

أثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال : دراسة ميدانية على جامعات مدن قناة  
السويس.

**The Impact of Organizational Learning on  
Entrepreneurship: (A Field Study on Universities in the Suez  
Canal Cities.**

روان محمد احمد صالح  
باحثة ماجستير في إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة قناة السويس

تحت إشراف

الدكتورة  
نهال محمد السادات  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور  
سيد محمد جاد الرب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

**الملخص :**

استهدف البحث معرفة أثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال، وذلك على عدد قدره ٣٥٨ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات مدن قناة السويس، وتم تجميع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت النتائج إدراك مفردات البحث بشكل متوسط إلى مرتفع لأبعاد متغيرات البحث "التعلم التنظيمي - ريادة الأعمال" كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتعلم التنظيمي على ريادة الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يسهم بشكل كبير في دعم القدرات الريادية.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي - ريادة الأعمال - الجامعات.

## **Abstract:**

The research aimed to determine the impact of organizational learning on entrepreneurship, on a number of 358 faculty members in the universities of the Suez Canal cities. The data was collected through survey lists, relying on statistical analysis methods and using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The results showed awareness the search vocabulary was moderate to high for the dimensions of the research variables “organizational learning - entrepreneurship.” The results also indicated an effect between learning, education, and entrepreneurship. The study also concluded that organizational learning contributes significantly to supporting entrepreneurial capabilities.

**Keywords:** Organizational learning – Entrepreneurship – Universities.

## ● **مقدمة:**

التعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة والمهارات وتبادلها داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء وتطوير القدرات التنافسية. يتضمن هذا النوع من التعلم التفاعل بين الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمية، وتطبيق الخبرات والمعارف في حل المشكلات واتخاذ القرارات. يعتمد التعلم التنظيمي على تشجيع الابتكار والتغيير المستمر، ويعزز تطوير الثقافة التنظيمية التي تعتبر بيئة خصبة لنمو الأفراد وتطورهم. من خلال استثمار التعلم التنظيمي، تستطيع المؤسسات تحسين كفاءتها وفعاليتها، والاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق وتحديات البيئة التنافسية.

ريادة الأعمال تمثل عملية تأسيس وإدارة مشروع جديد يهدف إلى تحقيق الابتكار وخلق القيمة في السوق. تعتبر ريادة الأعمال محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم في خلق فرص العمل وتعزيز التنمية المستدامة. يتطلب النجاح في ريادة الأعمال مزيجاً من الرؤية الإبداعية، والمهارات الإدارية، والقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في السوق. كما تتطلب هذه العملية القدرة على تحمل المخاطر والتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات التي قد تواجه المشروع الجديد. تعتبر ريادة الأعمال عملية ديناميكية تعمل على تعزيز الابتكار وتطوير الاقتصادات المحلية والعالمية.

الجامعات تمثل مراكز حيوية في المجتمع، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. توفر الجامعات بيئة تعليمية وبحثية تعزز تطوير المعرفة والمهارات وتشجيع الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الجامعات في تدريب الكوادر البشرية المؤهلة وتوفير الخبرات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مستقبل مزدهر للمجتمعات.

تعتبر ريادة الأعمال من أهم المجالات التي تحدث تحولاً وتطوراً في الاقتصادات الحديثة، حيث تعمل على تعزيز الابتكار وخلق القيمة وتحقيق النمو الاقتصادي. ومن المعروف أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً بارزاً في دعم وتعزيز هذا النوع من الريادة. فعلى مستوى المؤسسات، يشير التعلم التنظيمي إلى القدرة على اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها بطريقة فعالة ومستدامة. وعندما يتم تطبيق هذه العمليات التعليمية بشكل صحيح، يمكن أن تؤدي إلى تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات، وتعزيز الابتكار، وتعزيز القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة في البيئة التنافسية. في هذه المقدمة، سنتناول تأثير التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال، مسلطين الضوء على كيفية تعزيز المعرفة والمهارات داخل المؤسسات لدعم الابتكار وتحقيق التنمية والنمو المستدام في سوق الأعمال.

