

الذاكرة المؤسسية كألية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

Institutional memory as a mechanism for developing
intellectual capital of employees in university youth welfare
institution

الدكتور / علاء علي علي الزغل

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

الملخص

تعد المؤسسات الجامعية ومنها مؤسسات رعاية الشباب الجامعي مسؤولة عن تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين من خلال بناء ذاكرة مؤسسية نشطة وفعالة لحفظ المعلومات المعارف واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق الذاكرة المؤسسية ورأس المال الفكري في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد الذاكرة المؤسسية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، ورصد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري، وصولاً للآليات التخطيطية اللازمة لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وعددهم (٧٣) مفردة. وتشير نتائج الدراسة إلى صحة الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية، وهو "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذاكرة المؤسسية على تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

الكلمات المفتاحية: الذاكرة المؤسسية، رأس المال الفكري، مؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

Abstract

University institutions, including university youth welfare institutions, are responsible for developing the intellectual capital of workers by building an active and effective institutional memory to preserve information and knowledge and retrieve it in a timely manner to make current and future decisions.

The study aimed to determine the level of application of institutional memory and intellectual capital in university youth welfare institutions, and to identify the dimensions of institutional memory most related to the development of intellectual capital among workers in university youth welfare institutions, and to monitor the obstacles facing the use of institutional memory for the development of intellectual capital, in order to reach the necessary planning mechanisms to activate The use of institutional memory as an entrance to the development of intellectual capital among workers in university youth welfare institutions.

This study is one of the descriptive studies, and it relied on the social survey method by a comprehensive inventory of (73) employees of the General Administration of Youth Welfare at Helwan University. The results of the study indicate the validity of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which is "there is a statistically significant effect of the use of institutional memory on the development of intellectual capital among workers in university youth care institutions."

Keywords: Institutional memory, intellectual capital, university youth welfare institutions.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

لقد أدت تحديات القرن الحالي على المستويين العالمي والإقليمي إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كل أوجه الحياة، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة. وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص. (البرازي، ٢٠١٥، ص ٤٩٦)

كما لا يمكن تحقيق التميز في أي منظمة من المنظمات ما لم تركز المنظمة على مواردها البشرية وتوليهم الاهتمام البالغ، لأنهم أهم مفاتيح التميز التي تنطوي على الكفاءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين. (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٥). حيث أن الإنسان في الأساس طاقة فكرية، وإن ما يملكه من القدرات الذهنية والخبرات المتميزة والمعرفة هو رأس المال الحقيقي، وهو مصدر الإبداع والابتكار والتميز في المنظمات أو المؤسسات المعاصرة.

وتعتبر المعرفة أكثر الموارد قيمة وأكثرها ديمومة باعتبارها مورداً يصعب اكتسابه وتقليده، فلم تحقق المنظمات الرائدة في مجالها ما وصلت إليه اليوم إلا بما تملكه من معارف وخبرات، ولكي تضمن الاستمرار لابد عليها من الحفاظ على هذه المعارف في قواعد خاصة بذلك تدعى الذاكرة التنظيمية. (حمودة، دبي، ٢٠١٧، ص: ٣٣٩).

وتمثل الذاكرة المؤسسية التغذية العكسية للمؤسسات، حيث يفترض أن تضم كافة البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة خلال تاريخها. ويجب أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحترافية، حتى يمكن استرجاع المعلومات والمعارف والتجارب والاستفادة منها بكل سهولة ويسر، وبأفضل الطرق والأساليب. فالخبرات والتجارب الناجحة تستند إلى تراكم معرفي وتخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات العاملين بالمؤسسات، وهو ما يطلق عليه "الإبداع المعرفي".

وقد تم اعتماد مصطلح "الذاكرة المؤسسية" في هذه الدراسة وفقاً لما جاء بمشروع نظام إدارة المؤسسة الإلكتروني (الذاكرة المؤسسية) التابع لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء. وهو أحد البرامج الرائدة والمتخصصة في الشرق الأوسط في مجال إدارة المؤسسات إلكترونياً من خلال ما يتيح من أساليب لمتابعة الأداء الإداري وتطويره داخل المؤسسة، كما يساعد على تحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى فعل، من خلال آلية تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يساعد في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتصحيح المسار. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢١، www.idsc.gov.eg)

وقد حذر بعض الباحثون من فقدان الذاكرة المؤسسية في بعض المؤسسات والتي قد تصل في أسوأ حالاتها إلى ما مرحلة "الزهايمر المؤسسي"، حيث أن المؤسسات الجامعية لربما تخسر الكم الهائل من معرفتها المتراكمة لأسباب متنوعة لعل أهمها، دوران العاملين فيها، أو استقالاتهم، أو وفاتهم، أو تقاعدهم مما قد يعكس سلباً على قراراتها وحل مشكلاتها. وفي ضوء ذلك كان لزاماً على المؤسسات الجامعية وخاصة مؤسسات رعاية الشباب الجامعي ضرورة الاهتمام باستخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية التي تستطيع من خلالها تمكين العاملين من الوصول السهل والميسر للبيانات والمعلومات والمعارف المخزنة ثم العمل على استرجاعها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب خاصة في وقت الأزمات.

كما أن تبني نموذج المنظمة بلا ذاكرة مؤسسية تعتبر مجازفة كبيرة، وبالتالي على كل منظمة البدء في التفكير الجدي في الأهمية الوظيفية للذاكرة التنظيمية والبحث عن سبل تحويلها من ذاكرة غير فعالة إلى ذاكرة ذات أثر على رأس المال الفكري، فالدور الفعال للذاكرة التنظيمية يكمن في المساهمة التي يمكن أن تقدمها للتسيير الفعال لمستقبل المنظمة لاتخاذ القرار التنظيمي وخاصة بعد التأكد من أن المعارف المتاحة في مستودعات الذاكرة التنظيمية تخدم فعلاً هذا الهدف (مصطفى؛ نصر؛ أحمد، ٢٠٢٠، ص ٢١٢).

ويعتبر رأس المال الفكري من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، باعتباره المحرك الأساسي للنمو في المؤسسات المعاصرة والعامل الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية لمنتجات المؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية. (علوان، ٢٠١٨، ص ١٨٤). وتبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر (Zhahuzhu & Yuanxie، 2004، P 5). واستناداً على ما سبق، يظهر الدور الكبير للمؤسسات التعليمية في الحفاظ على رأس المال الفكري وإدارته وذلك بوضع استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، من خلال صياغة آليات لاكتشاف العاملين والمتميزين، وتهيئة البيئة التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة الكفاءة والفعالية. (خليل، ٢٠١٥، ص ١٣٧)

كما يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى قناعات ورؤى لدى المنظمة حول كيفية استثمار رأس المال الفكري، ومن ثم البحث عن الآلية المناسبة لترجمة هذه القناعات إلى الواقع العملي. كما أن مفهوم المنظمة المتعلمة يغرس داخل المنظومة القيمية للمنظمة توجه نحو إيجاد ميكانيكيات لنقل المعرفة الضمنية Implicit أو المعرفة الظاهرة Explicit لدى الأفراد إلى الذاكرة المؤسسية للمنظمة Institutional Memory، وأيضاً وضع نظام يسهل عمليات التعلم داخل المنظمة، ومن ثم إحداث الاستمرارية المؤسسية والتميز للمنظمة. (عبد الحميد، ٢٠١٠، ص ٥٠)

وانطلاقاً من اهتمام التخطيط الاجتماعي بإحداث تغييرات جوهرية في تصميم البرامج والإجراءات المختلفة بتخفيض الوقت والجهد والتكاليف للحصول على المزايا المختلفة والخدمات الاجتماعية وزيادة فعالية الموارد المجتمعية النادرة. (William، 2001، P 642). ومن ثم يمكن أن يساهم التخطيط في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي بجامعة حلوان من خلال استخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية من أجل توظيف واستثمار الثروة المعرفية المتاحة لها وفعاليتها وإدارتها بما يؤدي إلى ديمومة تنمية رأس المال الفكري المتراكم لديها. ولذا تعد الذاكرة المؤسسية واحدة من أهم الآليات المؤسسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية رأس المال الفكري.

