دراسة تحليلية لمحددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا

إعداد

أ.م.د/ محمد فتحي عبد الرحمن أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد– كلية التربية– جامعة المنيا

mohammed_fathy@mu.edu.eg

بكلية التربية بالغردقة جامعة الغردقة

د/ وائل عادل عبد الحكم محمد

مدرس أصول التربية– كلية التربية– جامعة المنيا

wael.mohmed@mu.edu.eg

دراسة تحليلية لمحددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا

إعداد

أ.م.د/ محمد فتحي عبد الرحمن أحمد

د/ وائل عادل عبد الحكم محمد

تُعد الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية أحد أهم دعائم بناء ميزاتها التنافسية وسمعتها التنظيمية؛ وتؤدي دورًا حاسمًا في تشكيل صورتها الخارجية وتوجهاتها المستقبلية في ظل المتغيرات والتطورات العالمية المتسارعة.وعليه، هدف البحث الحالي إلى دراسة وتحليل محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة باعتبارهما منهجًا وأسلوبًا مناسبين يقومان على دراسة وتحليل واقع الظاهرة حالة الدراسة (الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا) تحليلًا كيفيًا وكميًا شاملًا ومتعمقًا باستخدام أدوات ومصادر متنوعة، تم من خلالها تعرف الأسس النظرية والفكرية للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة، وتعرف طبيعة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا ووضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة، ثم دراسة وتحليل الواقع الكيفي لمحددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج من خلال المقابلات الشخصية المفتوحة لعينة من منسوبيها (منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب، والخريجين) مدعومة بملاحظات ومعايشة الواقع والتجارب التدريسية للباحثين بتلك البرامج، كما اسُتخْدِمت الاستبانة المقننة لدراسة الواقع الميداني/ الكمي لمحددات الهُوية التنظيمية (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بتلك البرامج، وفي ضوء الإطار النظري، ونتائج التحليل الكيفي، والكمي(الدراسة الميدانية) تم تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وتفعيل محدداتها الأربعة، وتعرف المعوقات المحتملة أمام تنفيذ هذه الآليات، وسبل التغلب عليها، وطرح مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة لاستكمال البحث في هذا المجال الحيوي.

الكلمات المفتاحية: الهُوية التنظيمية، محددات الهوية التنظيمية، البرامج الجديدة بكلية التربية، القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التماثل التنظيمي، التسويق للبرامج الجديدة.

An Analytical Study of the Determinants of Organizational Identity for the New English-Language Programs at the Faculty of Education, Minia University.

Abstract:

The organizational identity of university institutions and their academic programs is considered one of the most critical pillars for building their competitive advantage and organizational reputation. It plays a vital role in shaping their external image and future directions, especially in light of the rapid changes and developments witnessed globally.Accordingly, this study aimed to examine and analyze the determinants of organizational identity for the new English-language programs at the Faculty of Education, Minia University. The study employed a descriptive-analytical approach and the case study method, as both were deemed suitable for investigating and analyzing the reality of the phenomenon under study (namely, the organizational identity of the new English-language programs at the Faculty of Education, Minia University) through a comprehensive and in-depth qualitative and quantitative analysis using a variety of tools and sources. A variety of tools and sources were used to explore the theoretical and conceptual foundations of organizational identity and its determinants within higher education institutions and their academic programs. The study also investigated the nature and reality of the new English-language programs at the Faculty of Education, Minia University, drawing on official documents and educational literature. Furthermore, the study conducted a qualitative analysis of the determinants of organizational identity through open-ended interviews with program stakeholders (program coordinators, faculty members, teaching assistants, students, and graduates), supported by observations, field experiences, and the researchers' own teaching involvement in these programs. In addition, a standardized questionnaire was used to investigate the field-based reality of four main organizational identity determinants (organizational leadership, organizational culture, organizational identification, and marketing) the new English-language programs at the Faculty of Education, Minia University, from the perspectives of faculty members and students involved in the programs. Based on the theoretical framework, qualitative analysis results, and field study findings, the research presented a set of proposed mechanisms to enhance the organizational identity of these programs, activate their four key determinants, identify potential obstacles to implementation of these mechanisms, and suggest ways to overcome them.

Keywords: Organizational Identity, Determinants of Organizational Identity, New Programs at The Faculty of Education, Organizational leadership, Organizational Culture, Organizational Identification, and Marketing of The New Programs

الإطار العام للبحث

يعرض هذا القسم خطة البحث، وما تتضمنه من: مقدمة للبحث، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه وأدواته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة والتعليق عليها، وبيان موقع البحث الحالي منها، وخطوات البحث وأقسامه، وذلك على النحو التالي:

مقدمة:

يشهد العالم ومجتمعاته ومؤسساته في العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين ومطلع الألفية الثالثة تغيرات وتطورات متسارعة ومستجدات متلاحقة في جميع المجالات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعلى الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية كافة؛ وقد فرضت تلك التغيرات والتطورات والمستجدات على المؤسسات الحكومية عامة – والتعليمية والجامعية بوجه خاصة– تحديًا كبيرًا في إثبات ذاتها وتأكيد هُويتها حسبما تقتضيه آليات التطوير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة. وفي إطار ذلك تسعى المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية إلى بناء وتشكيل "هُوية تنظيمية" تعبر عن سمعة قوية وشخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات والبرامج المناظرة، من خلال تحديد موقعها بين المؤسسات الأخرى بما يمكنها من التفاعل معها بشكل فعال وأفضل.

ويُعد موضوع الهُوية التنظيمية أحد الموضوعات التي نالت اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين والمؤسسات على حد سواء؛ لما لها من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الخارجي ويتمثل في إثبات التفرد والتميز عن باقي المؤسسات، أو المحيط الداخلي الذي لا يقل أهمية عن سابقه؛ حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن، والجنس، والأقدمية...إلخ) على تحقيق أهداف مشتركة، فتُعد الهوية التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين داخل المؤسسة. (براهمية، ٢٠١٨، ١٩٤)، وعليه تتضح أهمية بناء وتكوين تنظيمية قوية للمؤسسة تعمل على تماسك المؤسسة وترابط أعضائها.

حيث تساعد الهُوية التنظيمية في تعزيز شعور العاملين بالانتماء وتنمية روح الابتكار والإبداع، فكلما زاد شعور العاملين بالهُوية التنظيمية زاد إيمانهم بأهداف المؤسسة، وكانت تلك الأهداف أكثر عمقًا وتجسداً في قيم ومعتقدات المؤسسة؛ وكان العاملون أكثر التزامًا ورقابة ذاتية وتماثلاً

لأهداف المؤسسة. (بوودن، وغليط، ٢٠٢٢، ٩١٨)، فالهوية التنظيمية محرك ودافع لتحقيق الغايات والأهداف والرؤى المؤسسية.

كما تؤدي الهُوية التنظيمية للمؤسسات وبرامجها ووحداتها دورًا حاسمًا في تشكيل صورتها وتوجهاتها المستقبلية، خاصةً في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ فالهُوية التنظيمية تمثل في جانب منها مجموعة القيم والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء استراتيجياتها وتوجهاتها المستقبلية.(Kezar & Eckel, 2004, 238)، كما تمثل الهُوية التنظيمية للجامعات مزيجًا من القيم والمبادئ والرسالة التي تتبناها الجامعة وتعمل على تجسيدها من خلال برامجها الأكاديمية، وتساعد الهُوية التنظيمية للجامعات وبرامجها الجديدة في تحقيق سمعة عالية معترف بها في البحث العلمي، والتدريس، وابتكار وتطوير تخصصات متميزة محليًا وعالميًا، كما تحدد الهُوية التنظيمية السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل التي تؤثر بالضرورة على قدرة الجامعات التنافسية واحتلالها لمراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. (عباس، ٢٠٢٠، ١٠٤٨)؛ ومن ثم تمثل الهوية التنظيمية أحد أبرز عوامل تحقيق القدرات والميزات التنافسية للجامعات وبرامجها الأكاديمية، وتقدمها في التصنيفات العالمية.

وتشير الدراسات أن للهُوية التنظيمية محددات أربعة، هي(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق)، وهذه المحددات تمثل العوامل أو العناصر الأساسية التي تُشكل هُوية المؤسسة أمام منسوبيها وجمهورها الخارجي، كما تُشكل هذه المحددات الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتعريف نفسها، وتوضيح سماتها وقيمها وثقافتها، وتعد هذه المحددات أداة مهمة لإبراز "من نحن" كمؤسسة؛ حيث تساعد على بناء هُوية متميزة واضحة ومستدامة؛ مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة ويجذب المستفيدين. (راغب، ٢٠٢٠، ٢٨٧-٢٨٨؛ عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٨٤-١٩١؛ Knorr & franziska,2022, 618- 621)

وتمثل البرامج الجديدة المميزة/ الخاصة أحد أبرز الصيغ التعليمية الحديثة بالجامعات الحكومية لمواكبة متطلبات سوق العمل من التخصصات الجديدة، وأحد أهم وسائل للجامعات في توفير مصادر دخل إضافية تسد عجز الميزانيات المخصصة لها من قبل الحكومة، وتعد تلك البرامج الجديدة بالجامعات وكلياتها كيانًا تنظيميًا (يضاهي القسم العلمي) لها لوائحها التنظيمية والإدارية والمالية والدراسية، ولها قيادتها وثقافتها التنظيمية، التي تدعم التماثل التنظيمي بين أعضائها وطلابها لتتوافق قيمهم ومبادئهم وأهدافهم مع الهُوية التنظيمية للبرامج وقيمها، كما

تسعى تلك البرامج لإيجاد آليات تسويقية داعمة لهُويتها التنظيمية داخل هذه الجامعات وخارجها، خاصة في ظل توجهات الاعتماد البرامجي من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي؛ وذلك باعتبارها – من وجهة نظر مؤيدها– صيغة مستحدثة لتطوير البرامج الأكاديمية بالجامعات الحكومية بجانب البرامج العادية بدون مصروفات.

وكما تسعي الجامعات الحكومية المصرية إلى بناء هُوية تنظيمية لها ولكلياتها وأقسامها العلمية، فإنها تجتهد أيضًا في بناء هُوية تنظيمية قوية لبرامجها الأكاديمية المختلفة، وخاصة في البرامج الجديدة التي تدرس باللغة الإنجليزية، والتي تمثل حزمًا جديدة من البرامج الأكاديمية الجامعية، ذات رؤى وأهداف وفلسفة جديدة، تسعى لدمج الصيغ والنظم الجديدة في التعليم والتقييم بالجامعات المصرية، من خلال تقديم تخصصات نادرة وبينية جديدة باللغات الأجنبية تدعم الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، وتؤدي دورًا أساسيًا في تحسين جودة الخريج المصري؛ كي يصبح مؤهلاً لسوق العمل محليًا ودوليًا، وقادراً على المنافسة والتميز، فضلاً عن تحقيق التميز والتفوق الأكاديمي للجامعة في تبوء مكانة أفضل بين الجامعات العالمية، وتحقيق تدفقات تمويلية لتنمية مواردها الذاتية للإنفاق على تطوير العملية التعليمية.(شاهين، ٢٠٢٢، ٢٠٦)

وقد أُطْلِقَ على هذه البرامج "برامج التعليم المتمايز" أو "البرامج الجديدة" أو "البرامج الخاصة"، ونُفِذت فعليًا في العام الجامعي ٢٠٠٦م/٢٠٠٧م بموجب قرار المجلس الأعلى للجامعات المصرية رقم (٤٤٤) بتاريخ ٤– ٧– ٢٠٠٦م، وكان عدد هذه البرامج آنذاك (٢٨) برنامجًا كمرحلة تجريبية على أن تخضع تلك البرامج لقوانين الجامعات الحكومية ولوائحها مع وجود لوائح داخلية خاصة بالقبول والدراسة بتلك البرامج ، ويقوم بالتدريس فيها أساتذة الجامعات الحكومية ذاتها، وتعمل بالنظام التقليدي في الدراسة أو بنظام الساعات الدراسية المعتمدة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦؛ شكر، ٢٠٢١، ١٥٤)

وفي كلية التربية جامعة المنيا بدأ العمل في البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بصدور القرار الوزاري رقم (٣٤٤٧) بتاريخ ٢٣ سبتمبر ٢٠١٣م، والذي نص على تعديل اللائحة الداخلية لكلية التربية بجامعة المنيا لتمنح درجة البكالوريوس في برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية للمرحلة الابتدائية، والإعدادي والثانوي.(كلية التربية، ٢٠١٩، ٣٥)

وبموجب هذا القرار أصبح لكلية التربية بجامعة المنيا السبق في تأكيد هُويتها التنظيمية وتفردها وتميزها عن غيرها من كليات الجامعة والجامعات الحكومية الأخرى بإنشاء برامج جديدة مميزة

لإعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزي؛، حيث جاء العمل بهذه البرامج كجزءٍ من إستراتيجية الجامعة للتطوير الأكاديمي، والتوسع في تقديم تعليم يتناسب مع متطلبات سوق العمل محليًا ودوليًا، والعمل على تحسين جودة التعليم، وتأهيل الطلاب بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل، وهو الأمر الذي بالضرورة يحتاج إلى جهود لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) لتلك البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

مشكلة البحث وأسئلته:

يشهد العالم عديدًا من التحولات والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي أثرت في المجتمعات عامة، والمؤسسات خاصة، والتعليمية والجامعية منها على وجه الخصوص؛ ومن ثم وجب المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الحفاظ على قوة هُويتها التنظيمية وسماتها الجوهرية المتميزة والمستمرة؛ بما يواكب هذا التطور والتغير السريع، وبما يدعم توفير قيادة وثقافة تنظيمية ترسخ التماثل التنظيمي بين أعضاء المؤسسة الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها ومبادئها، والسعي نحو التسويق لتلك البرامج وخدماتها وأنشطتها باستخدام آليات وأساليب متنوعة؛ مما يعزز الهُوية التنظيمية لتلك البرامج؛ حيث إن بناء هُوية تنظيمية قوية يُسهم في تعزيز مكانة الجامعة وبرامجها الأكاديمية الجديدة وزيادة قدراتها وميزاتها التنافسية، ويُحسن صورتها وسمعتها التنظيمية لدى جميع منسوبيها داخليًا، والمستفيدين وأصحاب العمل والمجتمع خارجيًا.

وعلى الرغم من أهمية بناء هُوية تنظيمية قوية للجامعة وبرامجها الأكاديمية، ومن خلال ملاحظات الباحثين ومعايشتهما للواقع وتجاربهما التدريسية بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، ومراجعتهما لملفات معايير الاعتماد البرامجي لتلك البرامج استعدادًا لتقدمها للاعتماد البرامجي من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛ فإن واقع هذه البرامج يُظهر ضعف محددات هُويتها التنظيمية؛ حيث وجود نقاط ضعف وقصور متعددة في قيادة البرامج وهيكلها التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، وضعف التماثل التنظيمي والانسجام والتوافق بين قيم ومبادئ تلك البرامج وقيم ومبادئ منسوبيها في ظل غياب رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة ترسم مستقبلها، وخطط وآليات تسويقية تعزز هُويتها وصورتها لدى الأطراف المستفيدة.

فقد جاءت نتائج الدراسات السابقة مؤكدة لواقع هذه البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا ومحددات هُويتها التنظيمية (قيادة البرامج، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق للبرامج)؛ حيث أشارت نتائج دراسة عمر (٢٠٢٣، ٤٣) إلى أن تلك البرامج بشكل عام تحتاج إلى إعادة نظر، وتعديل، وإصلاح لكثير من إجراءاتها ولوائحها التنظيمية والإدارية بما يحقق العدالة التعليمية، ويقضي على مظاهر الإقصاء الأكاديمي والمهني والاجتماعي التي أفرزتها تلك البرامج من وجهة نظر طلاب البرامج العادية بالكلية، كما أنها تحتاج إلى اعتماد آلية عادلة في اختيار منسقيها، ومعايير علمية موضوعية لإسناد المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس بجميع شعب وتخصصات تلك البرامج. ولعل هذه المظاهر تعبر عن ضعف مستوى القيادة والثقافة والعدالة التنظيمية بتلك البرامج؛ مما يؤثر سلبًا على قوة هُويتها التنظيمية.

كما توصلت دراسة أحمد (٢٠١٩، ٤١١) إلى أن نتائج تحليل البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا – ومن بينها البرامج الجديدة بكلية التربية– تشير إلى مجموعة من نقاط الضعف، أبرزها: ضعف التسهيلات الإدارية والمالية المخصصة لتلك البرامج، ونقص الخبرة والعمق الإداري لدى بعض منسقي البرامج، ومحدودية المهارات والآليات التسويقية، وغياب الخطط والاستراتيجيات التسويقية لتلك البرامج، وضعف عمليات التطوير والتحسين للمنظومة الإدارية والتعليمية بالبرامج الجديدة، وضعف القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي للبرامج نتيجة ارتفاع تكاليف تغطية البنية التحتية في ظل قلة أعداد الطلاب الملتحقين بتلك البرامج، بالإضافة إلى وجود مشكلات علمية مرتبطة بالتخصصات الأكاديمية. وهذا يظهر ضعف محددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج؛ من حيث قيادتها وثقافتها التنظيمية، والتماثل التنظيمي ، بالإضافة إلى ضعف المهارات والقدرات التسويقية لتلك البرامج.

وفي سياق عام لواقع هذه البرامج ومحددات هُويتها التنظيمية بالجامعات المصرية– ومن بينها برامج جامعة المنيا وكلية التربية – أشارت بعض الدراسات إلى أن تلك البرامج تعاني من أوجه ضعف وقصور متعددة، أبرزها: ضعف الأداء الإداري والتنظيمي لمنسقي تلك البرامج، ونقص الخبرة الإدارية لدى بعض العاملين، ومحدودية المهارات التسويقية، وقلة توفير معايير لاختيار وتقييم أداء منسوبيها بفئاتهم المختلفة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين والطلاب)، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية، وقلة فعالية أنظمة تقييم أداء منسقي تلك البرامج، وندرة وجود معايير محددة لاختيار من يقدم المقررات الأكاديمية والتربوية

والثقافية، واعتماد كثير من الأعضاء على طريقة المحاضرة التقليدية بشكل كبير في التدريس، وتدني فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي للطلاب بتلك البرامج، وغياب أنظمة دعم المتعثرين دراسيًا، وضعف الاهتمام بتوفير خدمة صحية مناسبة للطلاب، وقلة توافر التجهيزات المناسبة لممارسة أنواع الأنشطة الطلابية المختلفة.(شكر، ٢٠٢١، ١٢١؛ محمود، ٢٠٢١، ٣٢، ١٠٧؛ أحمد، ٢٠١٩، ٤١١)

ولعل ذلك قد أضعف الهُوية التنظيمية ومحدداتها القيادية والتنظيمية والتسويقية، على حساب الاهتمام بالمصروفات والجانب المالي وخصخصة تلك البرامج. حيث أكدت نتائج دراسة حديثة أن نقاط الضعف المذكورة آنفًا تُدلل على أن خصخصة أجزاء كبيرة من التعليم الجامعي تحت ما يُسمى "سياسة استرداد التكاليف" سدًا لعجز الميزانيات في ظل تفشي أزمة التمويل، كان وراء الهدف من إقرار تلك البرامج الجديدة في الجامعات الحكومية– ومنها جامعة المنيا وكلية التربية– بغض النظر عن مستوى تلك البرامج، وما قد يشوبها من ضعف، فالبُعد الاقتصادي والمادي هو البُعد الطاغي والأكثر أهمية وربما هدفًا رئيسًا وراء إنشاء تلك البرامج، بغض النظر عن مستوى العملية التعليمية وتجويد وتحسين مخرجاتها. (عمر، ٢٠٢٣، ٧٩). وهذا بدوره أثر سلبيًا على الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وسمعتها الأكاديمية والمؤسسية.