## أولاً: مشكلة البحث:

يواجه قطاع التعليم العالي في مصر العديد من التحديات الإستراتيجية والتنموية والتي أدت إلي:

ضعف الاهتمام بمراكز تطوير الأداء في جامعتي قناة السويس والسويس.  
تراجع في مستويات الأداء الريادي.

تدني مستويات الأداء الإبداعي والإبتكاري.

قصور في وجود طرق لتحمل المخاطر.

عدم وجود برامج تدريبية لزيادة المعرفة والثقافة في الجامعات موضع الدراسة.

- مما دعي إلي التعرف على أسباب التدهور وإيجاد حلول ومقترحات عملية لمواجهة هذه التحديات، وتحديد الأثر الذي يمكن أن يحدثه التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال بالجامعات المصرية موضع الدراسة.

**ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي :**

\*إلي أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال ؟

-وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي كالاتي:

١. إلي أي مدى يتوافق التعلم التنظيمي بأبعادها في جامعات مدن قناة السويس ؟

٢. إلي أي مدى يتم ممارسة ريادة الأعمال في جامعات مدن قناة السويس ؟

٣. إلي أي مدى يوجد أثر لأبعاد التعلم التنظيمي في تحقيق ريادة الأعمال في جامعات مدن قناة السويس؟

## ثانياً: أهداف البحث:

يسعي هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة أهم أبعاد التعلم التنظيمي، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.

٢. التعرف على أهم أبعاد تحقيق ريادة الأعمال، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.

٣. تحليل أثر التعلم التنظيمي على ريادة مؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية.

٤. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

٥. التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعلمية التي قد تسهم في دعم ريادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء تطبيق التعلم التنظيمي.

### ثالثا: أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

#### (أ) الأهمية العلمية:

١- يأتي هذا البحث في وقت تتزايد فيه التغيرات وشدة المنافسة، وتتطلب قدرا كبيرا للتعامل مع هذه المتغيرات، والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها.

٢- الإطلاع على أثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال من خلال الحصول على معلومات موثقة علميا تفيد رواد الأعمال في الاستفادة منها لمشروعاتهم بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

#### (ب) الأهمية التطبيقية:

١- يفيد هذا البحث الجامعات المصرية والذي يعتبر من أهم القطاعات الأساسية في التعليم المصري، حيث أنه يمتلك سمعة تعليمية جيدة كما أن تكلفة الدراسة في مصر تتراوح ما بين ٣ آلاف دولار إلى ٧ آلاف دولار، ويعتبر هذا القطاع من أهم مصادر الدخل القومي المصري، كما يعتبر من أهم حلقات الإتصال مع العالم الخارجي، وذلك بسبب توجه الأنظار نحو المشروعات الريادية في هذا القطاع.

٢- تتطلع الباحثة في أن النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزا من اهتمام الإدارة العليا في رئاسة الجامعات ومعرفة الدور الإستراتيجي

الذي يقوم به التعلم التنظيمي وأثره على ريادة مؤسسات التعليم العالي وكيفية اتخاذ القرارات من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي وتحقيق ريادة الأعمال.

#### رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

##### ١- التعلم التنظيمي:

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي في عام (١٩٧٨) من قبل (Argyris & Schon) في كتابهم (التعلم التنظيمي) حيث قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تعلم؟" ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له ، فالتعلم يعرف بأنه عملية التعلم الجماعي المستمر لجميع العاملين بالجامعة من قادة، وأعضاء هيئة التدريس، وعاملين ويتم بناءاً على رؤية مشتركة لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، وذلك في وجود قيادة جامعية تعمل في إطار ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بالتعلم الذاتي المستمر، وتسهيل عملية الحصول على المعرفة، ونشرها، وتبادلها عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة، والإطلاع أيضاً على التجارب السابقة (Fatimah Mohamed Sabiq, Salah Eldin Abd Elaziz, 2013). ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره ضرورة إستراتيجية لتقد المنظمات وتطورها، فهو يساهم بشكل حسام في التعامل مع التغيير في بيئة غير مستقرة، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية ويجعل المنظمة تبدو كوحدة واحدة (أشرف محمد، ٢٠٢١). التعلم التنظيمي هو الذي تسعى من خلاله الجامعة إلى تطوير مهارات العاملين بغرض التكيف مع البيئة وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والإبداع، كما تستطيع الجامعات من خلاله التغلب على المخاطر والأزمات المختلفة (محمود إمام، ٢٠٢٣).

