدره (1.12) وبدرجة تقدير قليلة، وربما يعود ذلك إلى ما لمسناه أفراد عينة الدراسة من انخفاض في نسبة الموظفين التي تتوفر لهم فرصة التدريب في الخارج، إلى جانب اهتمام الوزارة بتدريب الموظفين الجدد، وضعف الاهتمام بتدريب بقية الفئات. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى اتباع أساليب روتينية - غير ذات جدوى - في تحديد الاحتياجات التدريبية، وقلة إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وضعف قياس العائد التدريبي. مما

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقويم أداء العمالي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.28	3.38	يعتمد تقويم الأداء على الوصف الوظيفي.	1	1
متوسطة	1.03	2.77	يتميز تقويم الأداء بتحقيقه العدالة لدى العاملين	3	2
متوسطة	1.14	2.70	توفر قاعدة بيانات تسمح بسهولة قياس وتقييم الأداء.	4	3
متوسطة	1.12	2.67	يخضع القائمين على تقويم الأداء للتدريب على الأسس الصحيحة لذلك.	2	4
متوسطة	1.13	2.64	تتيح للعاملين التظلم من نتائج تقويم الأداء.	7	5
متوسطة	1.05	2.64	تستخدم نتائج تقويم الأداء في الاختيار للوظائف.	6	6
متوسطة	1.18	2.63	يوفر نظام تقويم الأداء معلومات للعاملين عن جودة أدائهم.	9	7
قليلة	1.14	2.51	تطور الوصف الوظيفي في ضوء نتائج تقويم الأداء.	8	8
قليلة	1.21	2.29	توظف نتائج تقويم الأداء في الترقيات والحوافز.	5	9
متوسطة	0.89	2.69	المتوسط الحسابي العام		

بسلطنة عمان، في محور تقويم أداء العاملين جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت الفقرة (1) التي نصت على "يعتمد

يوضح من الجدول (7) أن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، وفي تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي الترقيات والحوافز، وفي إجراء عمليات التحسين المستمر، مما يتسبب في ضياع الوقت والجهد المبذول لرفع مستوى أداء الموظف، وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها. مما يعطي إشارة إلى أن إجراء تقارير الأداء تتم بشكل روتيني لمجرد أن يتم تنفيذها.

وربما يرجع ذلك أيضاً إلى وجود قصور في الأساليب المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات الحقيقية، اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، وهو ما يجعل الموظف يشعر، بأن عملية تقييم الأداء تتم بشكل غير عادل، تتدخل في الغالب الذاتية عليه، مما يتطلب العمل على وضع معايير أكثر دقة وربطها بالحوافز والترقيات، والعمل على تدريب القائمين عليه لتتضح لديهم الأسس المعتمدة في عملية التقييم وإعداد تقارير الأداء، وأهمية جمع البيانات الصحيحة والدقيقة عن أداء الموظف وتوثيقها. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة جبروسي وشاني (Guerci, Shani, 2014) التي أظهرت انخفاضاً في مستوى التوجه في تقييم الأداء كأحد عمليات تنمية الموارد البشرية. وتختلف عن نتيجة دراسة الخليوي وآخرون (2017) التي توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة.

ب- المجال الرابع: التحفيز:

يحتوي هذا المجال على (9) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وجاء هذا المجال في المرتبة الرابعة، ويوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

تقييم الأداء على الوصف الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.28) وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن تقييم أداء العاملين، يعتمد أساساً على المهام الخاصة بالموظف، والتي تم تحديدها في ضوء ما حدد في الوصف الوظيفي، ولذلك قامت الوزارة، بوضع معايير موحدة، لتقييم أداء العاملين، في ضوء ما يقومون به من مهام.

وقد يعزى ذلك أيضاً، إلى أن اعتماد تقييم الأداء، على الوصف الوظيفي، المرتبط بمهام الموظف، وواجباته، يؤدي إلى الشعور بالرضا، في هذا الجانب، لكونه يقوم على مبدأ العدل. وربما يكون الاعتماد على الوصف الوظيفي في تقييم أداء الموظف، يحقق العدالة بين الموظفين، ولكن قد تكون الآلية المتبعة في جمع البيانات، وتوثيق أعمال الموظف، تحتاج إلى تدريب، ومتابعة، ودقة، حتى تعين القائم على تقييم الأداء، في إعطاء نتيجة صادقة، تعبر فعلاً عن الأداء الحقيقي للموظف. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من المقبالي (2017) والجهوري (2015)، التي خلصت إلى أن تنمية الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتيجة دراسة الخليوي وآخرون (2017) التي توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة.