وللقرب من واقع الهُوية التنظيمية والوضع الراهن لمحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، قاما الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في "مقابلات شخصية مفتوحة" تضمنت أسئلة حول واقع محددات الهُوية التنظيمية الأربعة (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) تم إجرائها مع عدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين بالتدريس بهذه البرامج بواقع (١٢) عضوًا، و(١٣) معاونًا، وذلك بطريقة مباشرة خلال الاجتماعات الرسمية واللقاءات بالكلية، كما تم إجراء مقابلات بطريقة فردية وجماعية مع مجموعة من طلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بالبرامج بلغ قوامها (٣٠) طالبًا وطالبة، وذلك خلال المحاضرات النظرية؛ حيث تم طرح أسئلة مفتوحة حول (واقع محددات الهُوية التنظيمية الأربعة السابقة) وتلقي الإجابات وتسجيلها وتحليلها، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٤م– ٢٠٢٥م؛ وتحديدًا خلال شهر يناير ٢٠٢٥م؛ فجاءت نتائجها تثبت ضعف مستوى تماسك الهُوية التنظيمية ومحدداتها بتلك البرامج؛ حيث أسفر تحليل النتائج عن الآتي:

١- **بالنسبة لقيادة البرامج:** اتضح ضعف المهارات القيادية والخبرات الإدارية لدى منسقي البرامج، وضعف مشاركتهم لمنسوبي البرامج بفئاتهم المختلفة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة، وأيضًا ضعف مشاركتهم في تحديد وصياغة رؤية ورسالة البرامج وأهدافها الاستراتيجية، وضعف سياسات العمل ونظم المحاسبية والمساءلة، وضعف الالتزام بمعايير مناسبة لاختيار القائمين بالتدريس في البرامج الجديدة.

٢- **بالنسبة للثقافة التنظيمية:** أسفرت النتائج عن وجود قيم ومبادئ تنظيمية إيجابية بين أعضاء ومنسوبي البرامج، أهمها: الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، الاحترام المتبادل...، وكذلك العكس توجد بعض الممارسات والسلوكيات السلبية لدى بعض منسوبي البرامج كضعف التعاون والعمل بروح الفريق بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقيادة البرامج، كما وُجِدت بعض سلوكيات والإهمال وضعف الانضباط الالتزام التنظيمي لدى بعض الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية تؤثر سلبًا على هُوية وسمعة البرامج الجديدة. كما أن مسمى البرامج والشعار الخاص بها "اللوجو" لا يعبران عن طبيعة وهُوية تلك البرامج وتخصصاتها وخدماتها وأنشطتها في ظل غياب رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة لتلك البرامج.

٣- **بالنسبة للتماثل التنظيمي:** تبين ضعف توافق وانسجام قيم ومبادئ وأهداف وتطلعات بعض منسوبي تلك البرامج من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع القيم والمبادئ التنظيمية لتلك البرامج، وبالإضافة لتباين شعورهم بمكانة البرامج ما بين قوة الفخر والاعتزاز، وضعف مكانة وقيمة الانتماء للبرامج، وضعف الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، ولذلك أسبابه المتنوعة ومبرراته المتعددة تنظيمًا وإداريًا وأكاديميًا.

٤- **بالنسبة لتسويق البرامج:** اتضح وجود معوقات متعددة أمام عملية التسويق والترويج والإعلان عن تلك البرامج، أبرزها: قلة توافر الدعم المالي اللازم لتوفير متطلبات تسويق هذه البرامج، وقلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعمليات التسويق، وضعف الاستعداد التكنولوجي والتقني اللازم لتسويق البرامج، وقلة توافر السياسات وبرامج التسويق التي تتناسب مع التغيرات التي تطرأ على سوق العمل، وغياب إستراتيجية وخطط شاملة مستمرة لتطوير نشاط التسويق للبرامج الجديدة وخدماتها وتخصصاتها.

وفي ضوء ما سبق عرضه، وتم رصده من أوجه قصور وضعف بالهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا ومحدداتها الأربعة؛ فإن "تفعيل وتعزيز المحددات الأربعة للهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا المتمثلة في (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) قد يسهم في دعم الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وتعزيزها". وهذه الفرضية الأساسية التي ينطلق منها البحث الحالي، وتسعى أسئلته وأهدافه وخطواته للتحقق منها، فمع توسع الجامعات الحكومية وكلياتها في تقديم برامج جديدة لها إيجابياتها (من وجهة نظر مؤيديها) كونها تلبي احتياجات سوق العمل والمتطلبات المحلية والعالمية، وسلبياتها(من وجهة نظر معارضيها) كونها تكرس الطبقية ومظاهر الإقصاء الاجتماعي والمهني والأكاديمي عبر زيادة مَد الخصخصة في التعليم الجامعي؛ تُصبح دراسة وبحث وتحليل الهُوية التنظيمية ومحدداتها لهذه البرامج من أجل دعمها وتعزيزها أمرًا بالغ الأهمية، وهذا ما مثل الدافع الرئيس لإجراء البحث الحالي، وعليه تبلورت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر؟
٢- ما طبيعة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، ووضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣- ما واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر منسوبي تلك البرامج (منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب، والخريجين)؟
٤- ما الآليات المقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

١- تعرف الأسس النظرية للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر.

٢- إلقاء الضوء على طبيعة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية بجامعة المنيا، ووضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة.

٥- تعرف الواقع الميداني الكيفي والكمي للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر منسوبي البرامج (منسقي البرامج، وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم، والطلاب والخريجين)؟

٣- تقديم آليات مقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث النظرية والتطبيقية فيما يلي:

بالنسبة **للأهمية النظرية** تتمثل في:

- معالجة البحث لطبيعة الهُوية التنظيمية ومحدداتها (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) كأحد الموضوعات الإدارية والتنظيمية المهمة المرتبطة بالسمات الرئيسية (المركزية والجوهرية، والتميز، والاستمرارية) التي تميز البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا عن غيرها من البرامج الأخرى؛ بما يعزز صورتها وسمعتها التنظيمية أمام المستفيدين منها.
- ندرة البحوث التي تناولت موضوع الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة الخاصة والمميزة بالجامعات والجامعات المصرية خاصة، إذ يُعد البحث من المحاولات النادرة – في حدود علم واطلاع الباحثين– التي تهتم بدراسة وبحث الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة وخاصة بكلية التربية جامعة المنيا.
- يُعد البحث استجابة لتوجهات الفكر الإداري والتنظيمي المتنامية والمهتمة بضرورة تشكيل هُوية تنظيمية قوية للجامعات وبرامجها الجديدة؛ بما يسهم في تحقيق الميزات التنافسية، وتوفير مصادر تمويل إضافية تسد عجز الميزانيات الحكومية.
- قد يفيد البحث ونتائجه القائمين على الجامعات والكليات والأقسام التربوية والبرامج الأكاديمية التقليدية والجديدة لتفعيل محددات هُويتها التنظيمية، بما يحقق لها ميزات تنافسية متعددة في عصر التنافسية الطاحنة بالقرن الحادي العشرين.

- قد يفتح البحث الحالي ونتائجه المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء دراسات حول الهُوية التنظيمية لمؤسسات ومراحل وبرامج تعليمية أخرى؛ بما يسهم في إثراء مكتبة الإدارة التربوية، وتطوير البحوث التي تعالج موضوع الهُوية التنظيمية ومحدداتها.

أما على مستوى <u>الأهمية التطبيقية</u>، فتتمثل أهمية البحث في:

- قد تسهم نتائج رصد وتحليل واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية بجامعة المنيا (نظريًا ووثائقيًا، وميدانيًا كيفيًا وكميًا) في تحديد جوانب القصور والضعف بتلك المحددات من أجل توجيه أنظار المهتمين والمسئولين من القيادات الجامعية ومنسقي البرامج الجديدة لإصلاحها وتحسينها وتطويرها.
- تقديم بعض الآليات المقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية وتفعيل محدداتها بالبرامج الجديدة، وتعرف المعوقات المحتملة أمام تنفيذ هذه الآليات وسبل التغلب عليها، بما يعزز صورة البرامج الجديدة وسمعتها التنظيمية ويكسبها الميزات التنافسية.

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

- **<u>حدود الموضوع:</u>** اقتصر البحث على تناول الهُوية التنظيمية ومحدداتها الأربعة، المتمثلة في:(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق)؛ وذلك نظرًا لأنها وثيقة الصلة بتشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة، كما أنها أكثر محددات الهُوية التنظيمية ورودًا وتداولًا وتناولًا وانتشارًا في أدبيات الإدارة التربوية والفكر التنظيمي المعاصر.
- **<u>الحد البشري:</u>** تمثل في منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (التربويين)، وطلاب الفرقتين الثالثة والرابعة، والخريجين بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا؛ ويُبرر اختيار تلك العينة بأن منسقي البرامج يمثلون القيادة التنظيمية والإدارية لتلك البرامج (بمثابة رؤساء أقسام علمية، وممثلون عن البرامج الجديد في عضوية مجلس الكلية)، وفئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هم الأكثر تفاعلًا مع قيادة البرامج وعناصر منظومتها التعليمية والإدارية وأكثر إدراكًا ووعيًا

بمحددات الهُوية التنظيمية وواقعها بالبرامج الجديدة، وتم اختيار عينة الطلاب من الفرقتين الثالثة والرابعة؛ لكونهم أكثر نضجًا وإدراكًا لمحددات الهُوية التنظيمية ودرجة تحققها؛ حيث أمضوا ثلاث أو أربع سنوات دراسية بالبرامج الجديدة بالكلية.

- **الحد المكاني:** اقتصر على البرامج الجديدة لإعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا؛ لكونها إحدى صيغ التجديد والتحديث لبرامج كلية التربية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل، وأن هذه البرامج تمثل كيانًا تنظيميًا (يضاهي القسم العلمي) لها لائحتها التنظيمية والإدارية والمالية، ولها رئيسًا مباشرًا(منسق/ مدير البرامج) ممثل عن البرامج بمجلس الكلية، وتتشابه مهامه مع المهام المكلف بها رئيس القسم العلمي والمنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، ولهذه البرامج محدداتها التي تسهم في تكوين هُويتها التنظيمية، وخاصة في ظل توجهات الاعتماد البرامجي، وأهم هذه المحددات: قيادة البرامج، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والتماثل التنظيمي لأعضائها ومنسوبيها مع الهُوية التنظيمية للبرامج ومحدداتها، بالإضافة لوجود بعض الآليات لتسويق تلك البرامج وتخصصاتها وخدماتها كأحد أهم محددات هُويتها التنظيمية الرئيسية.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الاستطلاعية "المقابلات الشخصية المفتوحة" خلال شهر يناير ٢٠٢٥م من الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م، وتم إجراء المقابلات الشخصية للتحليل الكيفي بالتزامن مع تطبيق استبانة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م، وتحديدًا في الفترة من ٢٩ إبريل وحتى منتصف يونيو ٢٠٢٥م، أي استمرت فترة التطبيق قرابة الشهر ونصف؛ نظرًا لما يحتاجه إجراء المقابلات الشخصية من وقت وجهد في الإعداد والتنسيق مع أفراد العينة، ولا سيما المقابلات التي تمت بطريقة مباشرة وجهًا لوجه، كما أنه رغم صياغة استبيان الدراسة الميدانية بصيغة إلكترونية (جوجل فورم) وسهولة الاستجابة عنه؛ فقد كان هناك تراخي من بعض أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس في الاستجابة عن الاستبيان بعكس عينة الطلاب، وربما

يرجع ذلك لكثرة أعباء ومهام أعضاء هيئة التدريس ومسئولياتهم؛ مما أطال فترة ومدة التطبيق.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة؛ باعتبارهما منهجًا وأسلوبًا مناسبين يقومان على دراسة وتحليل واقع الظاهرة حالة الدراسة (الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا ومحدداتها) تحليلًا كيفيًا وكميًا متعمقًا وشاملًا، من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادر متعددة، وباستخدام أدوات متنوعة (الأدبيات والكتب والبحوث والدراسات، والمواقع الإلكترونية، وأرشيف المؤسسة التعليمية، والوثائق واللوائح والإحصاءات الرسمية، والتشريعات المنظمة، والملاحظات، ومعايشة الواقع، والمقابلات، واستطلاعات الرأي، والاستبانات...) لرسم صورة واضحة عن الظاهرة حالة الدراسة، وحل المشكلة بالتوصل إلى قرارات وآليات صائبة.(عليان، ٢٠٢٤، ٩؛ عمرو، ٢٠١٤، ١٠٥-١٠٧)، وتتحدد خطوات تلك المنهجية في الآتي: تحديد حالة الدراسة أو المشكلة/ الظاهرة المراد دراستها وبحثها، ثم جمع البيانات والمعلومات الأولية والأساسية من مصادر مختلفة وبأدوات متنوعة وتحليلها، ثم صياغة الفرضية أو الفروض المنطقية أو المحتملة لحل المشكلة، استنادًا إلى تلك المصادر والأدوات، والخبرة بالحالة والعوامل المؤثرة فيها ومعايشتها، ثم التحقق من صحة الفرضية/الفرضيات عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها؛ وصولًا للنتائج. (قنديلجي، ٢٠١٢، ١٣٤).

وقد تم تطبيق هذه المنهجية وأدواتها بالبحث الحالي من خلال: بناء الإطار العام للبحث وصياغة مشكلته وأسئلته بتحديد حالة الدراسة (البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا) وطبيعتها وأوجه القصور والضعف التي تعتريها، وتحديد فرضية البحث لحالة الدراسة، ثم بناء الإطار النظري للهُوية التنظيمية للبرامج الجامعية الجديدة ومحدداتها في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، ورصد وتحليل واقع البرامج الجديد بكلية التربية جامعة المنيا ووضعها الراهن نظريًا ووثائقيًا من خلال الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة، وكيفيًا عن طريق المقابلات الشخصية المفتوحة المدعومة بالملاحظة المباشرة والمشاركة ومعايشة الواقع من قبل الباحثين، وكميًا عبر دارسة ميدانية باستخدام الاستبانة المقننة وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتحليل بياناتها وتفسير ومناقشة

نتائجها؛ وصولًا إلى نتائج وتعميمات تسهم في فهم واقع الظاهرة، وتقديم حلول مقترحة في صورة آليات لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، بما يحقق فرضية البحث ويؤكدها.

مصطلحات البحث:

تضمن عنوان البحث مصطلحين رئيسيين، هما: محددات الهوية التنظيمية، والبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية، ويمكن عرض هذين المصطلحين وتوضيحهما على النحو الآتي :

١- محددات الهُوية التنظيمية Determinants of Organizational Identity :

عرفا ألبرت وويتين Albert & Whetten الهُوية التنظيمية بأنها: الخصائص أو السمات الأكثر جوهرية/مركزية للمؤسسة، والتي تتصف بالاستمرارية وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وتعبر عن الفهم الجماعي لأفرادها في الإجابة عن السؤال: من نحن كمؤسسة؟، كما أشارا بأن الهُوية التنظيمية تعبر عن كل ما هو "محوري ومميز ودائم" في المؤسسة. (Albert & Whetten 1985, 265)، وتُعرف محددات الهُوية التنظيمية بأنها: المتغيرات أو العوامل التي إذا أُفترضَ وجودها؛ فإن ذلك سيزيد من احتمالية الشعور بالهُوية التنظيمية للمؤسسة. (الصادق، ٢٠٢١، ٢١٦)

ويعرف البحث الحالي الهُوية التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة السمات الجوهرية والمستمرة التي تميز البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا عن غيرها، وتعكس ثقافتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية، ويشترك منسوبوها في فهمها كإطار يجمعهم، ويبرز صورة البرامج المميزة داخليًا وخارجيًا، وتتضمن مجموعة من المحددات، هي: نمط وأسلوب(القيادة التنظيمية) ورؤيتها، والعادات والقيم المتجذرة بالبرامج (الثقافة التنظيمية)، ومدى (التماثل التنظيمي) الخاص بشعور أعضاء ومنسوبي تلك البرامج بالانتماء والاندماج مع البرامج الجديدة ككيان مؤسسي تنظيمي بكلية التربية، إضافةً إلى (أنشطة وعمليات التسويق) التي تعرض صورة البرامج الجديدة للجمهور الخارجي والمستفيدين وأصحاب المصلحة.