##### ❖ أبعاد التعلم التنظيمي:

توجد أبعاد متعددة للتعلم التنظيمي وإختارت الباحثة عرض أهم الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة:

أ- الذاكرة التنظيمية: عبارة عن عملية تفاعلية لأرشفة المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها للأحداث السابقة في بيئة المنافسة، أو معلومات عن الأداء

الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات المستقبلية، في حين انها لا تحتوي على حقائق واحداث فحسب بل تشمل خبرة العمليات التنظيمية وتمثل ايضا ما تعلمته الشركات بشكل تراكمي، وتلعب دورا توجيهيا لها من حيث متي وكيف يمكن التقدم بالعمل والإداء كما ان الموظفين هم أحد أهم مستودعات المعلومات بالنسبة للذاكرة التنظيمية (Lee, K., Kim, Y. & Joshi, K, 2017).

**ب- تحديد المعرفة:** هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والبرامج التي تتبعها الجامعة من أجل ضمان دقة المعلومات التي تمتلكها (أشرف محمد، ٢٠٢١).

**ج- اكتساب المعرفة:** هو قدرة الجامعة في الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، ومن الأنشطة اللازمة للحصول على المعرفة (محمود بدوي، ٢٠٢٤)

**د- نشر المعلومات:** يشير إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الأفراد، المجموعات، والوحدات المختلفة داخل الجامعة، وهذا البعد يعد أحد أهم محددات التعلم التنظيمي، ويعكس كمية المعلومات المتوفرة للاستخدام (Stephanie and Gordon, 2024).

## ❖ نتائج الدراسة الميدانية

### تحليل فقرات التعلم التنظيمي

#### جدول رقم (1)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم التنظيمي

| م. | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
|    | يوجد لدى الجامعة أفراد يتسمون بالوعي المتزايد.  | 3.14            | 0.904             | 62.83%          | 3       |
|    | تفوض الجامعة بعض من أفراد العاملين لحل المشاكل.   | 2.93            | 0.873             | 58.59%          | 5       |
|    | تمتلك الجامعة أفراد يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير في التحسين المستمر للأداء الداخلي. | 3.47            | 0.862             | 69.36%          | 1       |
|    | تشجع الجامعة الإعتماد على الخبرات الناجحة ومحاكاتها.  | 3.08            | 0.917             | 61.68%          | 4       |

|   |        |       |      |  |
|---|--------|-------|------|--|
| 2 | 65.59% | 0.881 | 3.28 | تشجع الجامعة على إقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية |
|   | 63.61% | 0.756 | 3.18 | متوسط اليبعد   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التعلم التنظيمي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.756)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تمتلك الجامعة أفراد يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير في التحسين المستمر للأداء الداخلي"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تفوض الجامعة بعض من أفراد العاملين لحل المشاكل".

## ٢- ريادة الأعمال:

عرف (ناصر والعمرى، ٢٠١١) ريادة الأعمال أنها إنشاء أو إضافة شئ جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة له، واستقبال المكافئة الناتجة عن ذلك العمل).

وقد عرف (المري، ٢٠١٣) ريادة الأعمال أنها المشروعات المعتمدة على الأفكار الإبداعية والإبتكارية التي تم احتضانها من قبل تلك المنظمات، ومساعدتها على النمو في الإتجاه الصحيح وفق برامج وخطط متخصصة تستفيد من التجارب الناجحة وتطبقها بشكل متوازن يضمن تحويل الأفكار الخلاقة والإبداعات الفردية والجماعية إلى منتجات وخدمات جديدة.

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم ريادة الأعمال ليس مرادفاً للمشروعات الصغيرة، ويشير (Hassid, 2007: 65) أنه بالرغم من وجود التتابق في بعض الحالات بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنهما مختلفان تماماً عن بعضهم البعض.



## ❖ أبعاد ريادة الأعمال:

توجد أبعاد متعددة لريادة الأعمال وإختارت الباحثة عرض أهم الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة:

### أ- وجود المبادرات:

هي الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح (فاطيمة، ٢٠٢٢) ، ودعم بيئة العمل بالأشخاص الذين لديهم فكر المبادرة وإبداء الرأي وإعطائهم كافة المساعدات لاستثمار الفرص المتاحة لديهم (سلمان، فاضل، ٢٠١٦).