بينما حصلت الفقرة (5) التي نصت على "توظف نتائج تقييم الأداء في الترقيات والحوافز"، على أقل متوسط حسابي بلغ (2.29) وبانحراف معياري قدره (1.21) وبدرجة تقدير قليلة، وقد يعزى ذلك إلى قلة اقتناع الموظفين بالآلية المتبعة في تقييم الأداء، مما يعبر عن حالة رضا غير كافية في هذا الجانب، والتي قد تعود، إلى سرية نتائج تقييم الأداء وعدم الإعلان عنها، وإلى ضعف الاستفادة من تقارير الأداء

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحرص على الاستفادة من اقتراحات العاملين في التحسين المستمر بها.	2.82	1.24	متوسطة
2	6	تحرص على تهيئة بيئة محفزة للتميز في العمل.	2.55	1.24	قليلة
3	7	تنوع في أساليب التحفيز.	2.36	1.19	قليلة
4	2	تطبق خطة واضحة ومعلنة للحوافز.	2.29	1.12	قليلة
5	4	تكافئ العاملين المجيدين لديها.	2.26	1.14	قليلة
6	8	يسهم نظام الحوافز المتبع في رفع مستوى أداء العاملين.	2.21	1.20	قليلة
7	5	توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين.	2.19	1.21	قليلة
8	3	ترتبط نظام المكافآت بدرجة الابداع والابتكار لدى العاملين.	2.15	1.25	قليلة
9	9	ترتبط الترقيات بالكفاءة والجدارة.	2.08	1.27	قليلة
		المتوسط الحسابي العام	2.32	1.01	قليلة

المتوسطة؛ حيث حصلت الفقرة (1) التي نصت على "تحرص على الاستفادة من اقتراحات العاملين في التحسين المستمر بها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.82) وبانحراف معياري

يتضح من الجدول (8) أن واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في مجال التحفيز جاءت متفاوتة بين الدرجة القليلة والدرجة

حاجة للتحفيز والتشجيع على إنجاز مهام وظيفية. ولذلك نلاحظ أنه لا توجد رؤية واضحة لتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم. وقد يعزى ذلك أيضاً، إلى عدم ربط الترقيات بما يقدمه الموظف من أعمال تشجعه على إظهار ما يمتلكه من مهارات، وتتناسب مع كفاءته، مما ينعكس مع مرور الوقت سلباً، على أداء الموظف، لشعوره بعدم تقدير ما يقوم به. كما يعزى ذلك أيضاً إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لموظفي الإدارة الوسطى، والحرص على تنظيم العمل في الدوائر المختلفة وفق النظام المركزي، القائم على وجود سلسلة من الإجراءات الروتينية المعقدة، تعد عوامل مهمة جداً في ضعف تقدير التحفيز.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو شعير (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي المرتبط بأجور وحوافز العاملين، كما اتفقت مع

دراسة هايسلند وهوكي (2010) والتي أكدت على أن التنمية بالشكل الصحيح للموارد البشرية تعمل على تحفيز العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما درجة توافر متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

يحتوي هذا المحور على (14) فقرة من فقرات الاستبانة، للتعبير عن توافر متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم، ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتحلى العاملون بها بسمات الشخص الريادي (المغامرة، الأبداع، وضوح الأهداف، تحمل المسؤولية).	3.04	1.15	متوسطة
2	5	تعقد اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة للأعمال الريادية المؤسسية.	2.71	1.12	متوسطة
3	10	يتوفر بها التقنيات اللازمة لتشجيع ريادة الأعمال المؤسسية.	2.71	1.12	متوسطة
4	1	توجد لديها رؤية واضحة لتبني سياسة ريادة الأعمال.	2.69	1.26	متوسطة
5	4	تشجع اجراء الأبحاث والدراسات المرتبطة بريادة الأعمال المؤسسية.	2.59	1.09	قليلة
6	2	تمتلك خطة تنفيذية لدعم الأعمال الريادية لموظفيها.	2.55	0.99	قليلة
7	12	تنمي الإبداع والابتكار لمنسوبيها.	2.45	1.13	قليلة
8	13	تقدم مكافآت للعاملين الرياديين على قيامهم بالعمل بطرق ابداعية.	2.44	1.17	قليلة
9	7	تخصص برامج تدريبية في مجال الأعمال الريادية المؤسسية.	2.43	1.05	قليلة
10	9	تحقق رضا وظيفياً لمنسوبيها.	2.42	1.12	قليلة
11	8	توفر الدعم المالي للأعمال الريادية المؤسسية.	2.42	1.17	قليلة
12	11	تستثمر طاقات العاملين في مجال ريادة الأعمال المؤسسية.	2.40	1.09	قليلة
13	3	تنشر ثقافة ريادة الأعمال لدى موظفيها.	2.37	1.10	قليلة
14	14	يرتكز تقييم أداء العاملين على البعد الريادي.	2.35	1.13	قليلة
		المتوسط الحسابي العام	2.54	0.90	قليلة