وتعرف محددات الهوية التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة المتغيرات والعوامل التنظيمية التي سيزيد وجودها وتحققها من احتمالية الشعور بالهُوية التنظيمية القوية للبرامج الجديدة، وتتمثل هذه المحددات في:(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق). ٢- **البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية The New English-Language Programs:**

تعرف بأنها برامج دراسية داخل الجامعات الحكومية، تعتمد دراسيًا على أنماط ومداخل تدريسية حديثة معتمدة عالميًا، ويحق للطالب الالتحاق بها بشرط الحصول على الحد الأدنى للقبول في كليات القطاع المعني بالبرنامج، دون إضافة شروط جديدة، على أن يسهم الطالب في هذه البرامج بجزء من تكاليف دراسته، وتعتمد التكلفة الإجمالية للفصل الدراسي على عدد الساعات التي يدرسها الطالب، مع تحديد تكلفة الساعة الدراسية حسب كل برنامج، وتكون الدراسة فيها بنظام الفصول الدراسية التقليدية، أو بنظام الساعات المعتمدة للفصول الدراسية المنفصلة، وباللغة الإنجليزية، أو الفرنسية، وقد تشترك البرامج مع مؤسسات تعليمية أجنبية، أو لا تشترك.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ٢)

كما تعرف بأنها برامج تعليمية مستحدثة داخل التعليم الجامعي الحكومي المجاني، يتم الالتحاق بها مقابل مصروفات، وتقوم على نظام الساعات المعتمدة، واللغة الإنجليزية لغة أساسية للتدريس، ويُمنح الطلاب شهادات جامعية متميزة، تتناسب مع متطلبات سوق العمل. (النجار، ٢٠١٦، ٣٠٣)

ويُطلق عليها أيضًا البرامج المتميزة، أو النوعية، أو غير التقليدية، أو غير المعتادة، أو البرامج المميزة الجديدة، أو البرامج الخاصة، وهي البرامج التي تُقدمها كلية التربية جامعة المنيا لطلابها، ممن انطبقت عليهم شروط الالتحاق بالكلية، وفق تنسيق التحاق طلاب المرحلة الثانوية العامة بالجامعة، إضافة لشرط المصروفات المقررة للالتحاق بتلك البرامج، معتمدة على أعضاء هيئة تدريس بالكلية، وبعض من خارجها– بالكليات ذات الصلة كالعلوم والزراعة وغيرها–، كما تعتمد على مبانيها وكوادرها الإدارية، وتمنح خريجيها درجة البكالوريوس في العلوم والتربية من ذات الشعبة والتخصص باللغة الإنجليزية(كبرنامج إعداد معلم الرياضيات باللغة الإنجليزية، وبرنامج إعداد معلم الكيمياء باللغة الإنجليزية، وبرنامج إعداد معلم العلوم البيولوجية والجيولوجية باللغة الإنجليزية، وبرنامج إعداد معلم العلوم شعبة التعليم الأساسي باللغة الإنجليزية، وبرنامج إعداد معلم الرياضيات شعبة التعليم الأساسي باللغة الإنجليزية). (عمر، ٢٠٢٣، ٥٩، ٧٢)

وتعرف البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا إجرائيًا: بأنها برامج مميزة تُقدمها كلية التربية جامعة المنيا لطلابها مقابل رسوم ومصروفات محددة بلائحتها المالية، وتهدف لإعداد معلمي العلوم (التعليم الابتدائي)، والرياضيات (تعليم ابتدائي، وإعدادي وثانوي)،

والكيمياء، والعلوم البيولوجية باللغة الإنجليزية(إعدادي وثانوي) داخل كلية التربية، وتمنح خريجيها درجة البكالوريوس في العلوم والتربية في ذات التخصصات والشعب باللغة الإنجليزية.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوعه ومتغيراته، في محورين؛ **الأول:** دراسات تناولت الهُوية التنظيمية ومحدداتها في إطار مؤسسات التعليم العالي والجامعي، **والآخر:** دراسات تناولت البرامج الجديدة والمميزة بالجامعات الحكومية، وخاصة الجامعات المصرية مع التركيز على الدراسات التي تناولت تلك البرامج بجامعة المنيا؛ حتى تكون ذات صلة مباشرة بموضوع البحث الحالي ومجاله، ويمكن الاستفادة منها والبناء عليها، على أن يتم العرض في كلا المحورين وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث؛ لتعرف ومتابعة تطورات الظاهرة حالة الدراسة (الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة المميزة) من خلال تناول هدف كل دراسة ومنهجيتها البحثية، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وذلك على النحو الآتي:

أولًا- دراسات تناولت الهُوية التنظيمية ومحدداتها بمؤسسات التعليم العالي والجامعي:

١) **دراسة جيزيرا GİZİRa (2014):** هدفت إلى دراسة القضايا والعوامل المشتركة المرتبطة بالهُوية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية التربية بجامعة مرسين في مرسين بتركيا خلال العام الجامعي ٢٠١١م-٢٠١٢م؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (١٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة، والتي تضمنت (١٦) سؤالًا تم إعدادها وصيغتها من قبل الباحث، وأظهرت نتائج التحليل أن هناك عددًا من القضايا والعوامل المشتركة المرتبطة بالهُوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ظهرت في ثلاث فئات رئيسية وعدد من الفئات الفرعية، وهي: القضايا المتعلقة بالهُوية، والنتائج ذات الصلة بالهُوية، والقضايا الإدارية، بناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين تم مقابلتهم لا يُعَرِفُون أنفسهم بهويتهم مع كليتهم أو المجموعة الفرعية في الكلية، بل يعرفون أنفسهم كأفراد منفصلين يشكلون في مجموعهم المؤسسة الكلية.

٢) **دراسة ستينساكر Stensaker (2015):** هدفت إلى استكشاف مفهوم الهُوية التنظيمية كمدخل لتحقيق الاستمرارية والتغيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد

ووصف استخدامات مختلفة للهُوية التنظيمية داخل الجامعات والكليات؛ مما يوضح مدى أهمية هذا المفهوم لتعرف وفهم الديناميكيات الحالية في قطاع التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول الجوانب والموارد غير الملموسة للتعليم العالي من أجل تمكين فهم أفضل للعوامل التي تعزز كل من الجمود والتغيير في هذا القطاع، وقدمت الدراسة إطارًا مفاهيميًا مقترحًا لكيفية ربط الهُوية التنظيمية بعمليات التغيير المختلفة في مؤسسات التعليم العالي، وبناء علاقة بين ادعاءات الجوهرية والاستمرارية، والتوجه الاستراتيجي الذي يُؤكّد على التغيير المؤسسي.

٣) **دراسة ليفين، وآخرين Levin, et al (2018):** هدفت إلى شرح الطرق التي يدرك بها رؤساء الجامعات جديدة الهُوية التنظيمية لجامعاتهم، وكيفية تأثير ذلك على تصورهم لدورهم القيادي في الجامعة، وقد استخدمت هذه الدراسة النوعية عناصر من نظرية التنظيم ونظرية المؤسسات؛ لفحص وشرح تصورات وإدراكات ثلاثة رؤساء لجامعات جديدة اثنتين في كولومبيا البريطانية وواحدة في ألبرتا بكندا حول مفهوم الهوية التنظيمية، ومن خلال المقابلات الموسعة وشبه المنظمة والتحليل السردي كأدوات لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن خلفيات وتصورات الرؤساء الثلاث وقلة خبرتهم الإدارية – في البداية– أثرت بشكل كبير على تصوراتهم وأفعالهم، وأن الهُوية التنظيمية تأثرت بتلك التصورات، ومع تزايد الخبرة وسنوات العمل تحملوا مسؤولية تنفيذ إجراءات محددة تهدف إلى إدخال الهياكل والعمليات الجامعية وإضفاء الشرعية على مؤسساتهم كجامعات، وأظهرت الدراسة أن الرؤساء عينة الدراسة كانوا يتصرفون مثل "المديرين الفاعلين" حيث يلتزمون بتحفيز مؤسساتهم للعمل لتحقيق أهداف محددة.

٤) **دراسة سيلدا، وآخرين Selda, et al (2018):** هدفت إلى دراسة العلاقة بين التنمر والهُوية التنظيمية كموقف تنظيمي، واستكشاف تأثير الدعم التنظيمي المُدرَك المُعَدِّل على العلاقة بين التنمر والهُوية التنظيمية. وافترضت الدراسة أن الدعم التنظيمي المُدرَك يعمل كوسيط بين التنمر والهُوية التنظيمية، واستخدمت تصميمًا منهجيًا ودراسة مقطعية لمؤسسة للتعليم العالي، وجُمعت البيانات بواسطة استبيان طُبِقَ على عينة قوامها (١٥٢) عضوًا بالمؤسسة، شملت (١٢٣) أكاديميًا و(٢٩) موظفًا إداريًا، وتضمن الاستبيان مقاييس التنمر، والدعم التنظيمي المُدرَك، والهُوية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن

نتائج تحليل الانحدار المُعتدل لا تُقدم دعمًا لتأثير الدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين التنمر والهُوية التنظيمية، وأن الدعم التنظيمي المُدرَك يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالهُوية التنظيمية.

٥) **دراسة يو YU (2018):** هدفت إلى استخدام طريقة تحليل المسار لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات (النوع، والعمر، والتعليم، واللقب العلمي، والدخل السنوي) على الهُوية التنظيمية للأساتذة الجامعيين في دولة الصين، وأظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف بين النوع والهُوية التنظيمية للأساتذة الجامعيين، في حين أن هناك ارتباطًا قويًا بين (العمر، والتعليم، واللقب العلمي، والدخل السنوي) والهُوية التنظيمية، ولتحسين درجة الهُوية التنظيمية للأساتذة يجب على الجامعات والكليات تهيئة بيئة علمية جيدة لضمان العدالة في الترقية والتقييم، ومن جهة أخرى تحسين دخل الأساتذة وتحسين جودة حياتهم، مع إيلاء اهتمام خاص بالتنمية المهنية للأساتذة ، وخاصة الإناث.

٦) **دراسة العزب، والطروانه (٢٠١٩) :** هدفت إلى تعرف مفهومي الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى أثر العوامل الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل) في متغيري الدراسة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٤٨) عضو هيئة تدريس بجامعة مؤتة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة كان مرتفعًا، وأن مستوى الهُوية التنظيمية كان متوسطًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التماثل التنظيمي والهُوية التنظيمية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل)، وأوصت الدراسة بضرورة تعرف احتياجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة والعمل على تلبيتها لزيادة مستوى التماثل التنظيمي لديهم، والاهتمام بالهُوية التنظيمية، وتوفير متطلبات التطوير والتعزيز اللازمة.

٧) **دراسة علوان (٢٠١٩):** هدفت إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل العقد النفسي،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٢٢٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت إلى بعض المقترحات لتفعيل الهُوية التنظيمية من خلال التزام الجامعة بعقدها النفسي تجاه أعضائها، وأهمها: توفير نماذج قيادية نزيهة وشفافة وعادلة، وتوفير فرص حقيقية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع واتخاذ القرار الجامعي، وتعزيز التشارك المعرفي والعمل الجماعي الفريقي، وتوفير مصادر تمويل لتسويق بحوث وخدمات وأنشطة الجامعة، واتباع سياسة واضحة ومعلنة لتقييم الأداء، وتطبيق سياسة ربط المكافآت بالتميز والإبداع.

٨) **دراسة راغب (٢٠٢٠):** هدفت إلى تفعيل محددات الهُوية التنظيمية لقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، واستخدمت المنهج الاثنوجرافي من خلال الاعتماد على مصادر متعددة أهمها: (الأحداث المتكررة، والخبرات الشخصية، والفلسفات والنظريات المفسرة للهُوية التنظيمية)، كما استخدمت أدوات بحثية تمثلت في دراسة استطلاعية طُبِقت على عينة من خمسة أساتذة بالقسم، واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس بالقسم طُبِقَ على (١٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، والملاحظة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب الحاضرين لجلسات السيمينار العلمي ومناقشات الرسائل العلمية بالقسم، ثم مقابلات شخصية مع (١٥) عضو هيئة تدريس، وأخيرًا مقابلات شخصية مع طلاب وخريجين بالقسم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ترتبط بالمحددات الأربعة للهُوية التنظيمية (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، التسويق)، وعلى ضوء تلك النتائج قدمت الباحثة مجموعة الإجراءات المقترحة لتفعيل محددات الهُوية التنظيمية لقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية.

٩) **دراسة عباس(٢٠٢٠):** هدفت إلى تعرف كيفية تدعيم الهُوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبيانًا على عينة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة بني سويف، وهم (رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمدائها، ومديري المكاتب التابعة لمركز تطوير الأداء الجامعي، ومديري إدارة وتطوير المشروعات) بلغ عددهم (٢٦٧) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتحسين أبعاد الهُوية التنظيمية (التميز، والاستمرارية، والجوهرية)

بجامعة بني سويف في ضوء معايير التصنيفات العالمية، ثم تعرف المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ هذه الآليات، ووضع سبلًا للتغلب عليها.

١٠) **دراسة عتوم(٢٠٢٠):** هدفت إلى تعرف مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية، ومستوى تعزيز الهُوية التنظيمية، والعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهُوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من (٦٢) موظفة من أصل (٩٠) موظفة بالعام الجامعي ٢٠١٨م- ٢٠١٩م، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة، ومستوى تعزيز الهُوية التنظيمية كان أيضًا بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية(توافر السلوك الأخلاقي، وممارسة السلوك الأخلاقي) وتعزيز الهُوية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القادة الإداريين لتمكينهم من تكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتعزيز الهُوية التنظيمية وترجمتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق، وعقد دورات تدريبية لتطبيق القيادة الأخلاقية في تعزيز الهُوية التنظيمية لدى الموظفات الإداريات.

١١) **دراسة الصادق(٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى استنتاج محددات الشعور بالهُوية التنظيمية عبر الدمج بين تفسيرات وتحليلات نظرية الهُوية الذاتية ونظرية الهُوية الاجتماعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستنباطي، واستنتجت أربعة محددات رئيسية للهُوية التنظيمية للمؤسسة، هي: (مكانة الفرد داخل المؤسسة، ومكانة المؤسسة الاجتماعية، والتوافق بين قيم الفرد والقيم التنظيمية، ومدى احتياج الفرد للشعور بالهُوية)، واستخدمت الاستبيان ومعالجة نتائجه بأسلوب تحليل الانحدار المتدرج لتحديد قوة تأثير تلك المحددات على درجة الشعور بالهُوية التنظيمية من خلال قياسه بثلاثة أبعاد، هي: (الشعور بالتقدير الذاتي، والشعور بالتميز، والشعور بالانتساب)، وأوضحت النتائج زيادة قوة تأثير المحددات الأربعة مجتمعة على درجة الشعور بالهُوية التنظيمية عن قوة تأثير كل محدد بشكل منفرد؛ مما يعني أفضلية المزج بين نظرية الهُوية الذاتية ونظرية الهُوية الاجتماعية في استنتاج محددات الشعور بالهُوية التنظيمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتنمية شعور العاملين بالهُوية التنظيمية.

١٢) **دراسة غماري (٢٠٢١):** هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الهُوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة البويرة بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لقياس الهُوية التنظيمية مكونة من (١٣) عبارة، واستبيانًا لقياس لأداء الوظيفي مكونًا من ثلاثة أبعاد، وتم التطبيق على عينة عشوائية قوامها (٢٣٣) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة البويرة، وأوضحت النتائج أن الشعور بالهُوية التنظيمية عالٍ لدى عينة البحث، ومستوى الأداء الوظيفي متوسط، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهُوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، وسلوك المواطنة، وسلوك العمل المنحرف)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة البحث تعزى للمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى للأجر (الرواتب)، والتكوين (التأهيل والتنمية المهنية) في متغيري الدراسة الهُوية التنظيمية والأداء الوظيفي.

١٣) **دراسة خورشيد، وآخرين Khorshid, et al (2021):** هدفت إلى تعرف تأثير الهُوية التنظيمية على الابتكار التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإيران، من خلال القدرة التنظيمية على تحمل المخاطر، واستخدمت منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية البنائية لتطوير النموذج المفاهيمي واختبار العلاقات المفترضة من خلال استبيان تم تصميمه والتأكد من موثوقيته ووُزّع على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ثلاث مناطق جغرافية في إيران، شملت العينة عمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، ورؤساء ومساعدي وموظفي مكاتب البحث والتعليم، وأظهرت النتائج أن الهُوية التنظيمية لها تأثيرًا إيجابيًا على الابتكار التنظيمي وتحمل المخاطر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإيران، ويؤدي تحمل المخاطر دورًا وسيطًا جزئيًا بين الهُوية التنظيمية والابتكار التنظيمي، وهذا قد يؤدي إلى بلورة نظرية حول تأثير الهُوية التنظيمية على الابتكار التنظيمي في نظام التعليم العالي بوساطة تحمل المخاطر، ودعم الممارسين العاملين في نظام التعليم العالي لتكوين مناخ يرحب بالشكوك والغموض والإخفاقات والأخطاء في ظل روح المخاطرة المحسوبة، وتطوير ثقافة ابتكار منفتحة على الجديد وتوليد الأفكار المبتكرة، وتتجذر هذه الثقافة في هُوية تنظيمية مميزة.

١٤) **دراسة عبد الرحمن(٢٠٢٢):** هدفت إلى تعرف طبيعة الهُوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي لعرض الأسس النظرية للهُوية التنظيمية؛ من حيث التطور التاريخي لمفهوم الهُوية التنظيمية، وماهيتها، وعلاقة مفهوم الهُوية التنظيمية بالمفاهيم الأخرى، وأبعاد الهُوية التنظيمية، وخصائصها وأهميتها، ومحدداتها (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق)، بالإضافة إلى رصد الواقع النظري للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى نتائج المرتبطة بالدراسة النظرية وأخرى مرتبطة بالواقع، وانتهت بتقديم بعض المقترحات الإجرائية لتفعيل الهُوية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء محدداتها الأربعة.

١٥) **دراسة أبو جحيشة (٢٠٢٣):**هدفت إلى تعرف دور الهُوية التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام من وجهة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية للعام الجامعي (٢٠٢٢م- ٢٠٢٣م)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (٢٧٥) عضو هيئة تدريس بجامعات أردنية ثلاثة (جامعة آل البيت، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة)، وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى الهُوية التنظيمية جاء متوسطًا من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك جاء الأداء المنظمي للجامعات الأردنية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين مستوى الهُوية التنظيمية والأداء المنظمي المستدام للجامعات الأردنية.

١٦) **دراسة البلوي(٢٠٢٣):** هدفت إلى صياغة إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٣٠٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وتضمنت الاستبانة محورين: الأول لقياس مدى تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، والآخر لقياس مستوى الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام وفي بُعد التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى الهُوية التنظيمية متوسطًا بشكل عام في أبعاد(التماثل، والفخر التنظيمي، والاحترام)، بالإضافة لوجود علاقة تأثيرية ارتباطية دالة إحصائيًا بين

تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما وُجِدت فروق دالة إحصائيًا في متغيري الدراسة تعزى لمتغيرات(النوع، والتخصص، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة).

١٧) **دراسة العبيري (٢٠٢٣):** هدفت إلى تعرف درجة ممارسة إدارة التنوع، وتحديد مستوى الهُوية التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف أثر ممارسة إدارة التنوع على الهُوية التنظيمية للجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وطبقت استبانتين على عينة مكونة من (٢٦٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس؛ الأولى لتحديد درجة ممارسة إدارة التنوع، والأخرى لتحديد مستوى الهُوية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة تبوك جاءت بدرجة كبيرة في جميع مجالاتها(الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، وأن مستوى الهُوية التنظيمية بجامعة تبوك جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة إدارة التنوع والهُوية التنظيمية في جامعة تبوك، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة إدارة الجامعة لإدارة التنوع بما يعزز هُويتها التنظيمية.

١٨) **دراسة بورلاوج، وتيلمان، وفابو Borlaug, Tellmann, and Vabo (2023):** هدفت إلى تطوير إطار عمل لدراسة الهُويات التنظيمية المتداخلة بالجامعة، وتناول الآثار المحتملة على تصورات الموظفين لهُوياتهم التنظيمية والأكاديمية من خلال دراسة متعمقة استمرت عامين لجامعة كبيرة هي الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا (NTNU) وثلاث كليات جامعية في النرويج. باستخدام منهج متعدد الأساليب، وبيانات من دراسات وثائقية، واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس، ودراسات حالة لمجالين مختلفين من مجالات التعليم والعلوم، وتوصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين لديهم هُويات متعددة متداخلة، وينخرطون في عملية تحديد الهُوية على مستويات مختلفة، ففي حين أنهم قد يتماهون مع المؤسسة الجديدة، إلا أنهم قد يواجهون في الوقت ذاته توترات وضغوطًا على هويتهم الأكاديمية، أو قد تكون لديهم هُوية أكاديمية قوية وتماهي تنظيمي ضعيف مع المؤسسة الجديدة.