وفي ضوء ما سبق، فإن مؤسسات رعاية الشباب الجامعي – ومنها الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان -مسئولة كغيرها من مؤسسات الجامعة عن تنمية رأس المال الفكري من خلال توظيف كافة السبل والوسائل الممكنة، ولعل منها؛ استخدام وتفعيل ذاكرة مؤسسية نشطة وفعالة تقوم على اقتناء وتخزين المعلومات والمعارف والتجارب واسترجاعها حين الحاجة إليها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمساهمة في تطوير منظومة العمل الشبابي بجامعة حلوان والمجتمع المصري بصفة عامة.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الذاكرة المؤسسية أو رأس المال الفكري على النحو التالي:

١. الدراسات المرتبطة بالذاكرة المؤسسية:

توصلت دراسة وليامز؛ وبينت (١٩٩٩) **Williams& Bent** إلى ضرورة إمام قادة التغيير بالمؤسسات بجميع الجوانب المتعلقة بالذاكرة المؤسسية عند بدء تنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب. وقد توصلت دراسة بيرت؛ ودنهام (٢٠١١) **Burt& Dunham** إلى وجود علاقة وثيقة بين الذاكرة المؤسسية والطلب على مشاركة المعلومات، وتوظيفها والاعتماد عليها من أجل زيادة الثقة بالنفس وغيره.

وقد توصلت دراسة الفاعوري؛ جواد (٢٠١٣) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الذاكرة التنظيمية على تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية بالأردن. ومن أهم نتائج دراسة همام؛ ودرويش؛ وعيد (٢٠١٤) أن هناك ارتباطاً إيجابياً للذاكرة التنظيمية بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة بالتطبيق على أمانات المنطقة الغربية السعودية.

وتوصلت دراسة الهيميسات (٢٠١٤) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية. وقد توصلت دراسة عتوم؛ عتوم (٢٠١٤) إلى أن درجة الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار بدرجة متوسطة. في حين توصلت دراسة داهينين (٢٠١٧) إلى أن تبني نموذج المنظمة الماركوفية - المنظمة بلا ذاكرة - تعتبر مجازفة كبيرة.

وقد توصلت دراسة جوادي؛ فبقوب (٢٠١٩) إلى وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين جميع أبعاد الذاكرة التنظيمية (الإدارية، والتكنولوجية، والثقافية) وبين السيناريوهات المستقبلية للمنظمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط بالجزائر.

٢. الدراسات المرتبطة برأس المال الفكري:

فقد توصلت دراسة يوسف (٢٠٠٥) إلى وجود تأثير لرأس المال الفكري على تحقيق الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع. في حين توصلت دراسة الهلالي (٢٠١١) إلى تواضع رأس المال الفكري لدى مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم انخفاض الإنتاجية العلمية، بشكل لا يلبي متطلبات التنمية في المجتمع في عصر اقتصاد المعرفة.

وتوصلت دراسة الشمري (٢٠١٤) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الفكري وبين درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الكويتية الخاصة. كما توصلت نتائج دراسة توديريشوا؛ سيربانا (٢٠١٥) **Serbana، Todericia** إلى أن رأس المال الفكري يمثل مجموع الأصول التالية: (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات)، وهذه الأصول تشكل مصدراً لميزة تنافسية لأداء المنظمات.

وتوصلت دراسة محمود (٢٠١٨) إلى وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. وأشارت نتائج دراسة دهاش؛ والديراوي (2018) Dahash & Al-Dirawi إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والميزة التنافسية وأن أكثر أبعادها تأثيراً في الميزة التنافسية هو رأس المال البشري.

في حين توصلت نتائج دراسة رضوان (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة عناصر رأس المال الفكري ومستوى أداء الجامعات، وأن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في مستوى أداء الجامعات، يليه رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس مال العلاقات. كما توصلت نتائج دراسة خواجه (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

٣. الدراسات التي ربطت بين الذاكرة المؤسسية ورأس المال الفكري:

ترى دراسة الزعبي (٢٠٠٩) أن رأس المال الفكري الذي يتم اكتسابه بالمبالغ الطائلة يمكن فقدانه بسرعة فائقة ما دامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالاهتمام وليست فعالة بما فيه الكفاية. في حين توصلت دراسة الحبيب؛ وكوراز (2012) Al-Habil & Koraz إلى وجود تأثير للذاكرة المؤسسية على رأس المال الفكري للمنظمة، وأوصت بضرورة خلق الوعي حول أهمية الذاكرة المؤسسية في المؤسسات ودورها الكبير في تطوير رأس المال الفكري.

وقد أكدت دراسة عبد الباري؛ وصابر (٢٠١٣) على أنه لا يمكن تنمية رأس المال الفكري في المنظمات بدون وجود ذاكرة تنظيمية، حيث تسهم الذاكرة التنظيمية في تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة بالمنظمات والتي تسهم بشكل مؤثر في تنمية رأس المال الفكري. وقد توصلت دراسة زاده؛ وسهرانافارد (٢٠١٦) Zadeh & Sahranavard إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري بأبعاده التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) واستخدام الذاكرة المؤسسية بالمنظمة.

وقد هدفت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات الذاكرة التنظيمية ببعديها (الذاكرة التقريرية، والذاكرة الإجرائية) وكذلك العوامل المؤثرة فيها بدرجة متوسطة بكلية التربية جامعة المنصورة.

تحليل واستنتاج من الدراسات السابقة:

١. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية استخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية للحفاظ على الثروة والأصول المعرفية بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية على السواء وتنميتها واستدامتها.

٢. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية تنمية رأس المال الفكري في كافة المؤسسات وخاصة الجامعية، حيث أن تنمية رأس المال الفكري أصبح من الأولويات التي تبنى الأمم وتحقق تقدمها.

٣. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال المكاني للدراسة، حيث أن هذه الدراسة تركز على الذاكرة المؤسسية كمتغير مستقل بأبعاده التالية: (الذاكرة المؤسسية التقنية، الذاكرة المؤسسية الإدارية، الذاكرة المؤسسية الثقافية)، ورأس المال الفكري كمتغير تابع بأبعاده التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

٤. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد قضيتها البحثية وفرضياتها وإطارها المنهجي وصياغة أداة الدراسة، واختلفت عنهم في أهدافها والمجال المكاني والبشري ومنطقة اهتمامها البحثية وهي الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي بجامعة حلوان.

وبناء على ذلك، ترتبط الذاكرة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً برأس المال الفكري، ومن ثم يقع على عاتق جامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب ضرورة استخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية كآلية ضرورية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين باعتبارهم منتجين للمعرفة، ومن ثم فهي مسئولة عن تنمية رأس المال الفكري وبناء واستثمار خبراتهم ومعارفهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية حتى يتمكنوا من إنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية وتطوير الموجودة منها بما يساهم في تحقيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لأهدافها وتحقيق التميز في مستوى الأداء.

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى تطبيق الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وكذلك تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، فضلاً عن رصد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وصولاً إلى آليات تخطيطية لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. تعد الذاكرة المؤسسية هي المستودع الذي يخزن فيه المعرفة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام (ذاكرة) هذا المستودع مما يعكس كفاءة وفعالية تلك المؤسسة.
٢. تعد الذاكرة المؤسسية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح كافة العمليات المرتبطة بالمعرفة، ومكون أساسي في إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات، وبالتالي تفادي مرحلة "شيخوخة المؤسسة".
٣. يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية بأي مؤسسة (ليس حكراً على مستوى إداري دون غيره ولا يتركز في مستوى دون آخر).
٤. إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق الميزة التنافسية، وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الميزة التنافسية، ولذا يرتبط رأس المال الفكري ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري لكافة المؤسسات في تحقيق تلك الميزة.
٥. توجيه نظر صانعي القرار لأهمية تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية ومؤسسات رعاية الشباب الجامعي بصفة خاصة، واستدامة استثماره باعتباره عنصر فاعل في زيادة القدرة التنافسية للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان بين مثيلاتها بالجامعات المصرية.
٦. يتميز هذا الموضوع بمحدودية أو ربما ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت استخدام الذاكرة المؤسسية في تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بالمؤسسات الاجتماعية بصفة عامة ومؤسسات رعاية الشباب الجامعي بصفة خاصة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٢. تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٣. تحديد أكثر أبعاد الذاكرة المؤسسية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٤. رصد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٥. التوصل إلى آليات تخطيطية لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١. مفهوم الذاكرة المؤسسية:

يعرف (Walsh&Ungson, 1991, p57) الذاكرة المؤسسية بأنها، المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والتي يمكن جلبها لدعم القرارات الحاضرة. كما يعرف (F.,Olivera, 2000) الذاكرة المؤسسية على أنها مجموعة من الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات المكتسبة على مر الزمن، والتي يتم نقلها إلى العاملين الجدد في المنظمات من خلال العديد من وسائل الاتصالات التنظيمية المختلفة.

ويعرفها (البغدادي، ٢٠٠٧، ص ١٥٤) بأنها أحداث ماضية، وعود، افتراضات، وسلوكيات، نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة، التعلم المخزن، عملية معرفية واسعة، مقترح لذاكرة جماعية، المستودع الذي يخزن المعرفة. ويعرفها (رضوان، ٢٠١٤، ص ١٤) بأنها عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل فيما بين أجزائه، مكونة من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها حين الحاجة إليها.