### ب- تحمل المخاطر:

هو الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة (فاطمة، ٢٠٢٢)، كما تقوم المنظمات الريادية بتحمل المخاطر وتعمل بنجاح لإدارة المخاطر، وتتحالف المنظمات مع بعضها البعض لأنها تعتقد أن بإمكانهم تقديم قدرات تكمل بعضها البعض (سلمان، فاضل، ٢٠١٦).

### ج- الإبداع:

هو القدرة على خلق طرق جديدة لتطوير التكنولوجيا وأساليب العمل، كما انه العنصر المميز لريادة الأعمال وأساس نجاح المشروعات الريادية وتحقيقها ميزة تنافسية، ويعرف أيضا بأنه الميل إلى أفكار وتجارب ونشاطات خلاقية من خلال التميز في الخدمات الجديدة والمنتجات واقتحام الأسواق بدرجة عالية من الثقة، ويعتبر الإبداع العنصر المميز لريادة الأعمال لكونه الأساس في نجاح المشاريع الريادية وتحقيق الميزة التنافسية (سلمان، فاضل، ٢٠١٦).

### أ- أهمية ريادة الأعمال:

أن ريادة الأعمال لها أهمية كبيرة متمثلة في أبعادها الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة المنظمة، سواء كانت المنظمة كبيرة أو صغيرة، لتحقيق الأداء المتميز، ومن ثم تحقيق الأهداف. ويرى (جلاب، ٢٠١٣) أن التوجه الريادي يمثل

أهمية كبيرة للمنظمات لما يتضمنه من مزايا تتمثل في تحقيق ربحية عالية للمنظمات، وزيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. فيري (العاني وآخرون، ٢٠١٠) أن أهمية ريادة الأعمال تكون من خلال:

- ١- زيادة الدخل وتحقيق الأرباح.
- ٢- تقليل هجرة الكفاءات خارج الوطن.
- ٣- التوظيف الذاتي والمساهمة في خدمة المجتمع.
- ٤- القضاء على البيروقراطية والروتين، والاعتماد على الإبتكار والإبداع.
- ٥- التنوع الكبير في النوعية والجودة، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكارا جديدة، وإبداعا اقتصاديا.

### ب- رائد الأعمال:

هو الشخص المبادر والمجدد الذي يدرك الفرصة ويستجيب لها ويقوم بعملية تحديد وصياغة وتطوير الرؤية الجديدة للأعمال من خلال فكرة او طريقة أو فرصة جديدة لأداء الأعمال.<sup>(2)</sup>

تجدد الإشارة إلي أن أصل مصطلح الريادي (Entrepreneur) يرجع إلي الكلمة الفرنسية Entrepreneur والتي تعني الشخص الذي يتحمل المخاطر في النشاط الإقتصادي ثم ترجمت إلي اللغة الإنجليزية لتعني التاجر (Merchant) أو المغامر (Adventures) وعند ترجمتها إلي اللغة العربية أصبحت تعني المخاطر، المبدع، صائد الفرص، المبادر، المستثمر الصغير.

### ج- تأثير ريادة الأعمال على الفرد:

- تحقيق الطموح الشخصي: من خلال الفوائد الكثير التي تعود على رائد الأعمال والتي تساهم في إثبات الذات، وتحقيق أحلامه الشخصية والمادية والاجتماعية التي تمناها.

- زيادة الدخل والأرباح: حيث أنها مصدر مهم لجني المال وزيادة الدخل من خلال نجاح المشروع الاستثماري.
- تنمية المواهب والإبداعات: حيث تعود على الفرد بفوائد فكرية وعقلية، والتي يستغلها الفرد في استثمار قدراته ومواهبه لعمل مشاريع ريادية تعود عليه بالفائدة.
- الابتكار: ريادة الأعمال هي حاضنة الابتكار، فرائد الأعمال الناجح هو من يتجاوز الاكتشاف ويقوم بالتنفيذ والتسويق لفكرته الجديدة، وبالتالي يوفر مشاريع متعددة، ومنتجات، وتكنولوجيا، وسوق، وجودة جيدة تحقق للرائد نجاحات عديدة.