١٩) **دراسة كنور وهين- بينسل Knorr &Hien-Pensel(2023):** تناولت الدراسة بشكل منهجي كيفية انتشار مفهوم ألبرت وويتن للهُوية التنظيمية في مجالات بحثية مختلفة، واستخدمت التحليل الكمي (نمذجة المواضيع) والتحليل النوعي للنصوص،

بالإضافة إلى تحليل العلاقات؛ لفحص عينة من (١٠٤١) ورقة بحثية نُشرت بين عامي ١٩٨٥م ومنتصف عام ٢٠٢٢م، والتي تستشهد بالعمل الرائد لألبرت وويتن، وباستخدام هذه الطريقة في التحليل المنهجي للأدبيات، بحثت الدراسة في معايير التعريف الأساسي للهوية التنظيمية، والفرضيات المذكورة في عملهما والتي تسهم في تزايد أهميتها، وتلك التي من المحتمل أن تصبح جوانب جوهرية لأبحاث الهُوية التنظيمية المستقبلية، وتوصلت إلى أنه غالبًا ما يتم تبني مفهوم ألبرت وويتن للهُوية التنظيمية جزئيًا في الأدبيات، وقد تسهم نتائج الدراسة في تطور بحوث الهُوية التنظيمية من خلال الكشف عن المزيد من أسئلة البحث حول الطابع المتطور للهُوية التنظيمية وماهيتها، ومنهجية البحث على أساس مفهوم الهُوية التنظيمية لألبرت وويتن.

٢٠) **دراسة الحماد، وآخرين Alhamad, et al (2024):** هدفت إلى دراسة العوامل الأكاديمية ذات الأهمية، وتأثير الهُوية التنظيمية وسمعة المؤسسة على رضا الطلاب ونواياهم في البقاء والاستمرار ودعم المؤسسة، واستُخدمت طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين لتطوير واختبار نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وجُمِعْت المعلومات من خلال استطلاع آراء طلاب البكالوريوس في ليبيا، وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن جودة التدريس المُدركة تؤثر على رضا الطلاب، إلا أن تأثيرات الهُوية التنظيمية وسمعة المؤسسة أكثر أهمية في بناء الهُوية التنظيمية؛ وعليه أوصت الدراسة بأن تُشارك المؤسسات التعليمية في أنشطة تُعزز هُوية الطالب بالجامعة وسمعة المؤسسة؛ وذلك لأنها من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على مواقف الطلاب وسلوكياتهم، كما قدمت الدراسة استراتيجيات مُختلفة يُمكن للمؤسسات التعليمية تنفيذها لتنمية الهُوية التنظيمية واستدامتها بين الطلاب.

٢١) **دراسة عبد الستار (٢٠٢٤):** هدفت إلى تعرف الحمض النووي التنظيمي (DNA) لجامعة بني سويف ودوره في تعزيز هُويتها التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لوصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدارسة الميدانية التي تناولت رصد واقع الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في ضوء أسس بناء هُويتها التنظيمية، حيث طُبِقَت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بني سويف بلغ عددهم (٣٤٠) عضوًا، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاستخدام الحمض النووي

التنظيمي لجامعة بني سويف في تعزيز هُويتها التنظيمية، تمثلت في: تعديل حقوق صنع القرار بما يسهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل الجامعة ويحسن الصورة التنظيمية لها، وتوفير مصادر المعلومات اللازمة داخليًا وخارجيًا على نحو يسهم في بناء القيمة المضافة للخدمات المُقدمة، وتبني هيكلًا تنظيميًا يحقق التكيف مع البيئة الخارجية، وتطوير نظام المحفزات والمكافآت الذي تتبعه الجامعة بما يضمن استمرارية تميز أدائها.

٢٢) **دراسة حفيظ الدين ورُزاق Hafiduddin & Rozak (2025):** هدفت إلى دراسة طرائق تحول العلاقات العامة في التعليم الإسلامي لبناء الهُوية التنظيمية ودمج فنون الدفاع عن النفس "Pencak Silat" مع التعليم الإسلامي لجذب اهتمام جيل الألفية الثالثة، واستخدمت الدراسة نهجًا نوعيًا مع أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة "Pagar Nusa" بإندونسيا، مستعينة بالملاحظة التشاركية والمقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق لإدارة المنظمة "Nahdlatul Ulama" وأعضائها في منطقة "Probolinggo" بتسع مقاطعات، وأظهرت النتائج أن تحول العلاقات العامة قد نجح في بناء هُوية تنظيمية قوية في مؤسسات التعليم الإسلامي، من خلال استخدام آليات واستراتيجيات الاتصال الحديثة عبر وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى الشباب وتعزيز القيم الدينية والوطنية، بما يعزز الهُوية التنظيمية والفهم الديني ومهارات فنون الدفاع عن النفس، كما أظهرت الدراسة أيضًا تحدياتٍ مرتبطة بأنماط الحياة العصرية ووسائل الإعلام الرقمية المؤثرة على هُوية الشباب، لذلك تحتاج منظمة التعليم الإسلامي "باغار نوسا" إلى الابتكار المستمر في مناهجها الدعوية والتواصلية للحفاظ على هُويتها التنظيمية أهميتها وجاذبيتها.

ثانيًا- دراسات تناولت البرامج الجديدة بالجامعات: وتشمل الآتي

١- **دراسة الإخناوي وشحاتة (٢٠١٧):** هدفت إلى عرض الإطار الفكري لتسويق البرامج المتميزة بجامعة المنصورة، والميزة التنافسية في التعليم الجامعي، وتعرف واقع التسويق لتلك البرامج، والكشف عن المعوقات التي تواجه تسويقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طُبِقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية، والآداب، والعلوم) بلغ قوامها (٥٥٣) عضوًا، وتوصلت إلى أن التسويق للبرامج الأكاديمية المميزة بجامعة المنصورة يُعد مُدخلًا مهمًا لتعزيز الميزة التنافسية لها، وأن واقع التسويق لتلك البرامج يعاني كثيرًا من أوجه الضعف والقصور والمعوقات، وانتهت

الدراسة بعدد من التوصيات للارتقاء بمستوى تسويق البرامج الأكاديمية المميزة بجامعة المنصورة بما يعزز ميزتها التنافسية.

٢- **دراسة محمدي (٢٠١٧):** هدفت إلى تعرف تأثير التمايز التعليمي بين طلاب البرامج المميزة والبرامج العادية بالجامعات الحكومية المصرية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (بالتركيز على البرامج المميزة بجامعة القاهرة نموذجًا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبيان والمقابلات الشخصية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمسئولين عن تلك البرامج بكليتين، إحدها تمثل الكليات النظرية (كلية التجارة)، والأخرى ممثلة للكليات العملية (كلية الهندسة)، وتوصلت الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بالبرامج المميزة بالجامعات المصرية الحكومية وخاصة بجامعة القاهرة.

٣-**دراسة أحمد (٢٠١٩):** هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية في البرامج غير التقليدية البرامج الجديدة (برنامج تقنية المعلومات بكلية العلوم، برنامج إعداد معلمي الرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية بكلية التربية، برنامج الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة، وبرنامج الميكاترونيات والربوتات الصناعية بكلية الهندسة، وبرنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات) بجامعة المنيا على ضوء الاستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لمنسقي تلك البرامج بكلياتهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نظرية، أهمها: هناك ارتباط قوي بين وجود استراتيجيات تنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا، كما أظهر التحليل البيئي للبرامج نقاط ضعف وتهديدات وتحديات متعددة، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية لتلك البرامج على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر.

٤- **دراسة حامد (٢٠١٩):** هدفت إلي تقديم تصور مقترح لتفعيل دور البرامج المميزة بجامعة المنصورة في تدويل التعليم، وذلك من خلال التعرف علي الإطار المفاهيمي للتدويل وتحديد البرامج المميزة بكل كلية من كليات جامعة المنصورة ، والفلسفة الحاكمة

لتلك البرامج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من المتطلبات التي من شأنها تعزيز دور البرامج المميزة في تدويل التعليم، ومنها: تيسير شروط قبول الطلاب الوافدين لجذب العملة الصعب، والترويج والتسويق لتلك البرامج، وكذلك إضفاء البُعد الدولي علي المناهج الدراسية بهذه البرامج.

٥- **دراسة موسى (٢٠٢٠)**:هدفت إلى قياس وتقويم كفاءة البرامج الخاصة بجامعة أسيوط في ضوء استخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ لتعرف الأسس النظرية للكفاءة التعليمية وأنواعها وطرق قياسها، وكذلك تعرف طبيعة البرامج الخاصة بجامعة أسيوط، كما اعتمدت الدراسة الأسلوب الكمي باستخدام التحليل التطويقي للبيانات بنماذجه القائمة على توجهات المدخلات والمخرجات لقياس كفاءة البرامج الخاصة بجامعة أسيوط، وفي ضوء نتائج هذا التحليل قدمت الدراسة مجموعة متطلبات لتحسين كفاءة المدخلات والمخرجات التي لم تحقق الكفاءة التامة بتلك البرامج الخاصة بجامعة أسيوط.

٦- **دراسة شكر (٢٠٢١)**: هدفت إلى تعرف دور البرامج الجديدة في تكريس الاستبعاد الاجتماعي ومظاهره في نظام التعليم الجامعي الحكومي في ضوء التغيرات المجتمعية التي يشهدها المجتمع المصري، والقواعد المنظمة لتلك البرامج بالجامعات الحكومية المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قدمت الدراسة تحليلًا لمفهوم الاستبعاد الاجتماعي في التعليم الجامعي وخصائصه ومسبباته وعوامله، وتحليل أوضاع المجتمع المصري التي أفرزت صيغة البرامج الجديدة، وعرضت وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لتلك البرامج في ضوء منظور الاستبعاد الاجتماعي، وكذلك إيجابيات وسلبيات تلك البرامج بالجامعات المصرية الحكومية.

٧- **دراسة محمود (٢٠٢١)**: هدفت إلى وضع خطة إستراتيجية تسويقية لتعزيز عملية إضافة قيمة للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها؛ بما يمكنها من جذب عدد مناسب من الطلاب سنويًا، واستخدمت المنهج الوصفي؛ لتعرف الإطار الفكري لتسويق البرامج المميزة في الجامعات، وتحديد مبررات التخطيط الاستراتيجي لتسويق تلك البرامج باستخدام التكامل بين أسلوبي تحليل سلسلة القيمة ونموذج بيستل، وكذلك تحليل واقع تسويق البرامج المميزة بكلية التربية ببنها من وجهة نظر منسقي تلك البرامج، وباستخدام

الأسلوبين السابقين من أساليب التخطيط الاستراتيجي؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ومن ثم وضع الخطة الاستراتيجية التسويقية المقترحة.

٨- **دراسة شاهين (٢٠٢٢):** هدفت إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في التسويق الابتكاري للبرامج الجديدة المميزة بجامعة بنها، من خلال تعرف الأسس النظرية والفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق التسويقية، والإطار الفكري والفلسفي للبرامج الجديدة المميزة بالجامعات الحكومية المصرية، مع التركيز على طبيعتها ورصد واقع تسويقها بجامعة بنها خاصة، وأهم الجهود المبذولة في هذا المجال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بالاستبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس والمسئولين عن تلك البرامج بكليات الجامعة بلغ عددها (٨٣) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أشارت في مُجملها إلى ضعف تسويق تلك البرامج بجامعة بنها؛ ومن ثم قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتسويق تلك البرامج في ضوء ركائز ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.

٩- **دراسة محمد (٢٠٢٢):** هدفت إلى تقويم البرامج المميزة بكلية التربية جامعة دمنهور في ضوء متطلبات سوق العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة تم تطبيقها على عينة من طلاب الفرقة الرابعة بلغ قوامها (١٥٤) طالبًا، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٥٢) عضوًا، وتوصلت نتائجها إلى أن واقع البرامج المميزة بكلية التربية جامعة دمنهور وأهدافها، ومناهجها، وأساليب التدريس بها، وطلابها، وأعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس فيها، وأساليب التقويم المستخدمة، والبيئة التعليمية والإدارية يحتاج إلى إعادة نظر، كما وُجدت فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على أبعاد الاستبانة الثمانية الممثلة لمنظومة تلك البرامج لصالح أعضاء هيئة التدريس.

١٠- **دراسة عمر(٢٠٢٣):** هدفت إلى الوقوف على دور البرامج الجديدة المستحدثة بكلية التربية جامعة المنيا في إبراز مظاهر الإقصاء الأكاديمي، والمهني، والاجتماعي لطلاب البرامج المعتادة (العادية/ التقليدية/ المجانية) من وجهة نظر منسوبي البرامج المعتادة سواء الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترحات وآليات لمواجهة هذا الإقصاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة طُبِقت على (٣٥٠)

طالبًا بالبرامج المعتادة، و(١٠٨) عضوًا من أعضاء هيئة تدريس بهذه البرامج؛ للتحقق من دور البرامج الجديدة في إبراز مظاهر الإقصاء الأكاديمي، والمهني، والاجتماعي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن البرامج الجديدة بجميع فعالياتها تؤثر في إبراز مظاهر الإقصاء لدى هؤلاء الطلاب بشكل عام، وتحتاج إعادة نظر، وتعديل وإصلاح لكثير من إجراءاتها ولوائحها، وقدمت الدراسة في نهايتها مجموعة من المقترحات الخاصة بمواجهة هذا الإقصاء لطلاب البرامج المعتادة بكلية التربية جامعة المنيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُقدم ملخصات الدراسات والبحوث السابقة –التي تم عرضها وتصنيفها في المحورين السابقين– رؤى متعددة متنوعة ومختلفة حول الهُوية التنظيمية ومحدداتها وتأثيرها في السياقات التعليمية والجامعية وبرامجها الجديدة، وطبيعة البرامج الجديدة المميزة وبيئتها التنظيمية والتسويقية بالجامعات الحكومية المصرية عامة وجامعة المنيا خاصة، كما تضيف كل دراسة رؤية خاصة حول الهُوية التنظيمية أو البرامج الجديدة المميزة بالمؤسسات الجامعية، والتي قد تتفق أو تختلف مع البحث الحالي؛ من حيث: الأهداف، والمنهجية والأدوات، والعينة ومحل ومجال الدراسة، كما يستفيد البحث الحالي من تلك الدراسات في جوانبه المختلفة من تأكيد لأهمية موضوع البحث ومشكلته، وبناء إطاره النظري، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وبناء الآليات المقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا وتفعيل محدداتها. كما أن البحث الحالي له موقعه المتفرد من هذه الدراسات والبحوث، ويمكن توضيح أبرز نقاط التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، وأجه الاستفادة، وموقع البحث الحالي منها، وذلك على النحو التالي:

١. **<u>دراسات المحور الأول (دراسات الهوية التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي والجامعي):</u>**

- **تشابه البحث الحالي مع دراسات هذا المحور في تأكيد أهمية الهُوية التنظيمية وتأثيرها في أداء المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة:** حيث أكدت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية بناء وتشكيل هُوية تنظيمية للجامعات وبرامجها الأكاديمية الجديدة، وتأثير ذلك على سمعتها وصورتها الخارجية أمام

منسوبيها داخليًا والمستفيدين منها خارجيًا، مثل: دراسات كلٍ من: (Alhamad, et al, 2024)، و(عبد الستار، ٢٠٢٤)، وأبو جحيشة (٢٠٢٣)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢) التي أكدت على دور الهُوية التنظيمية في الأداء المؤسسي، واتخاذ القرارات، وتعزيز الاستمرارية التنظيمية والأداء التنظيمي المستدام. كما ركزت العديد من الدراسات مثل دراسة (Stensaker,2015)، و (Levin et al.,2018)، و(عباس ٢٠٢٠) على دور الهُوية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أوضحت كيف يمكن أن تؤثر الهُوية التنظيمية على تصنيف الجامعات ومستوى التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي البرامج الجديدة بالجامعات وكلياتها.

- **كما اتفق البحث مع الدراسات السابقة في وجود تفاعل بين الهُوية التنظيمية وعوامل ومحددات متعددة:** فهناك شبه إجماع بين البحث الحالي والدراسات السابقة على أن الهُوية التنظيمية تتأثر بعوامل ومحددات متعددة، مثل **(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق)**، وهذا ما أشارت إليه دراسة (راغب، ٢٠٢٠)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢)، كما أشارت دراسة (Levin et al., 2018) **إلى تأثر الهُوية التنظيمية بالبيئة التنظيمية** والعلاقة الوثيقة بين الهُوية التنظيمية وسلوك الموظفين، والتزامهم، ورضاهم الوظيفي، ودراسة (العزب، والطروانه ،٢٠١٩) التي بحثت العلاقة بين الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، كما ربطت دراسة **(الصادق، ٢٠٢١)** بين الهُوية التنظيمية ونظريتي الهُوية الذاتية والاجتماعية، مما يعزز فكرة أن الهُوية التنظيمية ليست كيانًا مستقلًا بل تتأثر بالموظفين والسياق العام للمنظمة.
- **تشابه البحث الحالي** مع جميع الدراسات العربية والأجنبية من حيث الموضوع؛ حيث تناولت موضوع الهُوية التنظيمية بالجامعات، وخاصة دراستي(راغب، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) التي تشابه البحث الحالي معها في تناول محددات الهُوية التنظيمية الأربعة(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق).

- كما **تشابه البحث الحالي من حيث المنهج وأدواته** مع دراسة (Hafiduddin & Rozak, 2025), (Levin, et al, 2018), (GİZİRa, 2014) ، ومن حيث الدراسة الوثائقية مع دراسة (Borlaug, Tellmann, and Vabo, 2023)، ومن حيث المنهج الوصفي والاستبانة مع دراسات كلٍ من: (عبد الستار، ٢٠٢٤)، و(أبو جحيشة، ٢٠٢٣)، و(البلوي، ٢٠٢٣)، و(العبيري، ٢٠٢٣)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢)، و(الصادق، ٢٠٢١)، و(غماري، ٢٠٢١)، و(عباس، ٢٠٢٠)، و(عتوم، ٢٠٢٠)، و(عقيل العزب والطراونة، ٢٠١٩)، و(علوان، ٢٠١٩)، و (Stensaker, 2015)، كما اختلف البحث الحالي مع باقي الدراسات الأخرى من حيث المنهجية والأدوات البحثية.
- **اختلف البحث الحالي من حيث مجال وحدود الدراسة** مع معظم الدراسات السابقة وخاصة دراسة **(الصادق، ٢٠٢١)** التي تناولت الهُوية بالمؤسسات الحكومية، ودراسة (Hafiduddin & Rozak, 2025) التي تناولت الهُوية التنظيمية بمؤسسات التعليم الإسلامي والدفاع عن النفس بإندونسيا.
- كما **اختلف البحث الحالي من حيث منهج البحث** مع دراسة (راغب، ٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الاثنوجرافي، ودراسة (Selda, et al, 2018) التي استخدمت تصميم الدراسة المقطعية، ودراسة (Khorshid, et al, 2021) التي استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتطوير النموذج المفاهيمي واختبار العلاقات في مفهوم الهُوية التنظيمية، ودراسة (Knorr &Hien–Pensel, 2023) التي استخدمت التحليل الكمي (نمذجة المواضيع) والتحليل النوعي للنصوص، بالإضافة إلى تحليل العلاقات، لفحص الدراسات في مجال الهُوية التنظيمية.