ويعرفها (عيداروس، ٢٠١٣، ص ١١٠) بأنها المستودع الذي تخزن فيه كافة المعارف المؤسسية المتعلقة بالأفراد، والهيكل الإدارية، والعمليات التحويلية، والثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة. كما يعرفها (عيسوي، ٢٠١٦، ص ١٧٢) بأنها نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية، أو هي المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، والمعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية.

ويقصد بالذاكرة المؤسسية في هذه الدراسة، هي المستودع التي تخزن فيه مجموعة المعلومات والمعارف والخبرات لدى الأفراد والهيكل الإدارية والعمليات والثقافة التنظيمية المكتسبة على مر الزمن والتي يتم استرجاعها وتداولها وتبادلها بين العاملين على جميع المستويات الإدارية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي من خلال العديد من وسائل الاتصالات التنظيمية المختلفة مما يمنعهم من مواجهة نفس المشكلات والاضطرار إلى تطوير حلول موجودة بالفعل.

٢. مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت المصطلحات المرادفة لرأس المال الفكري والتي تشمل نفس المعنى: كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، والأصول الفكرية.

هناك مجموعة من التعريفات اعتبرت رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشري بالمؤسسات. حيث يعرف (السلمي، ٢٠٠١، ص ص ٤٨-٤٩) رأس المال الفكري بأنه قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والتي يتم حسابها بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وقدر ما أتيج لها من فرص للتعليم الذاتي بالمنظمة. كما يعرفه (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٢٣١) بأنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات، بهدف الوصول إلى أسلوب عمل جديد يساعد في تحقيق مزيد من الفرص. وينظر إليه (الهالي، ٢٠١١، ص ٢٢) على أنه مجموعة من الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتنتقل من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظائرها في المؤسسات الأخرى، ومن ثم تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

ويعرف (الريياعوى؛ وعباس، ٢٠١٥، ص ١١) رأس المال الفكري أنه يتمثل في المورد البشري الثمين ذات المقدرات الجوهرية والذي يمتلك القدرة على التحليل والإبداع ومواجهة المستجدات، والذي يمكن أن يؤثر في المنظمات وأدائها بفاعلية من خلال قدرته على إدارة كافة الأنشطة بالمنظمة. ويعرفه (أبو النصر؛ محمد، ٢٠١٧، ص ٢٧) بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره. كما أنه القدرة المنفردة للمنظمة التي تتنافس وتتفوق بها على المنظمات الأخرى.

وتوجد من التعريفات اعتبرت رأس المال الفكري هي الأصول غير الملموسة داخل المؤسسات. وفي ضوء ذلك، يعرف (Youndt، 1996، p 838) رأس المال الفكري بأنه، المعرفة التي تمتلكها المنظمة سواء المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويصعب التعبير عنها أو المعرفة الصريحة وهي المعرفة المسجلة التي تحتفظ بها المنظمة ومتاحة لجميع العاملين فيها. ويرى (جباب الرب، ٢٠٠٦، ص ٩٨-٩٩) أن رأس المال الفكري يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمات والمؤسسات، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والنمو والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة.

ويعرف (الكثيري، ٢٠١٣، ص ٥١٨) رأس المال الفكري بأنه، مجموعة الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية.

بينما ركزت مجموعة من التعريفات على أن رأس المال الفكري يجمع بين رأس المال البشري، والأصول غير الملموسة داخل المؤسسات وهي: (رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات). وفي ضوء ذلك، ينظر (Malhotra, 2003)، (32) إلى رأس المال الفكري بأنه، القيمة الاقتصادية لصنفين من الأصول غير الملموسة هما: رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، حيث يشير رأس المال الهيكلي إلى الأشياء مثل حقوق ملكية أنظمة البرامج الجاهزة، وشبكات التوزيع والتجهيز، فيما يتضمن رأس المال البشري الموارد البشرية داخل المؤسسة.

كما يعرفه (Guthrie, 2000, p 4-5) بأنه محصلة القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، وهما: (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي) والذي يتكون من المعرفة الذاتية المدمجة ونظم الحاسوب وعلاقات العمل وعناصر معنوية أخرى غير ملموسة. ويشير (نجم، ٢٠١٠، ص ٢٧-٢٨) إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف وخبرات ومهارات)، ورأس المال الهيكلي (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين)، ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي تتميها المنظمة مع العملاء والمستفيدين من الخدمة) ورأس المال المؤسسي (وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسات المتعلقة بالمجال والقطاع التي تنتمي إليه المنظمة).

ويقصد برأس المال الفكري في هذه الدراسة: هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمكتسبة التي يمتلكها العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، كما هو محصلة التفاعل بين (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، بحيث يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها والوصول بمستويات الأداء إلى درجة عالية من التميز.

سادساً: الإطار النظري للدراسة:

١ - الذاكرة المؤسسية:

أن المؤسسة الناجحة سوف تحقق عددا من المزايا نظراً لتخزينها معرفتها لبنائها قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة المؤسسية وذلك على النحو الآتي: (Vasconcelos, 2002, p 9)

- القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة فيها مثل: خصائص قدرات العاملين الجوهرية، والموارد ذات العلاقة، وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.
- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل أو سيناريوهات العمليات المستقبلية.
- القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها، وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
- القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى المؤسسة التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة.

- وتصنف الذاكرة المؤسسية إلى ما يلي: (عبد الحميد، 2014، ص ١٥)
- الذاكرة المؤسسية التقنية: وتعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة.
 - الذاكرة المؤسسية الإدارية: وهي تميل للمعرفة التنظيمية الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الادارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، وترتيب المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، وإدارة التجهيزات والمعدات، وإدارة الانتاج، وإدارة التوثيق، وتدريب الموارد البشرية.
 - الذاكرة المؤسسية الثقافية: وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، والقيم المشتركة، والتنظيم غير الرسمي والأعراف والتقاليد، واقتراحات العاملين.

٢- رأس المال الفكري:

يعتبر تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري من الأصول الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحدد القيمة الحقيقية للمؤسسات في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل دقيق.

وقد أجمع العديد من الباحثين على أن أبعاد رأس المال الفكري تتمثل إجمالاً في كل من: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات). ويشير أحد الباحثين أنه يمكن تحديد نسبة كل بُعد منهم من أجل تحديد العوامل الحرجة التي يجب التركيز عليها بدرجة أكبر، وقد توصل إلى أن رأس المال البشري يمثل ٣٠% ورأس المال الهيكلي ٣٠% ورأس المال العلاقات ٤٠%، ويتضح أن التفاوت بينهم غير مؤثر بدرجة واضحة مما يستوجب ضرورة الاهتمام بالأبعاد الثلاثة، وفيما يلي عرض مختصر للأبعاد الثلاثة: (عيد، ٢٠١٠، ص ٥٤٥-٥٤٦).

- رأس المال البشري: ويشمل العاملين في المنظمة من ذوي الصفات والقدرات والمهارات المتميزة التي تدعم عمليات التجديد والتطوير من خلال معارفهم المهنية والعامّة وخبراتهم والصفات والقدرات والمهارات، بالإضافة إلى معنويات العاملين، وكل ما سبق يدعم الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري.
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في بعض السياسات والإجراءات ذات العلاقة بهيكل المنظمة ويضم بعض الأبعاد الفرعية مثل العلامة التجارية، قواعد وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى مختلف أبعاد البنية الأساسية التي توفرها المنظمة لرأس المال البشري حتى يتمكن من تحقيق غايته وهي خلق القيمة.
- رأس المال العلاقتي: ويعبر عن مختلف الأبعاد التي ترتبط بكل من العلاقات البيئية داخل المؤسسة في المستويات المختلفة والأبعاد ذات العلاقة مع العميل مثل: رضا العميل، ولاء العميل، الاحتفاظ بالعميل، تمكين العملاء، مشاركة العميل.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. **نوع الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية، فالدراسة الوصفية تعتمد على الوصف الكمي والكيفي لخصائص الظواهر المختلفة، وكذلك تتميز بالبحث الوصفية بقدرتها على الوصف والتحليل لطبيعة القضايا والمشكلات المراد دراستها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
٢. **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان، وعددهم (٧٣) مفردة.

٣. مجالات الدراسة:

- أ. **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في "الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان". وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:
 - نظراً لطبيعة المعرفة في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي وأهميتها كمورد يتميز عن الموارد الأخرى مما يتطلب استخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية لاستدعاء موروثها المعرفي والفكري وتجاربها السابقة للاستفادة من المعرفة المتاحة لها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - تواجه الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان العديد من التحديات الحالية والمستقبلية، مما يتطلب استخدام كافة الآليات المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين من أجل تطوير أداء أعمالهم بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
 - تساهم الذاكرة المؤسسية في تعزيز قدرة الإدارة العامة لرعاية الشباب على تحقيق أهدافها ورفع مستوى تنافسيتها من خلال توظيف واستثمار الثروة المعرفية المتاحة لها وفعالية إدارتها بما يؤدي إلى ديمومة تنمية رأس المال الفكري المتراكم لديها.
- ب. **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي بجامعة حلوان، وعددهم (٧٣) مفردة، وذلك نظراً لظروف جائحة كورونا.