#### د- تأثير ريادة الأعمال على المجتمع:

- ظهور المشاريع الصغيرة: لتجسيد الأفكار المبتكرة لرواد الأعمال.
- زيادة النمو الاقتصادي: من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث تدعم النمو الاقتصادي وتحقق التنمية المستدامة.
- توفير فرص عمل: من خلال ما توفره من مشاريع تغطي جميع المجالات وتخدم شرائح مختلفة من أفراد المجتمع بالإضافة لتوفير فرص عمل كثيرة.
- تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الكفاءة: من خلال جو التنافس والتحدي بين المنشآت فتسعى المنظمات الريادية إلى تحسين خدماتها وجودتها لتبقى مستمرة في السوق ولتواكب التنافس الشديد مع الشركات والمؤسسات الأخرى فتسعى لزيادة كفاءتها مما ينعكس إيجابياً على التنمية الاقتصادية.
- فريادة الأعمال أصبحت أحد أبرز سمات النمو الاقتصادي والتطور المجتمعي في العالم.

#### هـ - نماذج وتجارب دولية لريادة الأعمال.

##### ° التجربة المصرية

بدأت تجربة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر عام (١٩٩١م) من خلال البرنامج المصري لتشجيع المشاريع الصغيرة حيث بلغ عدد المشاريع التي

مولها هذا البرنامج حتي عام (١٩٩٨م) أكثر من (٨٦) ألف مشروع صغير بقيمة تقدر بحوالي (٤٥٠) مليون دولار أمريكي، منها (٤٥) ألف مشروع صغير جدا يعرف باسم (مشاريع الأسر المنتجة والمشاريع المنزلية). كما ساهم البرنامج من خلال الصندوق الاجتماعي للتنمية في عام (٢٠١٤م) بتمويل (١٧٨٢٥٣) مشروع صغير ومنتاهي الصغر بتكلفة بلغت (٣٠٢١٦) مليون جنية وتوفير (٢١٧٩٩١) فرصة عمل<sup>(١)</sup>.

تلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية دورا محوريا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، حيث تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتوظيف أقل من (٥٠) عامل حوالي (٩٩%) من إجمالي عدد المشاريع التي تعمل في القطاع الخاص غير الزراعي في مصر، كما يساهم قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن (٨٠%) من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي ويعمل فيه حوالي ثلثي قوة العمل بالقطاع الخاص ككل<sup>(٢)</sup>.

سعت الحكومة المصرية جاهدة لتشجيع الاستثمار والتنمية بمصر فأصدرت قانون الاستثمار الموحد الجديد لعام (٢٠١٥) بالتزامن مع مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري الذي عقد بشرم الشيخ في مارس (٢٠١٥).

كما شجعت المبادرات الخاصة بالمؤسسات الحكومية والغير حكومية والبنوك المصرية لإقراض وتنمية المشروعات الصغيرة مثل مبادرة "مشروعك" لبنوك (مصر- الأهلي- الزراعي- القاهرة- الإسلامي) والصندوق الاجتماعي للتنمية (يتبع وزارة التنمية الاجتماعية حاليا).

إضافة إلي ذلك تلك العديد من التشريعات والقوانين والمبادرات التي تم تبنيها لتشجيع المشاريع الريادية والصغيرة في مصر وهي:<sup>(١)</sup>

- ١- نقل تبعية قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة لوزارة الصناعة والتجارة الخارجية عام (٢٠١٤).
- ٢- توقيع اتفاقية دعم مع البنك الدولي بمبلغ (٣٠٠) مليون دولار عام (٢٠١٤).

- ٣- البرنامج المصري لتنمية المشروعات (EEDP) بالتعاون مع (CIDA).
- ٤- المؤسسة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (EFSME).
- ٥- مبادرة "رواد ٢٠٣٠" التي تبنتها وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية، ووزارة التخطيط ووزارة التجارة في الجامعات والمدارس.