٢. **<u>بالنسبة لدراسات المحور الثاني (البرامج الجديدة في الجامعات):</u>**

- فقد **تشابه البحث الحالي مع جميع هذه الدراسات من حيث مجال دراسة** تلك البرامج، مع اختلاف حدود البحث الحالي المقتصرة على البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، كما تشابه مع الدراسات التي تناولت التسويق لتلك البرامج الجديدة كأحد محددات الهُوية التنظيمية بالبحث الحالي كدراسة(شاهين، ٢٠٢٢)، و(محمد، ٢٠٢٢)، و(محمود، ٢٠٢١)، و(الإخناوي وشحاتة، ٢٠١٧)، وتشابه

جزيئًا مع دراسة (أحمد، ٢٠١٩) التي تناولت البيئة التنظيمية لتلك البرامج بجامعة المنيا ومنها برامج كلية التربية.

- كما **تشابه البحث الحالي مع دراسات المحور الثاني من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية، والعينة،** ومع دراسة (أحمد، ٢٠١٩)، و(محمدي، ٢٠١٧) في استخدام المقابلات الشخصية، ومن حيث عينة أعضاء هيئة التدريس وطلاب البرامج الجديدة كما في دراسة (محمد، ٢٠٢٢)، وعينة منسقي البرامج كما في دراسة (محمود، ٢٠٢١)، كما تشابه من حيث عينة الطلاب مع دراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ومع دراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (محمدي، ٢٠١٧) في الطلاب ومنسقي ومسئولي البرامج.
- و**اختلف البحث الحالي مع دراسات كل من:** (عمر، ٢٠٢٣)، و(شكر، ٢٠٢١)، (محمدي، ٢٠١٧) من حيث هدف وزاوية تناول ودراسة موضوع البرامج الجديدة بالجامعات، فقد تناولت هذه الدراسات قضية الطبقية والتمايز التعليمي، والاستبعاد الأكاديمي والاجتماعي والمهني الذي تكرسه تلك البرامج بالجامعات مقارنة بالبرامج التقليدية، بينما درس البحث الحالي محددات الهوية التنظيمية لتلك البرامج.
- كما **اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث الهدف،** وخاصة مع دراسة (حامد، ٢٠١٩) التي تناولت دور البرامج المميزة بجامعة المنصورة في تدويل التعليم، ودراسة (موسى، ٢٠٢٠) وهدفت إلى قياس وتقويم كفاءة البرامج الخاصة بجامعة أسيوط في ضوء استخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات .

٣. **استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة بالمحورين العربية والأجنبية،** في تأكيد أهمية ومشكلة البحث، وبناء الإطار النظري، وأدوات البحث(المقابلات المفتوحة والاستبيان المقنن)، وتفسير النتائج، وبناء وصياغة الآليات المقترحة.

٤. **موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:** في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة ذات صلة مباشرة بموضوع البحث ومجاله وحدوده، وفي ضوء – حدود علم واطلاع الباحثين– لا توجد دراسة مصرية أو عربية تناولت الهُوية التنظيمية للبرامج الجامعية الجديدة ومحدداتها؛ حيث يتفرد البحث الحالي بأنه يتناول دراسة قضية الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة والمميزة ومحدداتها(القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل

التنظيمي، والتسويق) بكلية التربية جامعة المنيا، وخاصة في ظل التوجه للاعتماد البرامجي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، والذي يتطلب ضمن معاييره ومؤشراته أن تكون هناك هُوية تنظيمية مميزة لكل برنامج أكاديمي بالكليات تتمثل في: قيادة البرنامج ورؤيته ورسالته وثقافته التنظيمية، ومدى التماهي والتماثل التنظيمي بين عناصره المختلفة، وما يتوفر له من آليات واستراتيجيات تسويقية متميزة، وخطط تطوير وتحسين وتعزيز، ومؤشرات نجاح؛ ومن ثم فالبحث الحالي يسد فجوة بحثية لندرة دراسات وبحوث الهوية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي وبرامجها الجديدة في ظل نظام وتوجه جديد للاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والجامعي وبرامجها الأكاديمية.

خطوات البحث وأقسامه:

في ضوء مشكلة البحث الحالي وأسئلته، وأهدافه، وحدوده، ومنهجه، وفرضيته الأساسية، يسير البحث في الخطوات والأقسام التالية:

١- **القسم الأول: <u>الإطار العام للبحث</u>**؛ ويشمل خطة البحث، وما تتضمنه من: مقدمة للبحث، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه وأدواته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة والتعليق عليها وبيان موقع البحث الحالي منها، وخطوات البحث وأقسامه.

٢- **القسم الثاني: <u>الإطار النظري للبحث</u>**؛ ويتضمن الأسس النظرية للهُوية التنظيمية للبرامج الجامعية الجديدة في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر؛ حيث يقدم للمنطلق الفكر والنظري لدراسة الهُوية التنظيمية، ومفهومها وطبيعتها، وعلاقتها ببعض المفاهيم والمتغيرات الإدارية والتنظيمية، وخصائصها وأنواعها، وأهدافها وأهميتها، وأبعادها ومكوناتها، والنظريات المفسرة لها، ومحدداتها الأربعة بالبرامج الجامعية الجديدة.

٣- **القسم الثالث: <u>طبيعة البرامج الجديدة بكلية التربية بجامعة المنيا ووضعها الراهن</u>**؛ ويشمل رصد وتحليل طبيعة البرامج الجامعية الجديدة ومحددات هُويتها التنظيمية من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة؛ حيث عرض لطبيعة البرامج الجامعية الجديدة، وفلسفتها، ومفهومها، وأهدافها، وأهميتها ومبرراتها، مع التركيز على حالة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا نشأتها وتطورها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها،

ومعايير اختيار منسقها/ مديرها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من القائمين بالتدريس فيها، وتحليل وضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة.

٤- القسم الرابع: واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا ؛ حيث تناول هذا القسم من البحث تحليل الواقع الكيفي والكمي(الميداني) لمحددات الهُوية التنظيمية (الأربعة المُشار إليها بالإطار النظري) للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب، والخريجين.

٥- القسم الخامس والأخير: آليات مقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، وتضمن تقديم آليات مقترحة لتعزيز وتفعيل كل محدد من محددات الهُوية التنظيمية الأربعة (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق للبرامج)، وإجراءات تنفيذها، وسبل التغلب على المعوقات التي قد تواجهها، ثم أُخْتُتِمَ البحث بتقديم مجموعة من البحوث والدراسات المستقبلية المقترحة لمواصلة واستكمال البحث في هذا المجال الحيوي.

الإطار النظري للبحث

"الأسس النظرية للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة"

يتناول هذا القسم الأسس النظرية للهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجامعية الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر؛ حيث يعرض للمنطلق الفكري والأساس النظري لدراسة الهُوية التنظيمية، وماهيتها ومفهومها بالمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة، وعلاقتها ببعض المفاهيم والمتغيرات الإدارية والتنظيمية الأخرى، وأهميتها، وأبعادها ومكوناتها، وخصائصها وأنواعها، والنظريات المفسرة لها ومداخلها، ومحدداتها الأربعة (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق)، وذلك على النحو التالي:

أولًا- المنطلق الفكري والأساس النظري لدراسة الهُوية التنظيمية:

ظهرت نظرية ومصطلح الهُوية التنظيمية لأول مرة في دراسة ألبرت وواتين (Albert & Whetten,) عام ١٩٨٥م في مقالتهما الرائدة "الهُوية التنظيمية"؛ حيث تم تداول المصطلح لأول مرة من خلالهما كأصحاب المصطلح وأول من نظَّر له. وأشارت الدراسات والأدبيات

الأولى في هذا المجال التنظيمي والإداري بعد مقالة ألبرت وواتين إلى أن بداية دراسة "الهُوية" اقتصرت على "الهُوية الشخصية" للفرد العامل والموظف، أي أنها جاءت من علم النفس، ثم تم التمهيد لرسم ملامح هذا الموضوع من خلال دراسة "هُوية الجماعات" أي أنها اعتمدت على علم الاجتماع. (Hatch& Schultz, 2002, 995)، ومنذ ذلك الحين بدأ استخدام مصطلح الهوية كمصطلح مؤسسي تنظيمي يُطلق على المنظمات والمؤسسات وما تحويه من أفراد وجماعات عمل وكيانات وتنظيمات فرعية من أقسام ووحدات وبرامج.

فكما تم التأكيد على أهمية حفاظ الفرد على هويته وحمايتها من خلال تأكيد ذاته، كذلك سعت المؤسسات إلى تأكيد ذاتها عن طريق العمل بحذر من أجل الحفاظ على هُويتها الجماعية والتي يطلق عليها "الهُوية التنظيمية"، وهي مستوحاة من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهُوية الاجتماعية، التي تبين وجهة نظر نفسية واجتماعية بالنسبة للفرد أو الجماعة.(عبد الستار، ٢٠٢٤، ١٨٩)، ثم قام علماء الإدارة بتطوير هذه النظرية واستخدامها في المجال الإداري والتنظيمي.

حيث جاءت الأصول الفكرية الأولى للأساس المفاهيمي والنظري للهُوية التنظيمية (Organizational Identity) من فروع معرفية وعلمية متعددة؛ أهمها: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة والسلوك التنظيمي، والتي ساعدت الباحثين في دراسة الهُوية الشخصية للفرد في بادئ الأمر، ثم مهدت الطريق إلى إعطاء المعنى لموضوع نظرية الهُوية الاجتماعية، وقد نالت نظرية الهُوية الاجتماعية الاستحسان والقبول بين أوساط المنظرين التنظيميين والباحثين الإداريين؛ لأن افتراضاتها طُبِقت بنجاح ضمن السياق التنظيمي للمؤسسات، وتتجاذب الأفكار الرئيسية لهذه النظرية حول محور أساسي يفيد بأن مقام (مكانة أو منزلة) أي شخص في المجتمع هو دالة لكل من هويته الشخصية وعدد من هُوياته الاجتماعية، ففي حين أن الهُوية الشخصية تعكس المزايا الفردية للشخص مثل: (الموهبة، والذكاء، والقابلية والجاذبية)؛ فإن الهُوية الاجتماعية تشير إلى اندماج الأفراد في مجموعة اجتماعية معينة كالانتماء إلى (جنس، أو عرق، أو حركة سياسية، أو فريق رياضي، أو منظمة). (العطوي وغباش، ٢٠١٢، ٦). ولذا أصبح مفهوم الهُوية الاجتماعية والتماثل التنظيمي من الوسائل الأساسية لبناء الحقائق والعلاقات الاجتماعية في المنظمات. (رشيد، ٢٠٠٣، ٦)، وبذلك مهدت النظرية الاجتماعية لظهور مفهوم ومصطلح الهوية التنظيمية.

وتمثل نظرية الهُوية الاجتماعية إطار عمل منهجي توضيحي طور من قبل تاجفيل وتورنر (Tajfel & Turner) في سبعينيات القرن العشرين؛ لتوضيح العلاقات والتمييز بين المجموعات، كما ساعدت هذه النظرية على إثارة الفكر الأولي نحو نظرية الهُوية التنظيمية متجسدًا في دراسة ألبرت وواتين (Albert & Whetten) عام ١٩٨٥م في مقالتهما الرائدة "الهُوية التنظيمية"؛ حيث تم تداول مصطلح الهُوية التنظيمية لأول مرة من خلالهما عام ١٩٨٥م، وأشارا إليها على أنها تمثل الإجابة عن سؤال: من نحن كمنظمة؟، حيث حددا الهُوية التنظيمية بوصفها الخصائص الجوهرية والمستمرة والمميزة للمنظمة (Albert& Whetten, 1985, 256)، ثم تم تطوير وتحديث هذا المفهوم من قبل (Wheten, 2006, 220) التي وصفت الهُوية التنظيمية بأنها ملكية جماعية تعبر عما هو مركزي ومتميز ودائم في المنظمة عند النظر إلى ماضيها وحاضرها ومستقبلها. وقد وُصِفت محاولة ألبرت ووتين بأنه مساهمة جوهرية، وعمل مؤثر، وأساس لمزيد من البحث والدراسة، وموجة من البحث والنظرية التي لا تزال مستمرة، وكما يصفه الباحثون بأنه "بنية أساسية" للبحث التنظيمي في هذا المجال. (Knorr & franziska, 2022, 508- 509)

وقد وجد العلماء والمتخصصون في بداية الأمر أن هذا المفهوم يمثل بناءً يَصْعُبُ تطبيقه على المنظمات، وبمرور الوقت حدده ووصفه العلماء من منظور وظيفي وبناء اجتماعي، ثم قُدْمِت إسهامات نظرية كبيرة في هذا المجال، لكنها كانت غير قادرة على دمج الممارسة والنظرية بطريقة يمكن أن تفيد المنظمات، إلى أن قدما (Hatch & Schltez, 2002) عملاً استثنائيًا في هذا الصدد؛ حيث قدما نظرية تبشر بإيجابيات عملية للمنظمات فيما يتعلق بالاستمرارية التنظيمية، فقد أدركا أنها موجودة في السلوك المتوازن لأعضاء المنظمة فيما بينهم ومع المستفيدين. (Mujib, 2017, 2)

وعليه، أصبحت الهُوية التنظيمية كمفهوم يمكن وضع آلية عمله، وصياغته ضمن تعريفات محددة، وأن هناك شيئا محددًا يمكن أن يُطلق عليه "الهُوية التنظيمية" لمجتمع أو منظمة، لتعبر عن إحساس الفرد أو الجماعة بذاتهم، وأنها نتيجة أن (أنا أو نحن) نمتلك خصائص مميزة ككينونة تميزني عنك وتميزنا عنهم. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٧٠)؛ حيث أصبح للهوية التنظيمية محدداتها وتطبيقاتها وممارساتها وسلوكياتها العملية من أجل تكوين وبناء هوية تنظيمية متميزة للمنظمة.

ومن ثم صارت المنظمات تسعى جاهدة لأن يكون موظفوها ملتصقين بهُويتها، وأن تنصب سلوكياتهم على تحقيق أهداف وحداتهم التنظيمية، ومن ثم أهداف المنظمة إجمالًا؛ حيث أصبح شائعًا أن تجد منظمات تدير برامج تسعى من خلالها إلى بناء ثقافات قوية، وهُويات تنظيمية مميزة، كما تتضمن برامج الهُوية التنظيمية كل الوسائل الإدارية التي تقدم المنظمة نفسها للآخرين من خلالها (التسويق للبرامج)، بما في ذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها، والبيئات التنظيمية التي تقدم فيها هذه المنتجات والخدمات، ووسائل إيصال منتجاتها وخدماتها للآخرين، والسلوكيات التي تتبعها المنظمة داخليًا وخارجيًا خلال عمليات التسويق. (رشيد، ٢٠٠٣، ٥)

وتعد الهُوية التنظيمية (Organizational Identity) من المفاهيم الحديثة نسبيًا التي ظهرت في أدبيات الإدارة العامة، وتم اقتباسها من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهُوية الاجتماعية، والتي تُظهر وجهة نطر نفسية واجتماعية للأفراد والجماعات، وقد طور علماء الإدارة مصطلح ومفهوم الهُوية التنظيمية واتفقوا على استخدامه في المجالات الإدارية والتنظيمية المختلفة ومنها الإدارة التربوية والتعليمية، وقد تعددت تعريفاته طبقًا لمنظورات وزوايا مختلفة في طريقة تناوله ومعالجته بأدبيات الفكر الإداري والتنظيمي التربوي المعاصر، وفيما يلي يعرض البحث في المحور القادم لماهية وطبيعة مفهوم الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة:

ثانيًا-الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة "الماهية والمفهوم":

تنتشر كلمة "الهُوية" بصورة واسعة في العلوم الاجتماعية، وتشمل مجالاتها الرئيسية الفلسفة والأنثروبولوجيا الاجتماعية والعلوم السياسية وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وتتعدد المعاني المفاهيمية والأدوار النظرية للهُوية عبر هذه المجالات. (Dowling & Otubanjo, 2011, 171)، ويمكن تناول مفهوم الهُوية على مستويات مختلفة من التحليل على مستوى الفرد، والجماعة، والتنظيم أو المنظمة، ويمكن فهم الهُوية على جميع مستويات التحليل بأنها بنية اجتماعية؛ فالهُوية حتى على المستوى الفردي هي بينية اجتماعية مستمدة من تفاعلات الفرد مع جماعته (Bloch, 2014, p.110) ، ومن ثم فالهوية التنظيمية بنية اجتماعية تطلق على تنظيم يضم مجموعة الأفراد تجمعهم علاقات عمل وثقافة تنظيمية وتفاعلات اجتماعية وأهداف ورؤى مشتركة تبرز هويتهم كجامعة أو كلية أو قسم علمي، أو حدة تنظيمية وإدارية، أو برامج أكاديمية ضمن الجامعات وكلياتها وأقسامها العلمية لها لائحتها التنظيمية والمالية

والدراسية وهيكلها التنظيمي وقيادتها الأكاديمية والإدارية بما يضاهي القسم العلمي ككيان تنظيمي.

ومنذ الثمانينيات من القرن العشرين اكتسب مفهوم الهُوية التنظيمية صيته وشعبيته في دراسات وأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وكان المقال الأساسي لستيوارت ألبرت وديفيد ويتن (Stuart Albert & David Whetten) عام ١٩٨٥م بعنوان" الهُوية التنظيمية"، ممهدًا لإرجاع الهُويات ليس فقط للأفراد ولكن أيضًا إلى المنظمات، ووفقًا لألبرت وويتن عام ١٩٨٥م، وديفيد وتين ٢٠٠٦م فإن هُوية المنظمة تقدم إجابات عن أسئلة أساسية مثل : من نحن كمنظمة؟، وما نوع العمل الذي نقوم به؟، وماذا نريد أن نكون؟، فالهُوية التنظيمية في الأساس تحاول أن تعبر عما هو أساسي ودائم ومتميز بالنسبة للمنظمة. (Dörrenbächer & Lappe, 2017, 165)

وعلى الرغم من أن المقالة التي كتبها ألبرت ووتين والتي قدمت" المنظور الكلاسيكي" للهُوية التنظيمية تعد كنقطة تحول جذري في هذا المجال، فإنه لا يزال هناك جدلًا حول تعريف عام متفق عليه للهُوية التنظيمية وعلى وجه الخصوص يتم انتقاد الطبيعة الدائمة الثابتة Enduring للهُوية التنظيمية في الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة.(Stanske, 2017, 16) . فمضمون الهوية التنظيمية كمصطلح إداري وتنظيمي يتسم بالمرونة والتغير الاستراتيجي استشرافًا لمستقبل المنظمة في ظل المتغيرات والتطورات المتسارعة.

فعادةً ما تُعنى دراسات "الهُوية التنظيمية" بكيفية فهم أعضاء المنظمة لـ"من نحن كمنظمة؟"، وتركز – وفقًا للتصور الكلاسيكي لألبرت وويتن (١٩٨٥)– على خصائص وصفات ثلاث هي: المركزية، والتميز، والاستمرارية. وقد جادل الباحثون مؤخرًا حول أهمية تجاوز وجهات النظر السابقة التي تُصوّر الهُوية التنظيمية كشيء ("هو") أو كصفة تمتلكها المنظمة في وقتٍ ما إلى منظورٍ أكثر عمليةً يُنظر فيه إلى الهُوية التنظيمية كإنجازٍ مستمرٍ ومرنٍ، يُمكن بناؤه وإعادة بنائه في كل لحظة.(Fachin & Langley, 2024, 359– 360) . فالهوية التنظيمية مفهومًا إستراتيجيًا مرنًا مستمرًا يعبر عن كينونة المنظمة حاليًا ومستقبلًا.