- ت. **المجال الزمني:** تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢١/٦/١٠م إلى ٢٠٢١/٦/٣٠م.

٤. **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في استبيان للعاملين حول الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي: وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- أ. قام الباحث بتصميم استبيان إلكتروني للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي باستخدام Google Drive Models وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.
- ب. اشتمل استبيان العاملين على البيانات الأولية، وأبعاد الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وأبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، والمعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وآليات تخطيطية لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

ت. اعتمد الباحث على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وتم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

ث. اعتمد الباحث في حساب ثبات الأداة على معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (٠.٩٤). كما استخدم الباحث طريقة ثانية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٩)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

٥. تحديد مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

للكم على مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١.٥)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

٦. أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا). كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	النوع	ك	%
١	السن	٤٠	٧	١	ذكر	٣٣	٤٥.٢
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٤	٣	٢	أنثى	٤٠	٥٤.٨
					المجموع	٧٣	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
١	مؤهل جامعي	٥٦	٧٦.٧	١	مدير عام/ كبير أخصائيين بدرجة مدير عام	١٠	١٣.٧
٢	دبلوم دراسات عليا	١٠	١٣.٧	٢	مدير إدارة	٦	٨.٢
٣	ماجستير	٤	٥.٥	٣	رئيس قسم	٥	٦.٨
٤	دكتوراه	٣	٤.١	٤	موظف	٥٢	٧١.٢
	المجموع	٧٣	١٠٠		المجموع	٧٣	١٠٠

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ متوسط سن العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي (٤٠) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً. وقد بلغ متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٤) سنة، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً. وقد يعكس ذلك حجم الخبرات المتراكمة لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب، ومن ثم يجب المحافظة عليها واستثمارها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية من خلال استخدام وتفعيل الذاكرة المؤسسية.
- أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي إناث بنسبة (٥٤.٨%)، بينما الذكور بنسبة (٤٥.٢%).
- وقد بلغ أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٧٦.٧%)، يليها الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (١٣.٧%)، ثم الحاصلين على ماجستير بنسبة (٥.٥%)، وأخيراً الحاصلين على دكتوراه بنسبة (٤.١%). وقد يعكس ذلك حرص جامعة حلوان ومنها الإدارة العامة لرعاية الشباب على تشجيع العاملين على استكمال دراساتهم العليا في تخصصاتهم المختلفة بما يساهم في بناء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والاستفادة منها في تطوير مستوى الأداء.
- أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي موظفين بنسبة (٧١.٢%)، يليها مدير عام/ كبير أخصائيين بدرجة مدير عام بنسبة (١٣.٧%)، ثم مدير إدارة بنسبة (٨.٢%)، وأخيراً رئيس قسم بنسبة (٦.٨%).

المحور الثاني: أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 (٥) الذاكرة المؤسسية التقنية:

جدول رقم (٣) يوضح الذاكرة المؤسسية التقنية (ن=٧٣)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توجد قاعدة بيانات بالإدارة العامة لرعاية الشباب تعمل على تحديثها باستمرار	٢٦	٣٥.٦	٣٢	٤٣.٨	١٥	٢٠.٥	٢.١٥	٠.٧٤	٦
٢	تتوافر التكنولوجيا التي تلبي احتياجات الموظف (الانترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات) لبناء الذاكرة المؤسسية بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٠	٢٧.٤	٤٩	٦٧.١	٤	٥.٥	٢.٢٢	٠.٥٣	٤
٣	يوجد نظام معلومات متكامل لتسهيل نقل المعلومات والمعارف لكافة الإدارات والعاملين	١٧	٢٣.٣	٢٩	٣٩.٧	٢٧	٣٧	١.٨٦	٠.٧٧	٩
٤	تهتم الإدارة بتوفير المعرفة المهنية في مجال رعاية الشباب بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها	٢١	٢٨.٨	٤٧	٦٤.٤	٥	٦.٨	٢.٢٢	٠.٥٦	٥
٥	توثق الإدارة المعارف والتجارب والخبرات لتسهيل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها	٢٢	٣٠.١	٣٠	٤١.١	٢١	٢٨.٨	٢.٠١	٠.٧٧	٨
٦	تحصول الإدارة المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول العاملين) إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير)	١٧	٢٣.٣	٢٧	٣٧	٢٩	٣٩.٧	١.٨٤	٠.٧٨	١٠
٧	تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب المعلومات النوعية والكمية المناسبة لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية	٤٤	٦٠.٣	٢٨	٣٨.٤	١	١.٤	٢.٥٩	٠.٥٢	١

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٨	تستقطب الإدارة العاملين أصحاب الخبرات والمهارات والقدرات لتخزين المعلومات والمعرفة لديهم	١٨	٢٤.٧	٣٩	٥٣.٤	١٦	٢١.٩	٢.٠٣	٠.٦٩	٧
٩	يستطيع العاملون الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب	٢٩	٣٩.٧	٤٠	٥٤.٨	٤	٥.٥	٢.٣٤	٠.٥٨	٣
١٠	يوجد لدى العاملين القدرات والمهارات اللازمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات	٣٠	٤١.١	٤٢	٥٧.٥	١	١.٤	٢.٤	٠.٥٢	٢
البعد ككل										
متوسط مستوى		٢.١٧		٠.٤٧						

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الذاكرة المؤسسية التقنية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب المعلومات النوعية والكمية المناسبة لأداء أعمالها بكفاءة وفاعلية بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، يليه الترتيب الثاني يوجد لدى العاملين القدرات والمهارات اللازمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٤)، وأخيراً الترتيب العاشر تحول الإدارة المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول العاملين) إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير) بمتوسط حسابي (١.٨٤). وقد يعكس ذلك أن مستوى الذاكرة المؤسسية التقنية بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المأمول مما يتطلب توجيه مزيد من الاهتمام باستكمال البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لبناء الذاكرة المؤسسية، وكذلك الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات العاملين التكنولوجية اللازمة لبناء الذاكرة المؤسسية من أجل أداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

(٦) الذاكرة المؤسسية الإدارية:

جدول رقم (٤) يوضح الذاكرة المؤسسية الإدارية (ن=٧٣)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يساعد الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لرعاية الشباب على تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية بشكل فعال	٣١	٤٢.٥	٣٩	٥٣.٤	٣	٤.١	٢.٣٨	٠.٥٧	٣
٢	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية لجميع العاملين	٤٠	٥٤.٨	٣١	٤٢.٥	٢	٢.٧	٢.٥٢	٠.٥٦	٢
٣	توثق الإدارة العامة لرعاية الشباب قواعد العمل والإجراءات المعتمدة فيها لأداء عملها بكفاءة وفاعلية	٢٧	٣٧	٤٢	٥٧.٥	٤	٥.٥	٢.٣٢	٠.٥٧	٥
٤	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحديث الأدلة الإرشادية المتبعة في تنفيذ أعمالها	٢٥	٣٤.٢	٤١	٥٦.٢	٧	٩.٦	٢.٢٥	٠.٦٢	٨

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٤٢	٢.٧٨	-	-	٢١.٩	١٦	٧٨.١	٥٧	تحتفظ الإدارة العامة لرعاية الشباب بملفات مرتبة حسب الأنشطة تبعاً لمجالات عملها	٥
٧	٠.٦٩	٢.٢٦	١٣.٧	١٠	٤٦.٦	٣٤	٣٩.٧	٢٩	تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب ذاكرة نشطة حول خبرات النجاح أو الفشل السابقة	٦
٦	٠.٦١	٢.٢٧	٨.٢	٦	٥٦.٢	٤١	٣٥.٦	٢٦	تحتفظ الإدارة العامة لرعاية الشباب بتقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها	٧
٤	٠.٥٤	٢.٣٧	٢.٧	٢	٥٧.٥	٤٢	٣٩.٧	٢٩	تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب رصيذاً من المعارف والخبرات للتعامل مع الأزمات والطوارئ	٨
١٠	٠.٧	٢.٠٤	٢١.٩	١٦	٥٢.١	٣٨	٢٦	١٩	يتاح لجميع العاملين الحصول على المعلومات من جميع مصادرها الداخلية والخارجية بسهولة ويسر	٩
٩	٠.٦٥	٢.٢٢	١٢.٣	٩	٥٣.٤	٣٩	٣٤.٢	٢٥	يسبق اتخاذ القرارات مناقشات متعمقة تستدعي فيها الذاكرة المؤسسية	١٠
مستوى متوسط	٠.٤١	٢.٣٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الذاكرة المؤسسية الإدارية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحتفظ الإدارة العامة لرعاية الشباب بملفات مرتبة حسب الأنشطة تبعاً لمجالات عملها بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، يليه الترتيب الثاني تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية لجميع العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وأخيراً الترتيب العاشر يتاح لجميع العاملين الحصول على المعلومات من جميع مصادرها الداخلية والخارجية بسهولة ويسر بمتوسط حسابي (٢.٠٤). وقد يعكس ذلك أن مستوى الذاكرة المؤسسية الإدارية بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المأمول مما يتطلب توجيه مزيد من الاهتمام بإتاحة الحصول على البيانات والمعلومات لجميع العاملين من جميع مصادرها الداخلية والخارجية بكل سهولة ويسر، وتحديث الأدلة الإرشادية المتبعة في تنفيذ أعمالها، وتوثق الإدارة العامة لرعاية الشباب قواعد العمل والإجراءات المعتمدة فيها لأداء عملها بكفاءة وفعالية.