### خامسا: الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (Fatemah.Moh، ٢٠١٣) تحديد واقع تطبيق التعلم التنظيمي مدخلاً للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وتحديد أهم المعوقات التي ظهرت عند تطبيقه، وتحديد المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطبيقه عند الإمام. جامعة محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.. وقد كشفت أهم نتائج الدراسة عن ممارسة عملية التعلم التنظيمي (بدرجة ضعيفة) في الجامعة، وعن وجود معوقات (بدرجة عالية) تحد من تطبيق التعلم التنظيمي في الجامعة، وقبول المقترحات (بدرجة عالية جداً) مما قد يساهم في تطبيق عملية التعلم التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في بعد: (تعزيز عملية التعلم التنظيمي)، وفي بعد (توفير بيئة تعليمية جماعية في الجامعة) والتي تمثل واقع التعلم التنظيمي في الجامعة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح تخصصات العلوم الإنسانية في مقترحات تطبيق التعلم التنظيمي.

استهدفت دراسة (مروان، الجبوري، ٢٠١٦) التعرف على مستوى التعلم التنظيمي السائد في الفنادق، والتعرف كذلك على مستوى تبني ريادة الأعمال، ومعرفة الأثر الذي يلحقه التعلم التنظيمي بأبعاده في ريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دوال إحصائية لإبعاد التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال وقد تبين وجود أثر غير دال إحصائياً لهذين البعدين.

استهدفت الدراسة (على، عبدالأمير، ٢٠٢٠) تناول تأثير التعلم التنظيمي في بناء القدرات الريادية، وسعى البحث إلى بلوغ عدة أهداف من أهمها (معرفة أهمية التعلم التنظيمي والقدرات الريادية لهذه الشركة كونها متغيرات حيوية مهمة، والكشف

عن مستوى علاقات الإرتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات الريادية في الشركة المبحوثة). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أبرزها (إهتمام الشركة المبحوثة بكل المتغيرات وكذلك الأبعاد الفرعية للبحث، وجود علاقات إرتباطية وتأثيرية بين كافة متغيرات البحث وبأبعادها الفرعية).

استهدفت دراسة ( Ahmed R., Muhammad D., Yossie R., Pipit ، ، 2021) دراسة أبعاد التعلم التنظيمي، والتوجه الريادي، والقيمة الشخصية تجاه أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار في منظمة أصحاب العمل والقيمة الشخصية لهما علاقة قوية بنمو الشركة، بينما يرتبط التعلم التنظيمي بشكل كبير بالابتكار والمخاطرة في التوجه الريادي، ويلعب التعلم التنظيمي والقيمة الشخصية دورا مهما في خلق ميزة تنافسية مطلوبة للنمو.

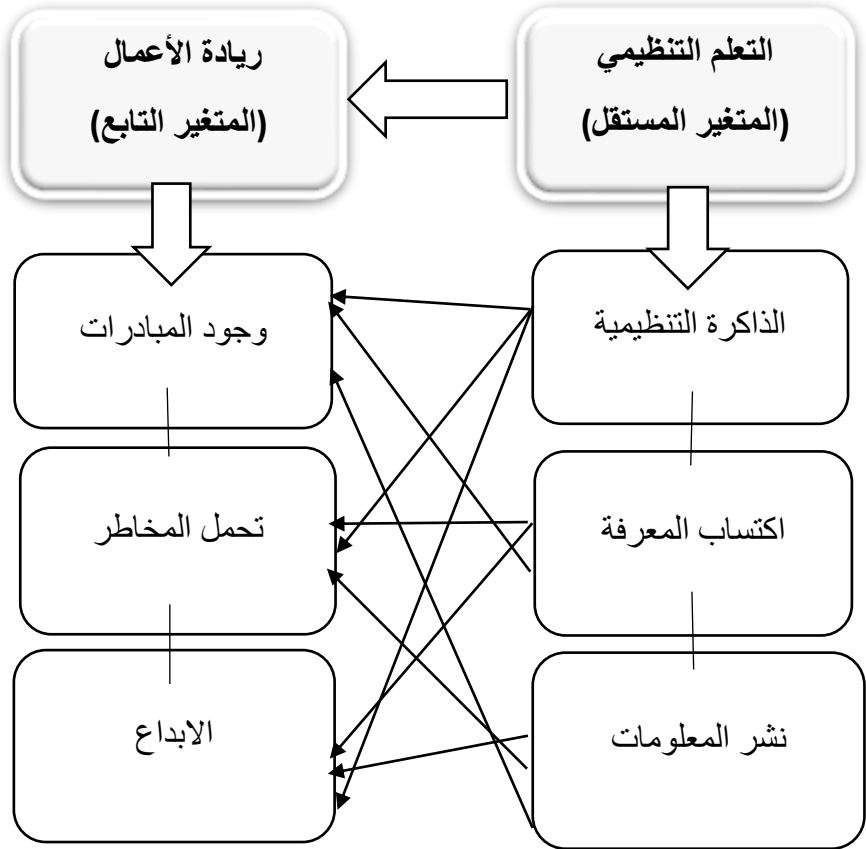
استهدفت الدراسة ( Giancarlo.g , Laio.o , Ana.c, Nadia.m ، ، 2021) تحليل العلاقات بين توجيه ريادة الأعمال والقدرة على التعلم التنظيمي وابتكار الخدمات والأداء التنظيمي، وتم السعي لتحليل الدور الوسيط لقدرة التعلم التنظيمي وابتكار الخدمة ضمن علاقة التوجيه الريادي والأداء التنظيمي في المنظمات كثيفة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي هو محرك قوي لابتكار الخدمة والأداء التنظيمي، كما تعمل قدرة التعلم التنظيمي على تسهيل الابتكار ولها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، والمساهمة النظرية الأخرى لهذه الدراسة في قدرة التعلم التنظيمي هي تأكيد توسطها في ابتكار الخدمة والأداء التنظيمي، كما تحتاج الإدارة إلى جعل مؤسستها أكثر استباقية وإبداعاً، مع الاستمرار في الترويج للأفكار الجديدة.