حيث يعد مفهوم هُوية المنظمة مشكلة معقدة يُساء فهمها، فيشير بعض الباحثين إلى مصطلح هُوية المنظمة على أنه "ماهية المنظمة، أو ما تتوقع أن تكون؟"، أو "ماذا تفعل؟"، أو "ماذا تستعد أن تقوم بعمله؟". وقد اعتبرها البعض مُدخلًا متعدد الأبعاد، ترتبط بعدة موضوعات،

مثل: الإدارة الاستراتيجية، وعلم النفس، والتسويق، والسلوك التنظيمي. (Fatma & Rahman, 2014, 592)، ومن أهم الأدبيات التي أسهمت في تطوير مفهوم الهُوية التنظيمية هي تلك المرتبطة بالسلوك التنظيمي، أو النظرية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية. ففي هذه الأدبيات كان للهُوية اتجاه داخلي يعبر عما يدركه أعضاء المنظمة، وما يشعرون به، وما يفكرون فيه بشأن المنظمة.(Pérez &del Bosque, 2014, 6)

ويمكن تناول مصطلح "الهُوية التنظيمية" من خلال تفكيكها إلى مقطعين؛ **الهُوية:** ففي **اللغة العربية** يُشتق مفهوم "**الهُوية**" من الضمير "هو"، والذي يُقصد به حقيقة الشيء وصفاته الجوهرية التي يتميز بها عن غيره، وأيضًا تُستخدم للإشارة إلى المعالم والخصائص الفردية التي تتميز بها الشخصية. (حجاب، ٢٠٠٤، ٦٠٣)

فكلمة "Identity" لاتينية الأصل وتعني الشيء نفسه، أو الماهية التي عليها الشيء (البوني، ١٩٨٣، ٥)، أو حقيقة الشيء من حيث تميزه عن غيره، وتسمى أيضًا هُوية الذات (علي، ٢٠٠٥، ٢٤). ومنه يُستنتج أن للهُوية دلالة لغوية للضمير "هو"، ولفظًا مشتقًا من أصل لاتيني يقصد به الشيء نفسه أو ذاته وعينه.

وقد أكد ذلك ابن منظور في معجم لسان العرب؛ حيث أشار إلى أن مصطلح "الهُوية" ليس عربيًا في أصله، وإنما أضطر إليه بعض المترجمين فاشتق الاسم من حرف الرباط الذي يدل عند العرب على ارتباط المحمول بالموضوع في جوهره. (ابن منظور، ١٩٩٩، ٥٨٣). وفي معجم اللغة العربية المعاصر، ومعظم معاجم اللغة العربية، تُعرَّف الهُوية بأنها" حقيقة الشيء أو الشخص التي تميزه عن غيره، أو بطاقة يُثبت فيها اسم الشخص وتاريخ ميلاده ومكان مولده وجنسيته وعمله". كما تُعرَّف أيضًا بأنها "إحساس الفرد بنفسه وفرديّته وحفاظه على تكامله وقيمته وسلوكيَّاته وأفكاره في مختلف المواقف"(عمر، ٢٠٠٨، ٢٣٤؛ معجم المعاني، ٢٠٢٥، https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)

ويقابل معنى الهُوية في اللغة الإنجليزية "Identity"، ففي معجم كامبريدج تعني الهُوية حقيقة كونك، أو الشعور بأنك من نوع معين من الأشخاص أو المنظمات... إلخ؛ فهي الصفات التي تجعل شخصًا أو منظمة... إلخ مختلفًا عن الآخرين. (Cambridge Dictionary, 2025, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/identity)

وفي الاصطلاح تُستخدم كلمة الهُوية لوصف مفهوم الشخص وتعبيره عن فرديته وعلاقته بالجماعات التي ينتمي إليها(كالهُوية الوطنية أو الهُوية الثقافية، أو الهُوية القومية)، والهُوية تمثل مجمل السمات التي تميز شيئًا عن غيره أو شخصًا عن غيره أو مجموعة عن غيرها، وكل منها يحمل عدة عناصر في هويته. وعناصر الهُوية شيء متحرك ديناميكي يمكن أن يظهر أحدها أو بعضها في مرحلة معينة. وبعضها الآخر في مرحلة أخرى، وهي الخصائص والسمات والمعتقدات والقيم المميزة التي تُعرّف الشخص أو المجموعة، وتشكل تفردهم وإحساسهم بالذات. وكلمة "هُوية" منسوبة إلى الضمير (هُوَ). (ويكبيديا، ٢٠٢٥، https://ar.wikipedia.org/wiki)

كما اقترح باحثون في علم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي تعريفاتٍ عديدة للهُوية، باعتبار هذا المفهوم مفتاحًا لتفسير مواقف الفرد وسلوكياته والتنبؤ بها. وأن الهُوية مصطلح متنوع ومتغير، وموجود إلى جانب عوامل أخرى لكيفية فهم الناس لشخصيتهم وطريقة وجودهم في العالم(Gizira, 2014, 1309) ، فالهُوية بمثابة المرآة التي تعكس السمات والخصائص والصفات المختلفة التي يتميز بها الفرد أو الجماعة عن غيرهم، وطبيعة العلاقات والتفاعلات التي تربطهم بالآخرين في سياق البيئات الاجتماعية والتنظيمية التي ينتمون إليها.

ويُعد استخدام مصطلح الهُوية قديم قدم علم المنطق والفلسفة التقليدية، ففي مجال علم المنطق يعبر مفهوم الهُوية عن فكرة أن شئيًا ما هو الشيء نفسه، وهو ما يسمى "مبدأ الهُوية" الذي يُعد الضلع الثالث من مكونات وأُسس علم المنطق، وفي الفلسفة التقليدية يعني المفهوم التقليدي للهُوية الذات أو التماثل التام أو التوحد والتفرد لما يشمل حقيقة الأشياء، ومن هذين المصدرين انتقلت فكرة الهُوية لحقول ومجالات المعرفة الأخرى. (رشيد، ٢٠٠٣، ١٨)

وتكمن إحدى المصاعب التي تواجه الباحثين بهذا المجال في تنوع تعريفات مفهوم "الهُوية" وتعقيدها؛ حيث تتنوع هذه التعريفات من خلال مجالات متفاوتة الاتساع بين الحقول والمجالات المعرفية المختلفة، بل وضمن نطاق الحقل المعرفي الواحد؛ حيث يشكل مفهوم الهُوية قضية واسعة ومتشابكة ومعقدة تمتد عبر عديدٍ من الحقول والعلوم والمجالات المعرفية كعلم النفس، والاجتماع، والسياسة، والإدارة، والسلوك التنظيمي، إذ لا يوجد مجال معين بمفرده يوفر أدوات الفهم الكامل لتحليل مفهوم وعملية تكوين وبناء الهُوية.

ولكن – بصفة عامة– تعرف الهُوية بأنها مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها تعرُّف الشيء بشكل بيّنٍ واضحٍ، فهي تُعَرِّف الطبيعة الأساسية لكل شيء، سواء أكان كيانًا ماديًا موضوعيًا أو بناءً ذهنيًا ذاتيًا، ولفهم طبيعة الأشياء يتوجب فهم طبيعة الهُوية في المقام الأول، ومن هنا فإن الهُوية تنطوي في الأساس على كيان يسأل: "من أنا؟"، وفي حالة الجمع يسأل: "من نحن؟"، فبطاقات العمل وجوازات السفر تمثل أنواعًا فرعية للهُوية الفردية، وهي تميز كل فرد عن الآخرين، ولكن في العادة قد لا يقبل بعض الأفراد أو يرضون تعريف شخصياتهم من خلال مثل هذه البطاقات فقط، فإحساس الفرد بهويته أو إدراكه لوجوده الذاتي يتضمن إلى حد كبير معلومات أخرى مُتَمِمة مثل: القبيلة، والأبناء، والاهتمامات، والمناصب التي يشغلها، والكيانات التي ينتمى إليها، وغيرها من الهُويات التي يدعيها الشخص، والتي يمكن تسميتها هُوية شخصية، وذلك في مقابل الهُوية الفردية التي تصدر من قبل الجهات العامة، فبخلاف الهُويات الفردية فإن الهُوية الشخصية تربط الشخص بأشخاص آخرين، وكذلك تربطه بجماعات ومنظمات عامة وخاصة. (رشيد، ٢٠٠٣، ١٥–١٦)، مكونة بذلك هوية جمعية تنظيمية سيتم التطرق لتعريفها لاحقًا.

فالهُوية مفهوم متعدد الدلالات والاستخدامات اللغوية والفلسفية والاجتماعية والنفسية والثقافية، فقد أُستخدم للدلالة على الهُوية الفردية الشخصية، والهُوية الجماعية المنظمية المؤسسية، والهُوية العرقية، والهُوية الثقافية. (علوان، ٢٠١٩، ٤٥٩)، وعلى هذا الأساس تعد الهُوية بحد ذاتها آلية من آليات التمايز بين الأفراد والجماعات والمنظمات، كما تُشكل مرجعية وخصوصية ثقافية تميز المجتمع الواحد عن باقي المجتمعات الإنسانية.

أما مفهوم الهُوية التنظيمية، ففي العقود الأخيرة من القرن العشرين، أظهر الباحثون اهتمامًا خاصًا بهذا المفهوم. ونظرًا لاستخدام الباحثين مفاهيم نفسية مختلفة عند صياغة مفهوم الهُوية التنظيمية، فقد تداخلت جوانب عديدة وتباينت اختلافًا كبيرًا في طريقة تفسير هذا المفهوم. (Gizira, 2014, 3010)، فيؤكد بعض الباحثين أن الهُوية التنظيمية لا تقتصر على الشعار أو العلامة التجارية للمؤسسة، ولكنها تشمل نطاقاً أوسع؛ حيث السياسات، وأخلاقيات العمل، والخصائص المتأصلة المتجذرة في المؤسسة. (Munawir, Raharjo, Djalil, Syahputra, Muslim and Adam, 2019, 255)، ومن ثم فالهوية التنظيمية مفهوم أوسع وأرحب من أن يُختصر في الشعارات والعلامات التجارية (الماركات) وبعض السمات الثابتة للمؤسسة.

وحول كيفية فهم الهُوية التنظيمية وتعريفها، هناك نهجان متمايزان؛ يُشدد أحدهما على التوجه الجوهري القائم على السمات، ويُشير إلى إمكانية تعريف الهُوية التنظيمية وفهمها على أنها تعكس سمة تنظيمية "حقيقية"؛ وأما النهج الآخر فيعرف الهُوية التنظيمية كمورد تنظيمي يُمكن تطبيقه كجزء من المركز والتوجه الاستراتيجي لمنظمة معينة، ويركز النهج الجوهري على الاستمرارية، بينما يركز النهج الاستراتيجي على التغيير.(Stensaker, 2015, 104) ، فكلا النهجين يعبران عن سمات وخصائص الهوية التنظيمية المتمثلة في سمات الجوهرية والمركزية والتميز كسمات تنظيمية، وسمة التغيير والتوجه الاستراتيجي المعبرة عن الاستمرارية، وتلك السمات والخصائص تعد موارد تنظيمية يمكن تطبيقها والاستفادة منها ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وبرامجها ووحداتها وأقسامها.

كما يستخدم الباحثون مفهوم الهُوية التنظيمية بطريقتين، الأولى تشير إلى ما يفكر فيه أعضاء المنظمة بصورة جماعية ومعتقداتهم وتصوراتهم حول المنظمة، والأخرى تشير إلى مجموعة الممارسات المميزة التي يقوم بها أعضاء المنظمة للحفاظ على أوضاعهم التنظيمية. (Levin & Montero-Hernandez, 2009, 16)، وتؤكد إحدى الدراسات أهمية التفكير الجمعي لأعضاء المنظمة لدعم هُويتها التنظيمية، وما يقومون به لترجمة هذا التفكير إلى ممارسات لتحقيق أهداف المنظمة. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٠٣)، وهذا ما يؤكد ضرورة الربط بين الجوانب الفكرية والإدراكية والوجدانية والجوانب العملية التطبيقية للهوية التنظيمية وضرورة تحويلها إلى ممارسات وسلوكيات فعلية.

وينظر بعض الباحثين إلى هُوية المنظمة على أنها الصورة التي ترغب المنظمة في إيصالها إلى الجمهور، وهي صورة قد تتطابق أو لا تتطابق مع الواقع. (Huang-Horowit & Freberg, 2016, 197)، ويرى آخرون أن الهُوية التنظيمية مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل: الثقافة التنظيمية، واستراتيجية الأعمال، وفلسفة المديرين وسلوكهم، والتي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. (Kansbod & Andresen, 2012, 13)، وتعرف هُوية المنظمة بأنها الدليل/البروفيل والقيم التي تنقلها المنظمة أو الصورة التي تسعى المنظمة إلى تأسيسها لنفسها في ذهن الأطراف المستفيدة، ويعززها الاستخدام والممارسة المتسقة للشعارات والرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي تتبناها المنظمة. (Ditlevsen, 2012, 380)

ولعل ما سبق من توجهات وزوايا مختلفة لتعريف الهُوية التنظيمية، يتفق مع ما أشارت إليه دراسة رشيد (٢٠٠٣، ١٤) بأن مفهوم الهُوية التنظيمية يثير جملة من القضايا المتنوعة والمختلفة؛ مما يجعل هذا المفهوم مُحيرًا؛ بسبب عمقه وتعقيده، وهكذا تتنوع الدراسات في هذا المجال بين تناول ومعالجة الهُوية من خلال منظور كلي، أو منظور جزئي، وبين تناول الموضوع تناولاً وصفيًا، أو تناوله تناولاً علاجيًا، وبين الانطلاق من منظور التحليل النفسي الفردي إلى المنظور الاجتماعي. وفي ظل هذه السياقات والزوايا المختلفة لتناول مفهوم الهُوية التنظيمية في أدبيات الإدارة التربوية، **يعرض البحث فيما يلي بعض التعريفات لمصطلح الهُوية التنظيمية بالمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة:**

حيث تعرف الهُوية التنظيمية بأنها مجموعة السمات والخصائص التي تميز المؤسسة الجامعية وبرامجها عن غيرها من المؤسسات والجامعات الأخرى، ومن ثم يتولد شعور لدى أعضاء هيئة التدريس بتقدير الجامعة لإسهاماتهم وإنجازاتهم؛ مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء لجامعتهم والشعور بالتوافق والتكيف والاندماج معها بما يجعلهم أكثر استعدادًا لبذل الجهد والمساعدة في تقدم ورقي جامعتهم. (علوان، ٢٠١٩، ٤٦٢)، وعليه فالهوية التنظيمية تمثل مجموعة السمات المميزة للمؤسسة الجامعية وبرامجها، وتعزز شعور الأعضاء بتقدير المؤسسة لإنجازاتهم؛ بما يدفعهم لبذل مزيدًا من الجهد لرفعة ورقي الجامعة وتقدمها.

وتعرف الهُوية التنظيمية بأنها إدراك العاملين بالجامعة ورؤيتهم وانطباعاتهم عن مدى سيرها في إنجاز رسالتها، وتبنيها لمعايير التصنيفات العالميَّة، وإدراكهم للسمات العامَّة للمؤسسة، والتي تُتَرجم في سياساتها والقيم الرئيسية لها، والسِّمات التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، والمزايا القابلة للاستمرار بمرور الزمن. (عباس، ٢٠٢٠، ١٠٥٢)، ومن ثم تعبر الهوية التنظيمية عن وعي وإدراك العاملين بالجامعة لتميز جامعتهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها با يميزها عن غيرها من الجامعات، ويجعلها متقدمة في التصنيفات العالمية.

كما تُعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ التي تسعى الإدارة العليا لترسيخها لدى العاملين بالمؤسسة، وذلك بالتأثير على اتجاهاتهم وإدراكهم حتى ينعكس ذلك على تصرفاتهم وأدائهم بالمؤسسة. (بوودن وغليظ، ٢٠٢٢، ٩١٢). وتعرفها عبد الرحمن (٢٠٢٢، ١٦٣، ١٧١) بأنها الخصائص والمزايا التي تتسم بها الجامعة بغرض تمييز نفسها إيجابيًا عن غيرها من الجامعات، وتُشكل مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد، وتعبر

عن معرفتهم وفهمهم لطبيعة وماهية المؤسسة التي يعملون فيها، ويمكن التعرف عليها من خلال أربعة محددات، هي: القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التماثل التنظيمي، والتسويق للمؤسسة وخدماتها.

وتعرف أيضًا بأنها انطباعات وإدراكات أعضاء هيئة التدريس حول سياسات وإجراءات الجامعة وعملياتها وبرامجها التي تميزها عن غيرها. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٠)، وعرفها البلوي (٢٠٢٣، ٧١، ٧٣) بأنها انعكاس لمستوى اندماج الموظف في المؤسسة من خلال تبني الرؤية والأهداف والقيم والاتجاهات المشتركة للمؤسسة، والتي تظهر على هيئة مشاعر وسلوكيات. وهذا التعريف يجعل من التماثل والتماهي التنظيمي مرادفًا للهُوية التنظيمية، حيث يُعتبر التماثل والفخر والاحترام أبعادًا لمفهوم الهُوية التنظيمية، كما يُضمن الهُوية التنظيمية كل المشاعر والأفكار والاتجاهات والرؤى المشتركة التي يحملها العاملون نحو منظمتهم.

وتعرفها عبد الستار (٢٠٢٤، ١٩٨) بأنها مجموعة السمات الجوهرية التي ترسخها إدارة الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تحقيق التميز، ويضمن اكتساب الجامعة مجموعة من الميزات التنافسية التي تعزز من سمعتها التنظيمية وتضمن استمراريتها.

كما تم تعريف الهُوية التنظيمية على أنها المعنى العام الذي تتبناه المنظمة، وينشأ من أعضائها ومن وعيهم بأنهم ينتمون إليها، وكذلك يُشار إليها بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات الجوهرية(مثل الاستراتيجيات والثقافة والكفاءات الأساسية) التي تشكل الأساس لشخصية المنظمة. (Abdullah, Nordin & Abdul Aziz, 2013, 453- 454)، وهذا يتفق مع ما يسميه ألبرت "شخصية المنظمة" التي تمنحها الخصائص الأساسية بما يحقق لها الشخصية المتفردة المتميزة والأصلية.