متوسط حسابي بلغ (3.04) وبانحراف معياري قدره (1.15) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تنوع المهارات والتخصصات لدى العاملين في الوزارة، إلى جانب أن هؤلاء العاملين يمثلون مخرجات لجامعات وكليات مختلفة من داخل وخارج السلطنة ومن ثم تنوع السمات، إلى جانب ما تقدمه

قدره (1.24) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى وجود اهتمام من المسؤولين بإشراك الموظفين والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التطويرية، ولكن هذا الاهتمام غير كافٍ، وهو ما يشير إلى وجود بعض القصور في توفير نظام للحوافز والتشجيع الذي يهدف إلى تطوير أداء الموظف، ورفع كفاءة الوزارة.

كما يرجع ذلك، إلى أن هناك اهتماماً من المسؤولين لإيجاد آلية لمناقشة الموظفين، والحرص على مشاركتهم في المقترحات التطويرية، وهو يعد من المتطلبات المهمة في تطبيق الجودة. ولذا تعمل الوزارة على تشكيل لجان وفرق للعمل على تحقيق أهداف معينة، ومن ثم فإن مشاركة الموظفين في هذه اللجان، تتيح لهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وفي جانب آخر فهي تقوم على تنمية جوانب معينة لديهم، سواء كانت جوانب معرفية، أو مهارات تطور من أدائهم. إلا أن بعض هذه اللجان قد لا يكون تحقيقها للأهداف بالشكل المرجو والمأمول منها، مما يعطي انطباعاً بأنها لجان روتينية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القاضي (2012) التي أشارت إلى أن المتوسط العام لمتغير الحوافز في الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (9) التي نصت على " ترتبط الترقيات بالكفاءة والجدارة"، على أقل متوسط حسابي بلغ (2.08) وبانحراف معياري قدره (1.27) وبدرجة تقدير قليلة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الفتاعة لدى المسؤولين بأهمية التحفيز في رفع مستوى أداء الموظف وزيادة كفاءة العمل، حيث تنتشر لديهم نظرة عن أداء الموظف، قائمة على أساس أن الموظف يقوم بأداء مهام عمله، والتي يتقاضى عليها أجراً، ومن ثم لا

يتضح من الجدول (9) أن توافر متطلبات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم، تراوحت بين المتوسطة والقليلة؛ حيث حصلت الفقرة (6) التي نصت على " يتحلى العاملون بها بسمات الشخص الريادي (المغامرة، الإبداع، وضوح الأهداف، تحمل المسؤولية)." على أعلى

بدرجة كبيرة، ودراسة المقابلي (2017) والتي أظهرت عدم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارة، ونادرا ما تلبية طموحاتهم ومتطلباتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: ما المعوقات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

يحتوي هذا المحور على (12) فقرة من فقرات الاستبانة، للتعبير عن معوقات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم، ويوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الوزارة من برامج تدريبية في مجال التخطيط ووضع الأهداف. وقد يشير ذلك أيضا إلى اهتمام العاملين بتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ذاتياً، أو من خلال مراكز التدريب الخاصة، لاسيما مع وجود منصات تدريبية على مستوى العالم. بينما حصلت الفقرة (14) التي نصت على "يرتكز تقييم أداء العاملين على البعد الريادي"، على أقل متوسط حسابي بلغ (2.35) وبدرجة تقدير قليلة، وهي نتيجة متوقعة نظرا لعدم احتواء تقرير أداء الموظف على بند يرتبط بالبعد الريادي. وجاء التقدير الكلي للمحور بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي (2.54)، وهو ما يختلف عن نتيجة دراسة (الرجوب، الأطرش، ناصر الدين، 2018) حيث أظهرت نتيجة الدراسة توفر متطلبات ريادة الأعمال لدى موظفي البنوك الإسلامية