(٧) الذاكرة المؤسسية الثقافية:

(ن=٧٣)

جدول رقم (٥) يوضح الذاكرة المؤسسية الثقافية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		الى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٦	٢.٣٣	٦.٨	٥	٥٣.٤	٣٩	٣٩.٧	٢٩	تعرف الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين بروية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية	١
٨	٠.٥٩	٢.١٩	٩.٦	٧	٦١.٦	٤٥	٢٨.٨	٢١	توجد بالإدارة العامة لرعاية الشباب رؤية مشتركة حول قضايا ومشكلات رعاية الشباب الجامعي	٢
١٠	٠.٦٩	٢.٠٧	٢٠.٥	١٥	٥٢.١	٣٨	٢٧.٤	٢٠	توثق الإدارة العامة لرعاية الشباب مكونات ثقافتها (شعارات، رموز، وقيم) للاستفادة منها في قراراتها الحالية	٣
١	٠.٥	٢.٥٥	-	-	٤٥.٢	٣٣	٥٤.٨	٤٠	يلتزم العاملون بالإدارة العامة لرعاية الشباب بسلوكيات إيجابية منبثقة عن قيم الجامعة وثقافتها	٤
٣	٠.٥٨	٢.٥٢	٤.١	٣	٣٩.٧	٢٩	٥٦.٢	٤١	تشجع الإدارة الاجتماعيات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين الموظفين	٥
٦	٠.٥٦	٢.٣٤	٤.١	٣	٥٧.٥	٤٢	٣٨.٤	٢٨	لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب وعي تام بممتلكته زملائهم من معرفة ومهارات	٦
٩	٠.٧١	٢.١٦	١٧.٨	١٣	٤٧.٩	٣٥	٣٤.٢	٢٥	يقوم الرؤساء بالإدارة العامة لرعاية الشباب بنقل خبراتهم إلى العاملين ليستثمروها في أداء وظيفتهم	٧
٥	٠.٦١	٢.٣٦	٦.٨	٥	٥٠.٧	٣٧	٤٢.٥	٣١	تحثفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بنجاح العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها	٨
٤	٠.٥٣	٢.٤٤	١.٤	١	٥٣.٤	٣٩	٤٥.٢	٣٣	يشجع المناخ السائد في الإدارة العامة لرعاية الشباب تبادل المعارف والخبرات بين العاملين	٩
٢	٠.٥٥	٢.٥٥	٢.٧	٢	٣٩.٧	٢٩	٥٧.٥	٤٢	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عبر قنوات الاتصال المفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة	١٠
مستوى مرتفع	٠.٤	٢.٣٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الذاكرة المؤسسية الثقافية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يلتزم العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بسلوكيات إيجابية منبثقة عن قيم الجامعة وثقافتها بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٥)، يليه الترتيب الثاني تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عبر قنوات الاتصال المفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وأخيراً الترتيب العاشر توثق الإدارة العامة لرعاية الشباب مكونات ثقافتها

(شعرات، رموز، وقيم) للاستفادة منها في قراراتها الحالية بمتوسط حسابي (٢.٠٧). وقد يعكس ذلك حرص الإدارة العامة لرعاية الشباب وتشجيعها للعاملين على الالتزام بممارسة السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم جامعة حلوان في كافة الفعاليات والأنشطة التي تشارك فيها سواء داخل جامعة حلوان أو خارجها، وكذلك حرصها على ممارسة العمل بروح الفريق الواحد في كافة المستويات الإدارية.

■ مستوى أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل:
جدول رقم (٦) يوضح مستوى أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل (ن=٧٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الذاكرة المؤسسية التقنية	٢.١٧	٠.٤٧	متوسط	٣
٢	الذاكرة المؤسسية الإدارية	٢.٣٤	٠.٤١	متوسط	٢
٣	الذاكرة المؤسسية الثقافية	٢.٣٥	٠.٤	مرتفع	١
أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل		٢.٢٩	٠.٣٩	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الذاكرة المؤسسية الثقافية بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، يليه الترتيب الثاني الذاكرة المؤسسية الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وأخيراً الترتيب الثالث الذاكرة المؤسسية التقنية بمتوسط حسابي (٢.١٧). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بوضع خطة لبناء وتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب لتوثيق التجارب والخبرات والمعارف السابقة للقيادات الجامعية والإدارية والعاملين للاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم وتجاربهم في تعزيز التنافسية لها بين إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة أو ورش عمل لبناء قدرات العاملين في مجال استخدام الذاكرة المؤسسية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة Williams & Bent (١٩٩٩)، ودراسة الفاعوري، جواد (٢٠١٣)، ودراسة عتوم؛ عتوم (٢٠١٤)، ودراسة الهيمسات (٢٠١٤)، ودراسة (جوادي، فيقوب، ٢٠١٩).

المحور الثالث: أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
(١) رأس المال البشري:

(ن=٧٣)

جدول رقم (٧) يوضح رأس المال البشري

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تناسب مؤهلاتي مع الأعمال المنوطة بي في مجال رعاية الشباب	٤٧	٦٤.٤	٢٦	٣٥.٦	-	-	٢.٦٤	٠.٤٨	١
٢	أ تبادل المعارف والخبرات مع زملائي في العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٨	٣٨.٤	٤٥	٦١.٦	-	-	٢.٣٨	٠.٤٩	٥
٣	تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على مشاركة العاملين في دورات تدريبية مستمرة لزيادة معارفهم ومهاراتهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية	٢٨	٣٨.٤	٤٠	٥٤.٨	٥	٦.٨	٢.٣٢	٠.٦	٧

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠.٥٤	٢.٢٩	٤.١	٣	٦٣	٤٦	٣٢.٩	٢٤	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتطوير معارف وخبرات العاملين في مجالات عملها المختلفة	٤
٣	٠.٥	٢.٥٦	-	-	٤٣.٨	٣٢	٥٦.٢	٤١	أساهم في طرح رؤى وأفكار جديدة لتطوير العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٥
١٠	٠.٧٩	١.٩٩	٣١.٥	٢٣	٣٨.٤	٢٨	٣٠.١	٢٢	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتنمية مهارات الابتكار لدى العاملين بها	٦
٩	٠.٦٩	٢.١	١٩.٢	١٤	٥٢.١	٣٨	٢٨.٨	٢١	تحافظ الإدارة العامة لرعاية الشباب على الخبرات المترابطة من أجل تطوير مهارات العاملين باستمرار	٧
٢	٠.٥	٢.٥٨	-	-	٤٢.٥	٣١	٥٧.٥	٤٢	تكرس الإدارة العامة لرعاية الشباب أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها	٨
٦	٠.٥٢	٢.٣٨	١.٤	١	٥٨.٩	٤٣	٣٩.٧	٢٩	تتوفر الكفاءات البشرية بالإدارة العامة لرعاية الشباب القادرة على أداء المهام بكفاءة	٩
٤	٠.٥	٢.٤٤	-	-	٥٦.٢	٤١	٤٣.٨	٣٢	تساعد المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملين على حل مشاكل العمل بشكل فعال	١٠
مستوى مرتفع	٠.٤٢	٢.٣٧	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب مؤهلاتي مع الأعمال المنوطة بي في مجال رعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، يليه الترتيب الثاني تركز الإدارة العامة لرعاية الشباب أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وأخيراً الترتيب العاشر تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتنمية مهارات الابتكار لدى العاملين بها بمتوسط حسابي (١.٩٩). وقد يعكس ذلك توافر عناصر رأس المال البشري بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان من ذوي الصفات والقدرات والمهارات المتميزة التي تدعم عمليات التجديد والابتكار بها، وهذا يؤكد أهمية رأس المال البشري في أي مؤسسة من المؤسسات باعتباره رأس المال الحقيقي بين أنواع رأس المال الأخرى ومصدر الإبداع والابتكار والتميز في المؤسسات. وهذا ما أكدته دراسة رضوان (٢٠١٩)، ودراسة Serbana·Todericiua (٢٠١٥)، ودراسة Dahash & Al-Dirawi (٢٠١٨).