وتشير الهُوية التنظيمية كما قدمها ستيوارت ألبرت وديفيد ويتن (Stuart Albert & David Whetten) إلى السمات أو الخصائص الأساسية /الجوهرية والدائمة للمؤسسة والتي يعتقد أعضاؤها أنها تميزها عن غيرها من المؤسسات والجماعات الأخرى.(Rast, 2010, 2) ، وفي مؤسسات التعليم العالي وبرامجها الأكاديمية ترتبط الهُوية التنظيمية بالسياق التنظيمي، ويحددها عدد من العوامل، مثل: الهيكل التنظيمي، ورسالة المؤسسة، والتمويل الحكومي للبحث والتطوير، وسنة التأسيس.(Saichaie, 2018, 1) ، ومن ثم تعكس تلك التعريفات سمات الهوية التنظيمية ومحدداتها داخل البيئة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

وفي ذات السياق تعرف الهُوية التنظيمية بأنها فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية وتتصف عادة بالاستمرارية في المنظمة وتميزها عن غيرها، وتعرف أيضًا بأنها الشخصية المميزة للمنظمة التي تم إدراكها من خلال القيم السائدة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج. (براهمية، ٢٠١٨، ص ١٩٥)، وتُعدّ الهُوية التنظيمية مفهومًا مهمًا يساعد على الفهم والتفسير والتنبؤ بمواقف وسلوكيات أعضاء المنظمة المتعلقة بالعمل. (Khorshid, Mehdiabadi, and Iran, 2021, 1432)، وتركز هذا التعريفات على تصورات وإدراكات ومدى فهم أعضاء المنظمة للسمات والقيم الجوهرية الداعمة للهُوية التنظيمية للمؤسسة.

كما عرفها بعض الباحثين بأنها أداة إستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وترتبط بما يمتلكه الأعضاء من قيم وأفكار حول المنظمة والتي يتلقونها في المنظمة، ويمكن أن تؤدي إلى تحسين الإدراك الذاتي وزيادة التعاون بين الأعضاء. (Azadehdel, et al, 2013, 68) ؛ حيث تُلقي دراسة العمليات الاستراتيجية لبناء هُوية تنظيمية واحدة بظلالها على عمليات أخرى مهمة داخل المنظمة، وقد تشمل مستويات أخرى من تحديد الهُوية. (Borlaug, Tellmann, and Vabo, 2023, 375)، ويمثل هذا التوجه والبعد الاستراتيجي في مفهوم وتعريف الهُوية التنظيمية.

وفي السياق ذاته تُعرَّفُ الهُوية التنظيمية بأنها إدارة إستراتيجية تركز على الحوكمة والقيادة، وكيفية استخدامها إستراتيجيًا لتلبية التوقعات البيئية، وتعزيز رفاهية الموظفين، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. إلا أن ذكر الإدارة الاستراتيجية ضمن أبعاد تعريف الهُوية التنظيمية قد حظي باهتمام قليل من الدراسات والبحوث، على الرغم من أنه البُعد الأكثر هيمنة، وربما يُعزى ذلك إلى أن موضوعات البعد المُجمّع للإدارة الاستراتيجية لم تحظَ بمزيد من الاهتمام إلا في السنوات الأخيرة من القرن العشرين.(Knorr & franziska, 2022,611, 617)

ومما سبق يتضح أن أدبيات الإدارة التربوية والفكر التنظيمي المعاصرة تناولت مفهوم الهوية التنظيمية من جوانب وزوايا متعددة ومتنوعة؛ فمنها ما عَبَّرَ عنها بمجموعة السمات والخصائص الجوهرية والمتميزة والمستمرة التي تميز المؤسسة الجامعية وبرامجها عن غيرها من المؤسسات والجامعات الأخرى، ومدى فهم أعضائها الجماعي لتلك الخصائص والسمات الأكثر جوهرية/مركزية واستمرارية في المؤسسة وتميزها عن غيرها، وتبرز شخصيتها وسمعتها وصورتها أمام المستفيدين، ومنها ما عرف الهوية التنظيمية بأداة وإدارة إستراتيجية تسهم في

تحقيق الأهداف التنظيمية، وتركز على الحوكمة والقيادة، وكيفية استخدامها إستراتيجيًا لتلبية التوقعات المؤسسية، وتعزيز رفاهية العاملين، وتحقيق نتائج إيجابية، وفي جميع الأحوال يمكن أن ينطبق مفهوم الهُوية التنظيمية على المؤسسات الجامعية وكلياتها وأقسامها العلمية وبرامجها الأكاديمية الجديدة باعتبارها مؤسسات تعليمية لها قيادتها وثقافتها التنظيمية التي ينبغي أن تتوافق وثقافة أعضائها بما يُحدث التماثل التنظيمي، كما أن لها آليات ووسائل لتسويق خدماتها وأنشطتها، وقد تتسم بالعديد من الخصائص والسمات الجوهرية والمستمرة والمتميزة التي تعبر عن شخصيتها وتظهرها في صورة متفردة بين نظرائها المنافسين في ذات المجال، إلى جانب ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس لترجمة تلك السمات من ممارسات وسلوكيات فعلية تسهم في نقل تلك الصورة وتعزيزها لدى الأطراف المستفيدة من الجامعة وكلياتها وأقسامها وبرامجها الأكاديمية.

ثالثًا- علاقة الهُوية التنظيمية ببعض المفاهيم والمتغيرات التنظيمية:

يرتبط مفهوم الهُوية التنظيمية ببعض المفاهيم والمتغيرات التنظيمية الأخرى بعلاقات متعددة، ومن تلك المفاهيم: الصورة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وجينات المنظمة (DNA)، والمكانة والصورة الخارجية، وغيرها، ومن الجدير بالذكر أن بعض الباحثين قد لا يميز بين تلك المفاهيم وبعضها البعض، فيخلط بين مفهوم **الهُوية التنظيمية** وكلٍ من مفهومي **السمعة التنظيمية** (Organizational Reputation)، **والصورة التنظيمية** ((Organizational Image)، **والمكانة الخارجية** (External Prestige)، **فالسمعة التنظيمية:** تعني التقييم العام أو حكم أصحاب المصالح (من الخارج) على المنظمة بمرور الوقت، أي التقييم المعتمد على التجربة المباشرة لأصحاب المصالح مع المنظمة، وأي شكل آخر من الاتصالات التي تقدم معلومات حول أفعال المنظمة، أما **الصورة التنظيمية** فتشير إلى مفهوم أوسع يعبر عما تريد المنظمة من الأطراف الخارجية أن تعتقده وتتصوره بشأنها، أي الهيئة أو الصورة التي ترسمها المنظمة في أعين الأطراف الخارجية؛ فهي تفسير للصورة الخارجية للمنظمة، ويُقصد **بإدراك المكانة الخارجية للمنظمة** تلك الكيفية التي يفكر أو يعتقدها العاملون حول نظرة الأطراف الخارجية للمنظمة التي يعملون فيها، أي المعتقدات الشخصية للعاملين حول تقييمات أصحاب المصالح (المستفيدون والمنافسون والموردون) لسمعة المنظمة، أما **الهُوية التنظيمية** فهي شخصية المنظمة التي تجعلها متميزة وفريدة، وتشير إلى اعتقادات

العاملين حول الخصائص الفريدة والجوهرية لمنظمتهم كخصائص (الثبات، والمركزية، والتمييز) والهيئة التي ترسمها المنظمة في أعين العاملين. (Stanske,2017,47-48)، إذًا فالسمعة التنظيمية تمثل تقييمًا وحكم على المنظمة من قبل أصحاب المصلحة المستفيدين، وأما الصورة التنظيمية فهي مفهوم أوسع واشمل يعبر عن الصورة الذهنية للمنظمة في اعين وأذهان المستفيدين، والمكانة الخارجية تمثل فكر وإدراك منسوبي المنظمة لتقييم اصحاب المصلحة للمنظمة ونشاطها وخدماتها وبراجها وعملياتها...إلخ، أما الهوية التنظيمية تشير إلى الشخصية الفريدة للمنظمة في أذهان وعيون منسوبي المنظمة الداخليين وأصحاب المصلحة والمستفيدين الخارجيين.

وتميز عبد الستار (٢٠٢٤، ٢٣٣، ٢٣٥) **بين الهُوية التنظيمية والصورة التنظيمية** إذ أن الهُوية التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات التي تستهدف العاملين في المؤسسة؛ ليعتقدوا بها ويحولونها إلى واقع عملي من خلال أدائهم، أما **الصورة التنظيمية** فهي ما تريد المؤسسة لمن هم خارجها الاعتقاد به أو هي الانطباعات والتصورات التي تريد المؤسسة إيصالها إلى الأطراف الخارجية حول شخصيتها، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الهُوية التنظيمية للجامعة والصورة التنظيمية لها؛ حيث تؤثر الهُوية التنظيمية للجامعة في الصورة التي يتم تصديرها للمجتمع الخارجي حول ما تقدمه الجامعة من خدمات، وكذلك تترك الهُوية التنظيمية أثرًا كبيرًا في انطباعات أعضاء هيئة التدريس عن جودة الحياة. فتُعدّ الهُوية والصورة التنظيمية مفهومين مترابطين بشكل وثيق، ودائمًا ما يتعايشان معًا، فكيفية تعريف الأعضاء لمنظمتهم تعتمد جزئيًا على كيفية نظر الآخرين إليها. (Junior, et al, 2021, 2)، وعليه فهناك علاقة تأثير وتأثر تبادلية بين الهوية التنظيمية والصورة التنظيمية، وهما مفهومان متلازمان مترابطان، فالهوية التنظيمية تتجسد في ممارسات وسلوكيات منسوبي المؤسسة التي ترسم صورتها التنظيمية الخارجية، وهكذا تؤثر الصورة التنظيمية للمنظمة في تماسك وقوة الهوية التنظيمية للمنظمة ومنسوبيها.

كما يتم وصف الهُوية التنظيمية بأنها مظهر مرئي لواقع المنظمة يتم التعبير عنه من خلال اسم المنظمة وشعارها وغيرها من الأمور الملموسة، أما الصورة التنظيمية فعبارة عن الإدراكات/ الآراء التي تكونها الأطراف المعنية تجاه المنظمة استنادًا إلى الرسائل المرسلة إليهم، وتعبر الصورة التنظيمية عن هُوية المؤسسة من وجهة نظر الأطراف المستفيدة في وقت معين، ومن

ناحية أخري يتم بناء السمعة بمرور الزمن، وقد تكون في الواقع هي المصدر الرئيس لتميز المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وعندما تتسق الهُوية التنظيمية مع الصورة التنظيمية بشكل جيد، يمكن أن تُشكل سمعه قوية يتم بناؤها من خلال تشكيل هُوية فريدة وعرض مجموعة متماسكة من الصور على المستفيدين، وبالتالي فإن السمعة تتألف من الصور التنظيمية كما تراها مختلف الأطراف المعنية والتي تمثل انعكاسًا لهُوية المؤسسة.(Abdullah, Nordin and Abdul Aziz, 2013, 453) ، وعليه فتوافق واتساق قوة الهوية التنظيمية مع قوة الصورة التنظيمية يشكل سمعة تنظيمية متميزة للمؤسسة، فالسمعة التنظيمية تتكون عبر مجموع الصور التنظيمية التي تمثل انعكاسًا للهوية التنظيمية للمؤسسة.

كما تختلف الصورة والسمعة والهُوية التنظيمية من الناحية المفاهيمية، فالمنظمة تقدم مطالب الهُوية إلى جهات خارجية أخرى، حيث تتمتع بالشرعية أو تفتقر إليها وحينئذ يتم بناء سمعة للمنظمة.(Stanske, 2017, 33) ، وأما الصورة التنظيمية فإنها تصور تم تكوينه على أساس التجارب الفردية لأولئك الذين تربطهم علاقة قوية بالمنظمة، في حين أن السمعة تقييم شامل أكثر جماعية لخصائص المنظمة، خاصة مدى جودة استجابة المنظمة لمطالب وتوقعات الجهات والأطراف المستفيدة.(Dumay, Draelants & Dahan, 2017, 105) ، وهذا يعبر عن شمولية مفهوم السمعة التنظيمية من حيث كونها تصور جمعي للجهات المستفيدة حول تقيم مدى جودة استجابة المنظمة لتوقعاتهم ومتطلباتهم.

وترتبط الهُوية والصورة والسمعة التنظيمية والعلامة التجارية جميعها ببعضها البعض، لكن ما تعنيه هذه المصطلحات هو بطبيعة الحال مسألة اتفاقية؛ يمكن أن يتغير معناها مع مرور الوقت ووفقًا للسياق، ويمكن التعبير عن كل منها من خلال الجدول التالي: (راغب، ٢٠٢٠، ٣١٣)

جدول (١)

الفرق بين مفهوم الهوية التنظيمية وبعض المفاهيم التنظيمية الأخرى

الهُوية التنظيمية	الصورة(المقصودة)	الصورة المُفسِرة/ المُترجِمة	السمعة المؤسسية	العلامة التجارية
تحديد ماهية المنظمة	ما تريد أن تنقله المنظمة للآخرين	معرفة ما يراه الآخرون بشأن المنظمة بناءً على الصورة (المقصودة	معرفة رأي الآخرين في المنظمة	السمات والصور التي تريد المنظمة من الآخرين ربطها بمنتجاتها وخدماتها

ويتضح من الجدول السابق أن الهُوية التنظيمية تعبر عن الشخصية الفعلية للمنظمة، بينما الصورة المقصودة يتم تكوينها داخل المنظمة وتعبر عما ترغب المنظمة أن يعرفه الآخرون عنها، ويمثل كل منهما السياق الداخلي للمنظمة، أما الصورة المُفَسِرة فهي ما وصل للآخرين عن المنظمة بناءً عما نقلته المنظمة إليهم، في حين أن السمعة التنظيمية هي انعكاس لصورة المنظمة لدى الآخرين، أما العلامة التجارية فترتبط بجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة للآخرين، وتمثل كل من المفاهيم الثلاثة الأخيرة السياق الخارجي للمنظمة. كما يتضح أن هناك اختلافًا جوهريًا بين السمعة المؤسسية والهُوية التنظيمية، حيث يعكس مفهوم السمعة تقييم أطراف من خارج المؤسسة(أصحاب المصالح الخارجيين) لأداء المؤسسة ومخرجاتها، في حين يعكس مفهوم الهُوية التنظيمية تقييم وإدراك أصحاب المصالح الداخلية(الأفراد العاملين في المؤسسة) لخصائص وقيم المؤسسة.

وعندما تتسق هُوية المنظمة مع صورتها بشكل جيد، يتم بناء سمعة تنظيمية قوية من خلال تشكيل هُوية فريدة وعرض مجموعة متماسكة من الصور على المستفيدين. وبالتالي فإن السمعة تتألف من الصور كما تراها مختلف الأطراف المعنية والتي تمثل انعكاسًا لهُوية المنظمة، مع اعتبار شخصية المنظمة وجوهرها (Abdullah, Nordin, and Abdul Aziz, 2013, 453) ، وهذا يؤكد مدى الارتباط الوثيق بين كل من هُوية المنظمة وصورتها وسمعتها، فكلما توافقت هُوية المنظمة مع صورتها التي تنقلها للأطراف المستفيدة منها، كلما أسهم ذلك في بناء سمعة طيبة ومتميزة للمنظمة تسهم بدورها في اكسابها ميزة تنافسية بين نظرائها في ذات المجال. ومع ذلك، يُمكن القول إنه نظرًا للبيئات المجتمعية والمؤسسية المُعقدة بشكل متزايد، والمتطلبات الخارجية المُتغيرة بسرعة أكبر، فإن العلاقة المُستقرة بين الهُوية التنظيمية والصورة

التنظيمية للمؤسسة أصبحت استثناءً متزايدًا في التعليم العالي.(Stensaker, 2015, 109) ؛ فنتيجة التطورات والمتغيرات المتسارعة محليًا وعالميًا قد يختلف تصور مستوى تقييم الهوية التنظيمية المُدركة من قبل منسوبي المنظمة عن مستوى صورتها وسمعتها التنظيمية من وجهة نظر الأطراف الخارجية والجهات المستفيدة.

أما بالنسبة **للهُوية التنظيمية وجينات المنظمة أو الحمض النووي التنظيمي** (DNA Organizational) فيقترب مفهوم الحمض النووي التنظيمي من الترادف مع الهُوية التنظيمية للمؤسسة؛ حيث يعبر ضمنيًا عن هُوية المؤسسة، والذي ينعكس على مستوى أدائها وأساسيات تكوينها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة؛ حيث يمنحها قيم الاختلاف التي تمكنها من تحقيق أعمال ابتكارية إبداعية. (Holladay, 2005, 2)، فالحمض النووي التنظيمي يساعد في تحديد السمات والخصائص والجينات التنظيمية للمؤسسات، والعمل على نقلها للعاملين، وتحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية للوصول إلى الأهداف المحددة، من أجل أداء جوهري يحقق التميز ويضمن استمراريتها؛ ومن ثم تعزيز هُويتها التنظيمية. كما يشكل جوهر هُوية المؤسسة وشخصيتها المتميزة من خلال أربعة كروموسومات تحدد الجين التنظيمي للمؤسسة DNA (حقوق صنع القرار، والتواصل والمعلومات، والتحفيز، والهيكل التنظيمي)، كما يسهم في تحديد وظائفها القيادية والإدارية، مثل: صنع واتخاذ القرارات، والتنظيم الإداري، وتصميم وبناء الهياكل التنظيمية، والعمل الجماعي، والتواصل والاتصال الإداري، وتشكيل ثقافة المؤسسة، واتباع نهج لإدارة التغيير يدعم أهدافها وقيمها؛ بما يحقق التميز التنظيمي والقدرة على المنافسة والإبداع والابتكار. (Elsanhawy & Badway , 2023, 117)، وعليه فالحمض النووي التنظيمي يقوم بدور مهم في تشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة عبر التشكيل لثقافتها التنظيمية وقيمها وأهدافها، والتأثير في عملياتها ونهجها الإداري والتنظيمي، وسلوكيات والتزام أعضائها وتماثلهم مع قيم المؤسسة وثقافتها.

كما **ترتبط الثقافة التنظيمية بالهُوية التنظيمية** كأحد محدداتها ومؤشراتها، فالثقافة التنظيمية تعني مجموعة القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية المشتركة بين القادة والعاملين بالمؤسسة، وتشكل جوهر هُويتها، وتسهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم (جمال الدين، الكمالي، وحسان، ٢٠١٤، ٥٠٩)؛ وعليه فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه يمكن التنبؤ بقوة الهُوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.(عبد اللطيف ومحفوظ،

٢٠١٠، ١٤٦– ١٤٧)، وتؤثر الثقافة التنظيمية في كل من الهُوية التنظيمية المُدركة والصورة الخارجية المَفْسِرة/المترجمة؛ حيث تؤدي التغييرات في الثقافة التنظيمية إلى تغييرات في الصورة التنظيمية للمؤسسة، ومن ثم فإن التغييرات في الثقافة ستؤدي أيضًا إلى تغييرات في تماثل الأعضاء وتوافقهم تنظيميًا(Stanske, 2017, 48). حيث تعد كل من الصورة والثقافة التنظيمية مفاهيم أساسية لبناء الهُوية التنظيمية. وقد أكدت دراسة أخرى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل وبناء هُويتها التنظيمية؛ إذ أن ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من قيم ومعتقدات لاشك ينعكس على انطباعاتهم وتصوراتهم حول الجامعة، ومن ثم ينعكس ذلك على مستوى تشكيل هُويتها التنظيمية. (عبد الستار، ٢٠٢٤، ٢٣٤)

ويتضح مما سبق مدى تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الهُوية التنظيمية للمؤسسة – وخاصة المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية– وصورتها الخارجية؛ حيث ينعكس أي تغيير في ثقافتها على هُويتها وصورتها، ومن ثم على سمعتها لدى الأطراف المستفيدة، كما يؤثر التغيير في ثقافة المؤسسة وهُويتها وصورتها وسمعتها على شعور أعضائها بالتماثل والولاء والانتماء التنظيمي لها ورغبة الاستمرار والبقاء بها، وعليه لا يمكن فهم هُوية المؤسسة إلا في إطار سياقها الثقافي والتنظيمي.