#### سادسا: متغيرات الدراسة:

وفي ضوء ما تم صياغته من فروض فقد تم صياغة متغيرات الدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

سابعا: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في الواقع العملي، ويهتم

بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها.

### ١/٦ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس لدى جامعات مدن قناة السويس (جامعة قناة السويس، جامعة بورسعيد، جامعة السويس) بجمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) ودرجة تعليمهم (ماجستير، دكتوراه) وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٥١٥٩ مفردة. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس لدى جامعات مدن قناة السويس (جامعة قناة السويس، جامعة بورسعيد، جامعة السويس) بجمهورية مصر العربية، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يضم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذين تختلف أعدادهم في الجامعات محل الدراسة من جامعة إلى أخرى.

### جدول رقم (٢)

### توزيع مجتمع وعينة الدراسة

| العينة | عدد أعضاء هيئة التدريس | الجامعات    |
|--------|------------------------|-------------|
| 174    | 2511                   | قناة السويس |
| 112    | 1616                   | بورسعيد     |
| 72     | 1032                   | السويس      |
| 358    | 5159                   | المجموع     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجامعات.



### ثامنا: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى عدم توافر نظام للتواصل الفعال وتبادل للمعرفة بين العاملين بالجامعة بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المعرفي في كافة الإدارات حيث لا يتم دعم عملية تبادل ونشر ثقافة المعرفة بالشكل الكافي.
٢. بينت الدراسة ضعف العمل من قبل الإدارة لاستخدام أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين لرفع معدلات أدائهم من أجل تحسين الكفاءة المعرفية لديهم حيث لا يتم منحهم الفرص المناسبة للمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية لتزويدهم بالخبرات والمهارات الجديدة.
٣. استنتجت الدراسة ضعف مستوى المبادرة للاستفادة من التطورات العلمية في توفير النظم التي تساهم في تحقيق الجودة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات وتحسين أداء العمل حيث لا يتم تبني تطبيق طرق العمل الجديدة لحل المشاكل.
٤. أظهرت الدراسة ضعف الاهتمام بالتقييم الدوري لنتائج مخرجات البرامج التدريبية حيث لا يتم إجراء دراسات للتعرف على الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية لعدم الرغبة في المخاطرة أو تحمل بعض الأعباء المالية.
٥. استنتجت الدراسة ضعف الاهتمام بتحقيق الابداع وضعف الحرص على استثمار الفرص المتاحة لإستحداث تخصصات علمية جديدة حيث لا توجد آليات محددة لتطوير القدرات الإبداعية استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة.