جدول (10): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور معوقات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	صعوبة توفير الدعم المالي اللازم لريادة الأعمال المؤسسية.	3.99	1.07	كبيرة
2	12	ضعف دعم الإدارة العليا لتنمية ريادة الأعمال المؤسسية.	3.97	0.96	كبيرة
3	3	تمسك الإدارة العليا بالسياسة الإدارية المتبعة وانخفاض رغبتها في التغيير	3.96	1.05	كبيرة
4	8	ندرة البرامج التدريبية في مجال الابداع والابتكار المقدمة للعاملين.	3.96	1.04	كبيرة
5	4	يحد الهيكل الإداري للوزارة من تنفيذ الأعمال الريادية	3.90	1.06	كبيرة
6	9	ضعف مستوى العدالة بين العاملين بالوزارة.	3.84	1.17	كبيرة
7	1	قلة المام الموظفين بثقافة ريادة الأعمال المؤسسية.	3.62	1.19	كبيرة
8	10	لا يوظف العاملون مهارة حل المشكلات.	3.59	0.98	كبيرة
9	5	توفر الوزارة الحوافز القليلة للموظفين المبادرين بالأفكار الإبداعية	3.55	1.36	كبيرة
10	11	قلة مبادرة العاملين بالأفكار التي تتسم بالابتكار والابداع.	3.51	1.12	كبيرة
11	2	ضعف القدرة على مواكبة التقنيات الحديثة العالمية وتطبيقها في الوزارة	3.23	0.98	متوسطة
12	6	مواردها البشرية لا تسعى إلى الابتكار والابداع.	3.18	1.23	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	3.69	0.72	كبيرة

تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والتي يحتاج إليها موظفوها، لتنميتهم، ورفع كفاءتهم. وفي ظل هذه الظروف يمكن للوزارة الاستفادة من مؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق شراكة قوية معهم، والعمل على إيجاد الطرق، والأساليب، التي تعزز هذه الشراكة، وتحقق أهداف التنمية.

بينما حصلت الفقرة (6) التي نصت على "مواردها البشرية لا تسعى إلى الابتكار والابداع"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري قدره (1.23) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعود ذلك تنوع الخبرات لدى موظفي الوزارة، وحرصهم على التنمية الذاتية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يساعدهم على مواكبة التطورات الحديثة، خاصة مع اهتمام حكومة السلطنة بشكل عام بالابتكار لدى الشباب.

يتضح من الجدول (10) أن معوقات تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية بوزارة التربية والتعليم تراوحت بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث حصلت الفقرة (7) التي نصت على "صعوبة توفير الدعم المالي اللازم لريادة الأعمال المؤسسية". على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو ذلك إلى وجود دعم مالي ضعيف، وقلة الحوافز المقدمة وفقا لاستجابات أفراد العينة. مما يعيق عمليات تطبيق برامج ريادة الأعمال. فمن خلال توفر الدعم المالي، تتمكن المديرية من تنفيذ البرامج التدريبية، وتكوين فرق التحسين، وتوفير الوسائل والأجهزة التقنية، وتحفيز الموظفين، وغيرها من متطلبات لازمة لذلك.

ويرجع ذلك للظروف المالية، التي تمر بها السلطنة بشكل عام، والتي أثرت على إمكانية حصول الوزارة على الدعم المالي الكافي، للقيام بجميع عملياتها وأنشطتها، مما يؤثر في إمكانية

- [3] حسن، عبد المحسن أحمد الحاجي. (2011). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [4] الحضرمي، شيخة بنت محمد. (2018). مشروع التدريب الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم، الملتقى الثاني لإدارات المدارس 2-3 / 4 / 2018، مسقط.
- [5] الحمادي، عيسى بن صالح بن علي. (2017). دور القيادات التربوية في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة المنصورة، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.
- [6] الحمالي، راشد بن محمد. العربي، هشام يوسف مصطفى. (2016). واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع76، 387-442.
- [7] الخليوي، لينا اسماعيل. الشهبوبين، مارية فواز. الحميدان، نهى على. (2017). تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، 28 (111)، 426-454.
- [8] ربايعه، علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- [9] السعدي، خالد بن محمد بن أحمد. (2018). تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء خبرات بعض الدول في تنمية الموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة المنصورة، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.
- [10] آل سعود، فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز. (2016). ريادة الأعمال المؤسسية في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال 2016م.
- [11] الشامسي، سالم بن راشد بن حميد. (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية.
- [12] الشрман، آيات زكي. (2019). مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(28)، 59-71.
- [13] العاني، وجيهة ثابت. الحارثية، عائشة بنت سالم. (2015). تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على درجة امتلاك طلبة جامعة السلطان قابوس للمهارات الريادية، مجلة العلوم التربوية، السعودية، مج 27، ع2، 249-273.
- [14] عبد الفتاح، محمد زين العابدين. (2016). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية/ جامعة الملك

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة البيقوبي (2011) التي أظهرت نتائجها وجود عوائق تعيق فاعلية التخطيط للموارد البشرية، وتتفق مع دراسة حسن (2010) التي كشفت وجود بعض التحديات التي تواجه خطط الوزارة وبرامجها، وتتفق مع دراسة سارنوفيس (Sarnovics,2010) التي قامت بتحليل العوائق التي تواجه تنمية الموارد البشرية في لاتفيا، والتي تؤثر سلبا في أهدافها الاستراتيجية.