(٢) رأس المال الهيكلية:

جدول رقم (٨) يوضح رأس المال الهيكلية

(ن=٧٣)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتزويد العاملين بكافة التجهيزات اللازمة لأداء العمل	٢١	٢٨.٨	٥٠	٦٨.٥	٢	٢.٧	٢.٢٦	٠.٥	٣
٢	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية	١٩	٢٦	٤٤	٦٠.٣	١٠	١٣.٧	٢.١٢	٠.٦٢	٧
٣	يوجد بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام حوافر متطور يركز على الأداء الوظيفي للعاملين	١٧	٢٣.٣	٢٥	٣٤.٢	٣١	٤٢.٥	١.٨١	٠.٧٩	١٠
٤	تسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب دائماً إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	٣٣	٤٥.٢	٣٦	٤٩.٣	٤	٥.٥	٢.٤	٠.٥٩	١
٥	تسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب إلى توفير الميزانية الكافية لتنفيذ أنشطة رعاية الشباب المختلفة	٢٢	٣٠.١	٤٧	٦٤.٤	٤	٥.٥	٢.٢٥	٠.٥٥	٥
٦	تعتمد الإدارة العامة لرعاية الشباب على الأسلوب العلمي لتحقيق التميز في أداء أعمالها	٢٣	٣١.٥	٤٦	٦٣	٤	٥.٥	٢.٢٦	٠.٥٥	٤
٧	تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب من أساليب أدائها للأعمال بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات المجتمعية ورؤية مصر ٢٠٣٠	٢٢	٣٠.١	٣٥	٤٧.٩	١٦	٢١.٩	٢.٠٨	٠.٧٢	٨
٨	تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب عملياتها الإدارية بشكل مستمر لتقليل الأخطاء في العمل	٣٢	٤٣.٨	٣٦	٤٩.٣	٥	٦.٨	٢.٣٧	٠.٦١	٢
٩	تعتمد الإدارة العامة لرعاية الشباب على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العاملين لأعمالهم	٢٠	٢٧.٤	٤٦	٦٣	٧	٩.٦	٢.١٨	٠.٥٩	٦
١٠	يمتلك العاملون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم عن طريق تفويض واسع للسلطات	١٦	٢١.٩	٤١	٥٦.٢	١٦	٢١.٩	٢	٠.٦٧	٩
البعد ككل								٢.١٧	٠.٤٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال الهيكلية لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب دائماً إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٤)، يليه الترتيب الثاني تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب عملياتها الإدارية بشكل مستمر لتقليل الأخطاء في العمل بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وأخيراً الترتيب العاشر يوجد بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام حوافر متطور يركز على الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (١.٨١). وقد يعكس ذلك

أن مستوى رأس المال الهيكلي بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان ليس على مستوى الطموح مما يتطلب توجيه مزيد من الاهتمام بوضع خطة متكاملة لتنمية رأس المال الهيكلي وما يرتبط به من السياسات والإجراءات ذات العلاقة بهيكل المؤسسة بما يمكنها من تحقيق أهدافها. وهذا ما أكدته دراسة رضوان (٢٠١٩)، ودراسة Todericiua، (2015) Serbana، ودراسة Dahash & Al-Dirawi (٢٠١٨).

(٣) رأس المال العلاقتي:

جدول رقم (٩) يوضح رأس المال العلاقتي

(ن=٧٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٥٢	٢.٥٨	١.٤	١	٣٩.٧	٢٩	٥٨.٩	٤٣	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بفتح قنوات اتصال مع كافة الأطراف المعنية	١
٢	٠.٥٣	٢.٦٦	٢.٧	٢	٢٨.٨	٢١	٦٨.٥	٥٠	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحقيق رضا الطلاب عن أنشطتها وخدماتها	٢
٦	٠.٦٦	٢.١٥	١٥.١	١١	٥٤.٨	٤٠	٣٠.١	٢٢	تقوم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتنفيذ مشروعات خدمية لحل مشكلات المجتمع المحلي بحلوان	٣
٩	٠.٧١	١.٩٣	٢٨.٨	٢١	٤٩.٣	٣٦	٢١.٩	١٦	تعقد الإدارة العامة لرعاية الشباب شراكات مع مؤسسات المجتمع المعنية لتطوير أداء العاملين بها	٤
٧	٠.٦٧	٢	٢١.٩	١٦	٥٦.٢	٤١	٢١.٩	١٦	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتسويق أنشطتها ومخرجاتها بالمجتمع المحلي المحيط بها	٥
٨	٠.٧٥	١.٩٩	٢٨.٨	٢١	٤٣.٨	٣٢	٢٧.٤	٢٠	تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على ترسيخ فكر الشراكة المجتمعية لمساعدتها على تحقيق أهدافها	٦
١	٠.٤٥	٢.٧٣	-	-	٢٧.٤	٢٠	٧٢.٦	٥٣	تسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب إلى تلبية متطلبات ورغبات الطلاب المستفيدين من خدماتها	٧
١	٠.٤٥	٢.٧٣	-	-	٢٧.٤	٢٠	٧٢.٦	٥٣	تحتفظ الإدارة العامة لرعاية الشباب بعلاقات وطيدة مع إدارات رعاية الشباب بكلية الجامعة	٨
٥	٠.٦٤	٢.٣	٩.٦	٧	٥٠.٧	٣٧	٣٩.٧	٢٩	تتبادل الإدارة العامة لرعاية الشباب المعارف والخبرات مع إدارات رعاية الشباب بالجامعات الأخرى	٩
٤	٠.٥٣	٢.٥١	١.٤	١	٤٦.٦	٣٤	٥٢.١	٣٨	تعمل الإدارة العامة لرعاية الشباب على حل مشاكل وشكاوى كافة الموردين المتعاملين معها	١٠
مستوى مرتفع	٠.٤٢	٢.٣٦	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال العلاقتي لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحدده العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب إلى تلبية متطلبات ورغبات الطلاب المستفيدين من خدماتها، وتحفظ الإدارة العامة لرعاية الشباب بعلاقات وطيدة مع إدارات رعاية الشباب بكليات الجامعة بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، يليه الترتيب الثاني تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحقيق رضا الطلاب عن أنشطتها وخدماتها بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وأخيراً الترتيب التاسع تعقد الإدارة العامة لرعاية الشباب شراكات مع مؤسسات المجتمع المعنية لتطوير أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (١.٩٣). وقد يعكس ذلك تميز العلاقات البينية داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب في كافة المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك التميز في العلاقات مع كافة العملاء والأطراف المعنية سواء الطلاب أو إدارات رعاية الشباب بكليات جامعة حلوان أو مؤسسات رعاية الشباب الجامعي بالجامعات المصرية أو الموردين أو المجتمع المحلي. وهذا ما أكدته دراسة Serbana، (2015) Todericiua، ودراسة Dahash & Al-Dirawi (٢٠١٨). في حين اختلفت نتائج دراسة رضوان (٢٠١٩) مع ذلك، حيث أكدت إلى أن رأس مال العلاقات هو أقل عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في مستوى أداء الجامعات.

■ مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل:

جدول رقم (١٠) يوضح مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل (ن=٧٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	رأس المال البشري	٢.٣٧	٠.٤٢	مرتفع	١
٢	رأس المال الهيكلي	٢.١٧	٠.٤٨	متوسط	٣
٣	رأس المال العلاقتي	٢.٣٦	٠.٤٢	مرتفع	٢
	أبعاد رأس المال الفكري ككل	٢.٣	٠.٤١	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، يليه الترتيب الثاني رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وأخيراً الترتيب الثالث رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (٢.١٧). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد رأس المال الفكري وخاصة رأس المال الهيكلي بالإدارة العامة لرعاية الشباب من أجل توفير الأدوات والوسائل التنظيمية والهيكلية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وضرورة الاهتمام بوضع خطة استراتيجية لتنمية عناصر رأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز في الأداء والتنافسية بين مؤسسات رعاية الشباب الجامعي بالجامعات المصرية. وهذا ما أكدته دراسة يوسف (٢٠٠٥)، ودراسة الشمري (٢٠١٤)، ودراسة Serbana، (2015) Todericiua، ودراسة Dahash & Al-Dirawi (٢٠١٨)، ودراسة رضوان (٢٠١٩).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 جدول رقم (١١) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي
 (ن=٧٣)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	عدم توافر تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالإدارة العامة لرعاية الشباب	١٦.٤	١٢	٥٢.١	٣٨	٣١.٥	٢٣	٠.٦٨	١
٢	ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى تطبيق الذاكرة المؤسسية	٦٠.٣	٤٤	٣١.٥	٢٣	٨.٢	٦	٠.٦٥	١٠
٣	ضعف وعي العاملين بأهمية الذاكرة المؤسسية لتطوير مستوى الأداء بالعمل	٢٣.٣	١٧	٤٧.٩	٣٥	٢٨.٨	٢١	٠.٧٢	٣
٤	عدم توثيق الخبرات والتجارب الناجحة لبناء الذاكرة المؤسسية للإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٧.٤	٢٠	٣٥.٦	٢٦	٣٧	٢٧	٠.٨	٢
٥	عدم توافق الهيكل التنظيمي بالإدارة العامة لرعاية الشباب لتطبيق الذاكرة المؤسسية	٤٩.٣	٣٦	٤٥.٢	٣٣	٥.٥	٤	٠.٦	٩
٦	عدم وجود برامج تدريبية متخصصة أو ورش عمل عن الذاكرة المؤسسية	٤١.١	٣٠	٣٢.٩	٢٤	٢٦	١٩	٠.٨١	٦
٧	ضعف اهتمام الإدارة العليا بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين	٥٤.٨	٤٠	٣٢.٩	٢٤	١٢.٣	٩	٠.٧١	٨
٨	ضعف اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع والابتكار في مجال رعاية الشباب	٥٠.٧	٣٧	٣٩.٧	٢٩	٩.٦	٧	٠.٦٦	٧
٩	ضعف مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٦	١٩	٦٣	٤٦	١١	٨	٠.٥٩	٥
١٠	ضعف الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٣.٣	١٧	٦١.٦	٤٥	١٥.١	١١	٠.٦٢	٤
	متوسط مستوى							٠.٤٥	
	البعد ككل							١.٨١	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم توافر تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.١٥)، يليه الترتيب الثاني عدم توثيق الخبرات والتجارب الناجحة لبناء الذاكرة المؤسسية للإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.١)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى تطبيق الذاكرة المؤسسية بمتوسط حسابي (١.٤٨). وقد يعكس ذلك ضرورة وضع خطة لاستخدام وتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية

بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب لتوثيق التجارب والخبرات السابقة للقيادات الجامعية والإدارية والعاملين للاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم وتجاربهم، وكذلك إعداد خطة استراتيجية متكاملة لتنمية رأس المال الفكري بجامعة حلوان والإدارة العامة لرعاية الشباب بما يساهم في تحقيق أهدافهم المستقبلية.

المحور الخامس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي "

جدول رقم (١٢) يوضح العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧٣)

م	الأبعاد	الأبعاد	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	أبعاد رأس المال الفكري ككل
١	الذاكرة المؤسسية التقنية	٠.٧٣٨	**٠.٨٥٦	**٠.٧٦٣	**٠.٨٤٢	
٢	الذاكرة المؤسسية الإدارية	٠.٧٩٢	**٠.٨٣٤	**٠.٨٥٥	**٠.٨٨٤	
٣	الذاكرة المؤسسية الثقافية	٠.٧١١	**٠.٧٢٨	**٠.٧٩٤	**٠.٧٩٤	
	أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل	**٠.٨١٦	**٠.٨٨٤	**٠.٨٧٧	**٠.٩١٨	

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملون. وأن أكثر أبعاد الذاكرة المؤسسية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي هي بالترتيب: الذاكرة المؤسسية الإدارية، يليها الذاكرة المؤسسية التقنية، وأخيراً الذاكرة المؤسسية الثقافية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه المؤشرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة تحقيقه. وهذا ما أكدته دراسة يوسف (٢٠٠٥)، ودراسة الزعبي (٢٠٠٩)، ودراسة عبد الباري؛ وصابر (٢٠١٣)، ودراسة الشمري (٢٠١٤)، ودراسة Zadeh & Sahranavard (٢٠١٦)، ودراسة أحمد (٢٠١٨)، ودراسة رضوان (٢٠١٩). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

جدول رقم (١٣) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧٣)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الذاكرة المؤسسية التقنية	٠.٧٣٨	**١٣.١٦٨	**١٧٣.٣٩٤	**٠.٨٤٢	٠.٧٠٩
الذاكرة المؤسسية الإدارية	٠.٨٨٠	**١٥.٩٢١	**٢٥٣.٤٨٤	**٠.٨٨٤	٠.٧٨١
الذاكرة المؤسسية الثقافية	٠.٨١٨	**١١.٠٠٧	**١٢١.١٤٧	**٠.٧٩٤	٠.٦٣٠
أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل	٠.٩٦٦	**١٩.٥٦٥	**٣٨٢.٨٠٥	**٠.٩١٨	٠.٨٤٤

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذاكرة المؤسسية التقنية " والمتغير التابع " تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " كما يحددها العاملون (٠.٨٤٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) $(F=173.394)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٠٩)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية تفسر (٧٠.٩%) من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٧٣٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار $(T=13.168)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ".
- العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذاكرة المؤسسية الإدارية " والمتغير التابع " تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " كما يحددها العاملون (٠.٨٨٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) $(F=253.484)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٨١)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية تفسر (٧٨.١%) من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٨٨٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار $(T=15.921)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).
 - مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ".
- العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذاكرة المؤسسية الثقافية " والمتغير التابع " تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " كما يحددها العاملون (٠.٧٩٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) $(F=121.147)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.630) ، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية تفسر (63%) من التغييرات في تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.818) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار $(T=11.007)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) .
 - **العلاقة بين استخدام أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:**
 - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل " والمتغير التابع " تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " كما يحددها العاملون (0.918) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) $(F=382.805)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.844) ، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية ككل تفسر (84.4%) من التغييرات في تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.966) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار $(T=19.565)$ ، $(Sig=0.000)$ إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) . وهذا ما أكدته دراسة الزعيبي (2009) ، ودراسة Al-Habil & Koraz (2012) ، ودراسة عبد الباري؛ وصابر (2013) ، ودراسة Zadeh & Sahranavard (2016) ، ودراسة أحمد (2018) .
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

تاسعاً: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام الذاكرة التنظيمية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

في ضوء نتائج الدراسة، تتحدد الآليات التخطيطية اللازمة لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي على النحو التالي:

١. آليات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
 - وضع خطة لبناء وتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب لتوثيق التجارب والخبرات السابقة للقيادات الجامعية والإدارية والعاملين للاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم وتجاربهم.

- تصميم منصة إلكترونية تتعلق بالذاكرة المؤسسية للإدارة العامة لرعاية الشباب تخزن وتوثق بها كل المعلومات والمعارف والخبرات اللازمة للاستفادة منها في حل المشكلات.
- بناء قاعدة بيانات بالإدارة العامة لرعاية الشباب يتم من خلالها الاحتفاظ بكل البيانات والمعلومات الخاصة بها والتي تساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتطوير مستوى الأداء.
- استحداث وحدة تنظيمية لإدارة الذاكرة المؤسسية بالإدارة العامة لرعاية الشباب، تكون مسؤولة عن إدارة الثروة المعرفية بها بما يساهم في تطوير مستوى الأداء.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة وورش عمل لبناء قدرات العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب في مجال الذاكرة المؤسسية ودورها في اتخاذ القرارات.
- تحويل المعرفة الضمنية (في عقول العاملين) إلى معرفة ظاهرة (في شكل وثائق وتقارير) وذلك من أجل الاستفادة من تلك المعارف والخبرات في تطوير مستوى أداء العاملين.
- توثيق كافة أنشطة وفعاليات الإدارة العامة لرعاية الشباب وكافة القرارات والإجراءات التنظيمية بما يحافظ على الأصول المعرفية، ويجعل الذاكرة المؤسسية فعالة على الدوام.

٢. آليات عامة لتنمية رأس المال الفكري بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

- إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة لإدارة وتنمية رأس المال الفكري على مستوى جامعة حلوان.
- إعداد خطة استراتيجية متكاملة لتنمية رأس المال الفكري بجامعة حلوان والإدارة العامة لرعاية الشباب، بحيث تمكن العاملين للاتجاه نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المرجو إنجازها بفعالية.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة حول أهمية رأس المال الفكري للقيادات الجامعية الحالية والمستقبلية المستهدفة بتولي مناصب قيادية.
- وضع خطة عمل تشغيلية من أجل ترجمة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري لجامعة حلوان بالإدارة العامة لرعاية الشباب وتطويرها بشكل مستمر.
- تخصيص فريق عمل مهني متخصص يكون هدفه الأساسي تنمية رأس المال الفكري بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- عمل نشرات وكتيبات بأهمية رأس المال الفكري بجامعة حلوان، ويتم نشرها وتوزيعها على كل كليات الجامعة وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارات رعاية الشباب بالكليات.