### تاسعا: التوصيات:

١. توفير نظام للتواصل الفعال وتبادل للمعرفة بين العاملين بالجامعة بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المعرفي في كافة الإدارات بحيث يتم دعم عملية تبادل ونشر ثقافة المعرفة بالشكل الكافي.

٢. العمل نحو استخدام أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين لرفع معدلات أدائهم من أجل تحسين الكفاءة المعرفية لديهم بحيث يتم منحهم الفرص المناسبة للمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية التي تزودهم بالخبرات والمهارات الجديدة.

٣. ضرورة المبادرة بتوفير النظم اللازمة لزيادة مستوى الاستفادة من التطورات العلمية في تحسين وتطوير العمل وتحقيق الجودة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات وتحسين الأداء من خلال تبني تطبيق طرق العمل الجديدة في حل المشاكل.

٤. الاهتمام بالتقييم الدوري لنتائج مخرجات البرامج التدريبية بحيث يتم إجراء دراسات للتعرف على الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية من خلال وضع نظام واضح ومحدد لقياس وتقييم مستوى المخاطرة دون تحمل أعباء مالية مرتفعة.

٥. أن يتم الاهتمام بتحقيق الابداع وزيادة الحرص على استثمار الفرص المتاحة لإستحداث تخصصات علمية جديدة بحيث يتم وضع آليات محددة لتطوير القدرات الإبداعية استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة.

#### عاشرا: آفاق لبحوث ودراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسات الميدانية، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة يمكن طرح عدد من المقترحات لأبحاث مستقبلية منها:

- ١- تناول البحث الحالي أثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى للعلاقة مثل الذاكرة التنظيمية ، والجينات التنظيمية.
- ٢- تناول البحث الحالي أثر التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى بخلاف وجود المبادرات والإبداع وتحمل المخاطر.
- ٣- يحتاج هذا الموضوع إلى المزيد من البحوث والدراسات في قطاعات مختلفة لتعميق فهم المولدين بالقطاعات المختلفة حول أبعاد ريادة الأعمال أو اقتراح أبعاد أخرى تسهم في إثراء البحث العلمي.

## حادي عشر: المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أشرف، محمد، (٢٠٢١) "أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (Covid-19)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط.
- المري، ياسر سالم، (٢٠١٣) "ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الأمنية، الرياض.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (٢٠١٤)، "تقرير أداء الصندوق الاجتماعي للتنمية"، إدارة المعلومات، المكتب الفني، مصر، ص ١.
- الأسرج، حسين، (٢٠١٣)، "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ص ٩.
- الصيرفي، محمد عبدالوهاب، (٢٠٢٠) "ريادة الأعمال: المفهوم والنشأة والأهمية: دراسة تحليلية"، (مجلة كلية التربية، جامعة شمال سيناء - كلية التربية).
- حمودة، أسماء عادل، (٢٠٢١)، "برنامج ريادة الأعمال: تجارب عربية وأجنبية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٧٠.
- علي، عبدالأمير، (٢٠٢٠) "التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية" (بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات)، قسم إدارة الأعمال - كلية الصفوة الجامعة.
- فاطيمة، (٢٠٢٢) "دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر" ، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة.
- مروان، الجبوري، (٢٠١٦) "أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال" (من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن)، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال.

- محمود إمام، (٢٠٢٣)، "المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران".

- محمود بدوي، (٢٠٢٤)، "دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية التجارة، جامعة بني سويف".

- ناصر، محمد جودت والعمرى، غسان، (٢٠١١) "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧(٤): ١٦٨-١٣٩).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed R., Muhammad D., Yossie R., Pipit B., (2021), "Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia", Journal of Science and Technology Policy Management.

- Fatimah Mohamed Sabiq, Salah Eldin Abd Elaziz, (2013), "Organizational Learning as an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4, No. 2, May 2013, P. 515.

- Giancarlo.g, Laio.o, Ana.c, Nadia.m, (2021), "The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability, and service innovation in organizational performance".

- Shaker A. Zahra, (2012), "Organizational Learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and chesion".

- Stephanie Douglas & Gordon Haley (2024), "Connecting organizational learning strategies to organizational resilience, Development and Learning in Organization: An International Journal.