التوصيات والإجراءات المقترحة

- تهيئة بيئة عمل مناسبة لممارسة ريادة الأعمال المؤسسية.
- وضع نظام للحوافز يتناسب مع مستويات الأداء ويلي حاجة العاملين بوزارة التربية والتعليم.
- ربط نتائج تقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بالترقيات.
- وضع رؤية واضحة للتنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم في مجال ريادة الأعمال المؤسسية.
- تطوير معايير الاختيار والتعيين بالوزارة للحصول على الأكفاء والأجدر من الموارد البشرية وممن يتصفون بسمات الشخصية الريادية.

Recommendations and Proposed Measures:

- Foster an enabling work environment that supports corporate entrepreneurship practices.
- Design a performance-based incentive system that effectively addresses the needs of employees within the Ministry of Education.
- Establish a clear linkage between the outcomes of employee performance evaluations and promotion decisions at the Ministry of Education.
- Formulate a comprehensive and coherent vision for human resource development within the Ministry of Education, specifically aimed at enhancing corporate entrepreneurship.
- Refine the selection and recruitment criteria to ensure the attraction and appointment of the most competent and qualified candidates, particularly those who exhibit entrepreneurial traits.

المراجع العربية

- [1] أبو شعير، محمد حسن. (2016). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي (دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة)، جامعة الأقصى، غزة.
- [2] الجهوري، راشد بن حمد بن علي. (2015). تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان.

Administration of Latvia: A Strategic Approach, Economic and Management. 15, ISSN 1822-6515, 733-739.

- [4] Yol, E. Alan, S. (2006). 'The Differences in Professional Development with Corporate Companies and Public education ' National Forum of Educational. Administration and Supervision journal, 23(4) ,1-6.

سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية- مصر. 17(3)، 623-654.

[15] العنبي، منصور بن نايف. موسى، محمد فتحي. (2015). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة

نجران واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (162)، الجزء الثاني)، 617-669.

[16] العريمية، خولة بنت سعيد بن حمد. (2016). تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان.

[17] العمري، بسمة بنت عامر بن حمد. (2013). تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.

[18] القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية.

[19] المقبالي، حرشان بن خميس بن حرشان. (2017). تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جمهورية مصر العربية.

[20] المهدي، ياسر فتحي الهنداوي والفهدى، راشد بن سليمان وحسن، محمد ميمي السعيد. (2015). إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم. الكويت: مكتبة الفلاح.

[21] اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم. (2011). واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

المراجع الأجنبية

- [1] Guerci, M.& Shani, A. (2014) Stakeholder Involvement in Human Resource Management Practices: Evidence from Italy, Business Source Complete, Management Revue, 25 (2), 80-102.
- [2] Haslinda, A. & HIOK, O. (2010) Modeling HRD Practices in Malaysian Manufacturing Firms, Journal of International Social Research. 8(4),640-652.
- [3] Sarnovics, a. (2010) Human Resource Development in Organizations of Public



Journal of Educational and Psychological Research

Journal homepage: <https://jperc.uobaghdad.edu.iq>

ISSN: 1819-2068 (Print); 2663-5879 (Online)



Journal of Educational and Psychological Research

The Reality of Applying Institutional Entrepreneurship in Human Resource Development in The Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Rahma bint Amer Al-kharosi*

Department of the Humanities and Individual Skills Learning Evaluation, Ministry of Education, Sultanate of Oman.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: June 13, 2025

Revised: July 21, 2025

Accepted: July 8, 2025

Available online: January 2, 2026

Keywords:

Institutional entrepreneurship
Human resource development

ABSTRACT

The present research aims to examine the extent to which institutional entrepreneurship is implemented in human resources development at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. It also seeks to identify the requirements and obstacles associated with the application of institutional entrepreneurship. The research adopted a descriptive survey design and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The instrument consisted of 61 items distributed across three axes and was administered to a sample of 85 employees drawn from four directorates at the General Office of the Ministry of Education. The findings revealed that the level of implementation of institutional entrepreneurship in human resources development was moderate. Moreover, the results indicated that the availability of the requirements for implementation was low, while the obstacles to application were high.

* Corresponding author.

E-mail address: rahma.al.khauri79@gmail.com

DOI: 10.52839/0111-000-088-012

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