وتتمثل أهم آليات تنمية أبعاد رأس المال الفكري بالإدارة العامة لرعاية الشباب على

النحو التالي:

أ- آليات تنمية رأس المال البشري:

- تصميم منصة تفاعلية بجامعة حلوان لتحفيز الكوادر البشرية وخاصة بالإدارة العامة لرعاية الشباب على الإبداع والابتكار في مجال رعاية الشباب.
- إعداد دورات تدريبية وورش عمل لبناء قدرات الكوادر البشرية بالإدارة العامة لرعاية الشباب في مجال رأس المال الفكري لتطوير مستوى أدائهم وسد الفجوات المعرفية والمهارية لديهم.

- اختيار القيادات بالإدارة العامة لرعاية الشباب التي تعمل على تهيئة السبل المختلفة لتنمية رأس المال الفكري بها.
 - إنشاء جائزة التميز والإبداع لاكتشاف العاملون المبدعون المتميزون في مجال رعاية الشباب الجامعي لتشجيع الابتكار الاجتماعي في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
 - تشكيل فرق عمل للعصف الذهني في مجال رعاية الشباب لتوليد أفكار جديدة ومشروعات لرعاية الشباب الجامعي تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لصناع المعرفة بالإدارة العامة لرعاية الشباب مما ساهموا في إثراء وتوثيق ونشر المعرفة في مجال رعاية الشباب الجامعي.
- ب- آليات تنمية رأس المال الهيكلي:**
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنمية رأس المال الفكري بالإدارة العامة لرعاية الشباب واستدامتها.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتسهيل عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بالإدارة العامة لرعاية الشباب.
 - تطوير أساليب أداء الأعمال بالإدارة العامة لرعاية الشباب بشكل مستمر بما يتناسب مع التغييرات المجتمعية ورؤية مصر ٢٠٣٠.
 - بناء أدلة شاملة ومحدثة بشكل دوري حول سياسات الجامعة المرتبطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإجراءات العمل في مجالات وأنشطة رعاية الشباب الجامعي.
 - إعادة تنظيم وهندسة كافة العمليات الإدارية والمهنية بالإدارة العامة لرعاية الشباب للاستجابة لمتطلبات إدارة تنمية رأس المال الفكري.
 - تصميم نظام حوافر متطور يركز على الأداء للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب.
- ج- آليات تنمية رأس المال العلاقي:**
- تنظيم اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، ويمنع التنظيمات غير الرسمية التي تحمل اتجاهات عدائية، وتتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف.
 - قياس رضا كافة الأطراف المعنية بعمل الإدارة العامة لرعاية الشباب (الطلاب، العاملين، المجتمع المحلي) حول أنشطتها وخدماتها المختلفة بشكل دوري.
 - ترسيخ الإدارة العامة لرعاية الشباب مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية بين العاملين داخل المجتمع الجامعي والعمل من خلال فرق عمل.
 - توقيع الإدارة العامة لرعاية الشباب بروتوكولات ومذكرات تعاون مشتركة بينها وبين مؤسسات رعاية الشباب الجامعي بالجامعات المصرية لتبادل الخبرات والممارسات المثلى.
 - عقد شراكات مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية لتبادل الخبرات من أجل تطوير أداء العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب
 - تنفيذ مشروعات خدمية لحل مشكلات المجتمع المحلي وتسويق أنشطتها ومخرجاتها بالمجتمع المحلي المحيط بها.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين مدحت (٢٠١٧). التنمية المستدامة - مفهومها - أبعادها - مؤشراتنا، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، محمد أشرف السعيد (٢٠١٨). الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة، جامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، مجلد ١٨ عدد ٢.
- البرازي، مبارك عواد (٢٠١٥)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية" جامعة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السادس عشر.
- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٧). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون.
- الربيعاوى، سعدون حمود جثير؛ وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥). رأس المال الفكري، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الزعبي، حسن علي (٢٠٠٩). كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، الأردن، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٣.
- السلمي، علي (٢٠٠١). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشمري، عيد عائد خليف (٢٠١٤). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الفاعوري، إلهام؛ وجواد، شوقي (٢٠١٣). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢.
- الكثيري، عبد الله راجح الحميدي (٢٠١٣). دراسة تقييمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمه "دراسة حالة لجامعة الملك سعود"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الهالي، الهالي الشربيني (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٢٢.
- الهميسات، إيثار إبراهيم (٢٠١٤). أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- جاب الرب، سيد محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد الفكرية المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار الفكر العربي.

- جوادي، بلقاسم؛ فبقوب، عيسى (٢٠١٩). توجه الذاكرة التنظيمية وعلاقته بإعداد السيناريوهات المستقبلية للمنظمة، دراسة استطلاعية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد ٨ العدد ٢، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد (٢٠٢٠). الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، جامعة الفيوم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد ١٩، الجزء الثاني.
- داهنين، بن عامر (٢٠١٧). الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٤٩.
- رضوان، علاء فرج حسن (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد ٢.
- عبد الباري، أشرف السيد؛ وصابر، عماد عبد الخالق (٢٠١٣). دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري- دراسة ميدانية على قطاع البترول، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣.
- عبد الحميد، مسعد رضوان (٢٠١٤). استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، القاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة الثانية والثلاثون، العدد الثاني.
- عبد الحميد، مسعد رضوان، (٢٠١٠). دور المنظمات المتعلمة Learning Organization في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية بالمنظمات الحكومية العربية، الكويت، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية.
- عبد الوهاب، على محمد وآخرون (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس. عتوم، يماني أحمد؛ عتوم، حسين محمد (٢٠١٤). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٤٦، الجزء الثاني.
- علوان، سهام أحمد (٢٠١٨). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٠). دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة، الكويت، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية.
- عبدروس، أحمد (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، القاهرة، مجلة التربية، المجلد ١٦، العدد ٣٩.
- عيسوي، نيفين (٢٠١٦). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣.
- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، جامعة بنها، مجلة كلية التربية، العدد ١١٦، ج ٦.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢١). نظام إدارة المؤسسة الإلكترونية (الذاكرة المؤسسية)، www.idsc.gov.eg/IDSC/Products/EMS.aspx، مصطفى، عوادي؛ نصر، رحال؛ أحمد، بن خليفة (٢٠٢٠). تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة الوادي، المجلد ٧، العدد ٢.

نجم، عماد الدين إسماعيل مصطفى (٢٠١٠). قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

نسيم حمودة؛ علي دبي (٢٠١٧). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد ١٠، العدد الاقتصادي ٣٢.

همام، أشرف؛ ودرويش، السيد؛ وعيد، خالد (٢٠١٤). دراسة تحليلية للذاكرة التنظيمية وأثرها في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملون بأمانات المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٤٧.

يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠١٤). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المراجع الأجنبية:

- Bent, J. & Williams, J. (1999).** Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 5.
- Dahash, Q. & Al-Dirawi, A. (2018).** Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. Management Science Letters, 8(7).
- Dunham, A. and Burt, C. (2011).** Organizational memory and empowerment, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15 NO. 5 2011.
- Guthrie, J. (2000).** The Management, Measurement and Reporting of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No 1.
- Habil-A, Wasim Ismail & Koraz, Ala Edein (2012).** Organizational memory impact on Intellectual Capital: Case study – Gaza power generating company. Journal of Business Management and Economics. 3(6).
- Jin G., Zhahuizhu & Yuanxie, (2004).** Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study, Journal of Intellectual Capital, Vol, 5, No, 1.
- Mallhotra, Y. (2003).** Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, the Invited Keynote

Presentation to be delivered at the United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New York.

- Olivera, F. (2000).** Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage, and access, *Journal of Management Studies*, Vol 36. Issue 3.
- Todericiua, Ramona; Serbana, Anca (2015).** Intellectual Capital and its Relationship with Universities, Elsevier, Science Direct, journal of Procedia Economics and Finance, Vol 27.
- Vasconcelos Jose & Gouveie, Feliz & Kimble, Chris. (2002).** An Organizational Memory Information System Using Ontologies.
- Walsh, J.P & Ungson, G.R (1991).** Organizational Memory. *Academy of Management Review*.16 (1).
- William, Emann Bruegg (٢٠٠١).** The Practice of Macro Social Work, U.S.A, Brook Cole.
- Youndt, M. A. & Others (1996).** Human Resources Management Manufacturing Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol 39.
- Zadeh, Toraj & Sahranavard, Reza (2016).** Studying the relationship between Organizational memory and Intellectual Capital (studying item: Assluyeh petrochemical). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. Special Issue.