وقد يخلط البعض بين مصطلحي **الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي** ، إلا أنه يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي بأنه يعبر عن توافق الخصائص المستخدمة في وصف الهُوية الذاتية المُدركة المُعبر عنها بالسؤال من أنا؟ مع الخصائص المستخدمة في وصف الهُوية التنظيمية المُدركة المُعبر عنها بالسؤال من نحن؟، وكلما كان هذا التوافق كبيرًا كان مستوى التماثل التنظيمي بالمؤسسة كبيرًا. (العنزي، والعطوي، ٢٠١٠، ١٢)، كما يُنظر للتماثل التنظيمي على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتُجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين، أما **الهُوية التنظيمية** فتعبر عن خصائص أو سمات موروثة ومتميزة طُورَت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وتركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة؟، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة؟، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟. (عبد اللطيف، وجودة، ٢٠١٠، ١٣٠)، فالتماثل التنظيمي باعتباره دالة

التوافق بين الهوُية الذاتية لأعضاء المؤسسة والهُوية التنظيمية الجمعية للمؤسسة يعد مؤشرًا ومحددًا مهمًا من محددات الهوية التنظيمية.

وبذلك يكمن الفرق بين مفهوم التماثل التنظيمي والهُوية التنظيمية في كون التماثل يدل على شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود روابط تربطهم بالجامعة والكلية والقسم العلمي والبرامج الأكاديمية التي يعملون فيها؛ حتى تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف تلك الكيانات التنظيمية، أما الهُوية التنظيمية فهي الخصائص أو السمات الموروثة والمتميزة التي طورت عبر الزمن من خلال تاريخ الجامعة، ومن ثم يتضح أن التماثل التنظيمي يساعد على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، بما يسهم في تعزيز هُويتها التنظيمية.(عبد الستار، ٢٠٢٤، ٢٣٥). كما أن التماثل والتوافق التنظيمي بين قيم وأهداف ومبادئ أعضاء المؤسسة مع ورؤية ورسالة أهداف المؤسسة وغايتها يدعم ويعزز بناء هُوية تنظيمية قوية للمؤسسة.

ويرى البعض أن الصورة التنظيمية لها تأثير واضح على مستوى توافق وتماثل الأعضاء مع المنظمة، حيث تم الإشارة إلى نوعين من الصور التنظيمية، الأولى تمثل الهُوية التنظيمية المُدرَكة Perceived Organizational Identity وتشمل السمات الجوهرية والمميزة والدائمة التي يعتقدها أعضاء المنظمة، أما الصورة الثانية فالصورة الخارجية المفسِرة/المترجمة Construed External Image وتشير إلى افتراضات وتصورات الأعضاء حول معتقدات الآخرين حول المنظمة. (Stanske, 2017, 40, 46)

مما سبق يتضح أن الهُوية التنظيمية تعبر عن الشخصية المميزة للجامعة، حيث تعنى الخصائص والسمات التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات وتدعم استمراريتها وقدراتها وميزاتها التنافسية بأفضل وضع ممكن، بينما تعبر الصورة التنظيمية عما ترغب المؤسسة الجامعية وبرامجها أن يعرفه الآخرون عنها، وما ترغب أن تكونه لديهم من انطباعات حول أنشطتها وخدماتها التي تقدمها لأصحاب المصلحة والأطراف المعنية، في حين أن السمعة التنظيمية تمثل انعكاسًا لصورة المؤسسة الجامعية لدى الآخرين، أما الثقافة التنظيمية فتعني ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والعاملون من قيم وأفكار ومعتقدات تؤثر في انطباعاتهم حول المناخ التنظيمي بالجامعة وكلياتها وبرامجها، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كل من هُوية المؤسسة وصورتها الخارجية؛ حيث ينعكس أي تغيير في ثقافتها على هُويتها وصورتها، وبالتالي على سمعتها التي اكتسبتها لدى الأطراف المعنية، كما

يؤثر التغيير الحادث في ثقافة المؤسسة وهُويتها وصورتها وسمعتها على شعور أعضائها بالتماثل والتوافق التنظيمي والتماهي والاندماج في ومنظومة عملها، ومن ثم لا يمكن فهم الهُوية التنظيمية للمؤسسة وما يرتبط بها من مفاهيم ومتغيرات تنظيمية إلا في إطار السياق الثقافي التنظيمي للمؤسسة.

رابعًا- أهمية الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية:

تمثل الهوية التنظيمية المختلفة عنوانًا ورمزًا متميزًا للمؤسسات والمنظمات المختلفة، فتحتاج المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية والجامعية خاصة، وكلياتها وأقسامها العلمية وبرامجها الأكاديمية إلى ترسيخ مفهوم الهُوية التنظيمية لدى جميع أعضائها؛ لجعلهم حريصين على نمو المؤسسة وبقائها واستمرارها ونجاحها؛ وذلك لأن هُوية المؤسسة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ التي تُسير عملها وعملياتها وبرامجها.(البلوي، ٢٠٢٣، ٦٦- ٦٧)، ومن ثم تعكس الهوية ولاءً وانتماءً تنظيميًا، ورضًا داخليًا نابعًا من انتماء العاملين للمؤسسة.

وتمثل الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية أحد أهم الأصول الجوهرية التي لها تأثير كبير على جوانب وعمليات وعناصر وأنشطة المؤسسة وبرامجها كافة؛ حيث تؤثر على الكفاءات الأساسية للمؤسسة، وكيفية تحديدها للقضايا وطرق حلها، وأيضًا كيفية تحديد ما تمتلكه من موارد، كما تسهم في زيادة ولاء الأفراد العاملين والتزامهم ومدى التعاون بينهم، وكذلك تعمل كدليل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة، وزيادة ثقة المجتمع الخارجي في خدماتها.(Huang-Horowitz & Freberg, 2016, 197-200) ، وتلك الفوائد تعكس أهمية بناء وتشكيل هوية قوية للمنظمة، تسهم في تحسين أدائها، وتكسبها ميزات تنافسية تزيد من ثقة المجتمع في خدماتها ومنتجاتها وأنشطتها.

وتؤكد إحدى الدراسات أهمية الهُوية التنظيمية من حيث كونها مرجعية ترشد القادة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، وتؤثر في أيديولوجيا الأعضاء وقيمهم ومدركاتهم، وتسهم في زيادة ولائهم والتزامهم ومستوى رضاهم الوظيفي، وتؤثر في مستوى أدائهم؛ ومن ثم تؤثر على قراراتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمستجدات، وعلى اكتساب ميزات تنافسية في مجالها بحيث يكون من الصعب محاكاتها أو تقليدها. (راغب، ٢٠٢٠، ٤٠٠)، ومن ثم تنبع أهمية الهوية التنظيمية كدليل ومرجعية لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في أيدولوجيات وقيم وفكر أعضائها، وتزيد مستوى

انتمائهم وولائهم ورضاهم عن المنظمة، كما تساعد المنظمة في على التكيف مع محيطها وبيئتها الداخلية والخارجية، ويكسبها الميزات التنافسية.

وتعد الهُوية التنظيمية غاية في الأهمية كونها من أهم موارد المؤسسة الناجحة التي تعمل بدورها على بنائها وإدارتها وإيجاد الآليات الكفيلة بتفعيلها وتعزيزها من أجل تحقيق النجاح المطلوب، فتعبر الهُوية التنظيمية عن الفهم المشترك بين أعضاء المؤسسة، فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها وأهدافها، والصورة والمقياس الذي يرى به أعضاء المؤسسة، وكذلك الأفراد من خارج المؤسسة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة. (فايز، ٢٠١٠، ٢٩). ومن ثم تمثل الهوية التنظيمية معيارًا مهمًا للحكم على مستوى نجاح المؤسسة من قبل منسوبيها الداخليين، وأصحاب المصلحة والمستفيدين الخارجيين.

حيث إن للهُوية التنظيمية دورًا إيجابيًا بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي؛ فعلى المستوى الداخلي يتم من خلالها توحيد العاملين وجهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، أما الدور المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات التفرد والتميز عن المؤسسات الأخرى، كما تمثل الهُوية التنظيمية أحد أهم عوامل إدماج العاملين وتماثلهم التنظيمي مع المؤسسة، وتكيف المؤسسة مع المجتمع، كما أن ضعف الهُوية التنظيمية وعدم وضوحها يؤدي إلى ضعف ولاء العاملين وتخليهم عن المؤسسة.(العزب والطراونة، ٢٠١٩، ٥٤٢- ٥٤٣)؛ حيث تمثل قوة الهوية التنظيمية مؤشرًا لإثبات نجاح وتميز وتفرد المؤسسة على المستوى الداخلي وتكيفها مع المجتمع الخارجي، والعكس في حالة ضعف الهوية التنظيمية.

ووفقًا لنتائج دراسة حديثة، تُعد تأثيرات الهُوية التنظيمية وسمعة المؤسسة أكثر أهمية من جودة التدريس المُدركة في الاحتفاظ بالطلاب ومنسوبي المؤسسة؛ فالهوية التنظيمية أحد أهم العوامل التي قد تُحسّن معدلات الاستبقاء والجذب، وتؤثر في مواقف الطلاب وسلوكياتهم ونواياهم للبقاء ودعم المؤسسة، ومن ثم ينبغي أن تُشارك المؤسسات الجامعية في أنشطة تُعزز هُوية الطلاب وسمعة المؤسسة. (Alhamad, Elnahaiesi, and Baadhem, 2024, 1075)، كما أن للبحث في الهُوية التنظيمية بالمؤسسات أهمية عملية ونظرية؛ حيث يمكن استخدامها لشرح الظواهر الخاصة بالمنظمة، مثل: القيادة التنظيمية، والأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، وبالإضافة إلى أهميتها النظرية والعلمية، فإن الهُوية التنظيمية لها صلة بكيفية عمل المؤسسة، وثمة تأكيد على أن القيادة التنظيمية الفعالة،

والاتصالات الجيدة، والتطوير لا يمكن أن يوجد بدون شعور مُدرك للهُوية التنظيمية، وتوفر الهُوية التنظيمية أيضًا وسيلة يمكن للمؤسسة من خلالها تنفيذ برامج التدريب المتنوعة بنجاح، وتحسين الإنتاجية، وضمان العمليات السلسة لمشاركة الأعضاء، والإدارة الفعالة، والتعامل بفعالية مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها. (Rast & David, 2010, 2-3)

فالهُوية التنظيمية تعمل ككشاف تنظيمي، يُظهر التحديات البيئية باعتبارها قضايا إستراتيجية يتعين معالجتها، كما تعمل كجهاز استشعار للمنظمة في قراءة التغيرات البيئية وتصنيفها كتوقعات إستراتيجية، ومن ناحية أخرى، يمكن أن تعمل الهُوية أيضًا كآلية مقاومة للتغييرات إذا كان هناك فجوة بين الهُوية الفعلية أو المتوقعة والاستراتيجيات.(Buk, 2017, 137) ، كما تمثل الهُوية التنظيمية للمؤسسة أحد أهم محددات تحقيق النجاح من خلال دورها في إيجاد الدوافع اللازمة لإثارة السلوك التنظيمي نحو إنجاز العمل، وبخاصة إذا كانت هذه الهُوية متوافقة مع القيم التي يعتنقها العاملون داخل المؤسسة، وهو ما يزيد من قدرة الهُوية التنظيمية في قيامها بدور كبير في تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية عبر مساعدة الأفراد العاملين على إيجاد الحلول واستثمار الفرص، وإيجاد الإجراءات القياسية المناسبة للعمل، ووضع معايير النجاح المؤسسي.(Munawirm, et al, 2019, 255) ، فهي تمكن الأفراد العاملين من فهم المؤسسة بشكل أفضل، وترفع مستوى وعيهم بأهداف المؤسسة، بل وتساعدهم على مواكبة التطورات التي تتم داخلها.(Al Zawahreh, et al, 2018, 88) . فللهُوية التنظيمية تأثير على سلوك منسوبي المؤسسة وأدائهم؛ لأنها محصلة العلاقات والتفاعلات القائمة بين الأفراد والمؤسسة وقيادتها وعناصر منظومتها.

ويُعد بناء الهُوية التنظيمية مهمًا للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وداعمًا لمواجهة التغيرات والضغوط التي تواجهها، ودافعًا لتبني ريادة الأعمال، والانخراط في المجتمع كمنصة لتلبية متطلبات الوظيفة الثالثة (خدمة المجتمع)، وبالتالي، بناء الابتكار والقيمة المضافة للمجتمع، فهُوية الأساتذة تجاه جامعتهم باعتبارها هُوية جامعية تمثل شعور الأساتذة المتصور بالانتماء والاندماج مع الجامعة والتماهي فيها والتماثل معها. وكلما زادت جاذبية هُوية الجامعة لدى الأساتذة، زاد تماهيهم وتماثلهم معها؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف وهُويات وقيم مشتركة بين الجامعة وأساتذتها. فوجود أهداف وهُويات وقيم مشتركة بين الجامعة وأساتذتها أحد أهم العناصر الأساسية لتصبح جامعةً مبتكرة ذات هُوية تنظيمية قوية. (Khorshid, et al, 2021,

(1434 -1433، فامتلاك المؤسسة لهُوية تنظيمية مميزة وفريدة يسهم في ترسيخ تفكير موحد بين أعضائها، ووضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج المنظمة لأن تكون لها شخصيتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها في طبيعة عملها، كما تساعد هُوية المنظمة في تحديد موقعها بين المنظمات الأخرى (الدوسكي والمحمود، ٢٠٢٣، ٦٢٢). ويرى البعض أن الهُوية التنظيمية القوية يمكن أن تكون بمثابة منارة لأعضاء المنظمة؛ مما يسمح لهم بمواءمة قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها، وتوجيه ممارساتهم وسلوكياتهم وقراراتهم لصالح منظمتهم من أجل نجاحها وبقائها واستمرارها.

وعندما تواجه المؤسسات أزمات أو قرارات صعبة تصبح الهُوية ذات أهمية كبيرة بسبب قدرتها على صنع المعنى وتحديد الاتجاه والأدوار التحفيزية، فتعمل الهُوية التنظيمية كإطار مرجعي يرشد القادة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تؤثر على تحديد القضايا المُدرجة على جداول الأعمال؛ وعلى كيفية اختيار المعلومات ذات الصلة ومعالجتها وتفسيرها؛ وعلى القرارات التي يتم اتخاذها في النهاية.(Dörrenbächer & Lappe, 2017, 167) ، كما أن الهُوية التنظيمية القوية للمؤسسة تعمل تعزيز الفخر المؤسسي والتنظيمي لدى منسوبي المؤسسة، وتحسين التواصل والشفافية، وتوفير فرص المشاركة والانخراط الهادف في العمل، وكلها استراتيجيات ينبغي على المؤسسات النظر فيها لمساعدة الطلاب والموظفين على الشعور بالهُوية التنظيمية وبمزيد من الارتباط بالمؤسسة.(Alhamad, et al, 2024, 1081)

حيث يقدم العاملون- في أغلب الأحايين- أنفسهم بصفتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، وأن الفرد الذي يعمل في منظمة تنسجم مبادؤها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية سوف يمتلك روابط أكثر جاذبية وشعورًا أكثر التصاقا بالهُوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.(الدوسكي، والمحمود، ٢٠٢٣، ٦٢٣)؛ فتعد الهُوية التنظيمية من العوامل التي تؤثر في أيديولوجية وقيم وقناعات ومدركات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحدد مستوى دافعيتهم، وتؤثر في مستوى أدائهم، ومن ثم تؤثر على قراراتهم وسلوكياتهم، الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة. (براهمية، ٢٠١٨ ، ١٩٨)، كما أكدت إحدى الدراسات أهمية الهُوية التنظيمية من خلال دليل تجريبي بأن الهُوية القوية ذات قيمة؛ لأنها تقلل من معدل الدوران الوظيفي للعاملين، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتقلل من السلوك المنحرف، وتيسر العمل بين الجماعات.(Stanske, 2017, 34) ، وعليه فالهُوية

التنظيمية عامل حاسم في تقليل معدلات ترك العمل، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحسين سلوكياتهم التنظيمية من خلال التأثير الإيجابي في قيمهم وممارساتهم لتتناسب مع ثقافة وهوية المنظمة وبيئتها التنظيمية وقيادتها الإدارية.

وعليه فالهُوية التنظيمية تمثل أحد أهم محددات تحقيق النجاح وتميز الأداء المؤسسي، وخاصة إذا كانت هذه الهُوية متوافقة مع القيم التي يعتنقها أعضاء المؤسسة؛ حيث إنه كلما ازدت درجة تماثل أعضاء هيئة التدريس وتوافقهم مع جماعات العمل ومع المؤسسة تزداد قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق غاياتها وأهدافها، كما أن الهُوية التنظيمية القوية تساعد أعضاء المؤسسة على إيجاد الحلول واستثمار الفرص، إضافة إلى أنها تزيد من درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي لدى الأعضاء؛ مما يحقق التميز المؤسسي.

كما تقوم الهُوية التنظيمية للمؤسسة بعدة وظائف، أهمها: تنمية الإدراك السليم لدى الأفراد لفهم ذواتهم داخل المؤسسة، وتحقيق تكيف الفرد مع مؤسسته وقيمها وأهدافها، وتحقيق توافق وتكيف المؤسسة مع المجتمع في ضوء فلسفة وثقافة هذا المجتمع وحدوده، وبذلك فللهُوية التنظيمية أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع. (عباس، ٢٠٢٠، ١٠٦٥، ١٠٦٨) وتصبح الهُوية التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية إذا كانت تلك الهُوية قيمة ونادرة ومن الصعب تقليدها، فالمنظمة التي تتأصل فيها سمات جوهرية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتستمر مدة طويلة، تتمتع بميزة تنافسية في مجالها بحيث يكون من الصعب محاولة محاكاتها أو تقليدها. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ١٣٠)، وتُحدد الهُوية التنظيمية الإيجابية والمميزة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي قيمها ومبادئها التنظيمية أو تُعيد تعريفها، وتُحوّل الثقافة التنظيمية للجامعة من نهج يركز على "المخرجات" إلى نهج "النتائج"، ومن "الأداء" إلى "التأثير"، ومن الثقافة التنظيمية التقليدية القائمة على "العزلة" مع تركيزها على الانفصال عن المجتمع إلى ثقافة قائمة على الابتكار والاندماج.(Khorshid, et al, 2021, 1449) ، ومن ثم فالهوية التنظيمية القوية تعد مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة، ودافعًا للابتكار التنظيمي، والتحول من التقليدية في جميع العمليات إلى الإبداع في جميع عناصر المنظومة.

وبناءً على ما سبق، يمكن إجمال أهمية الهُوية التنظيمية لأي مؤسسة، ومنها الجامعات وكلياتها وبرامجها الأكاديمية في أنها:

- تمثل قيمة مضافة للجامعة.

- وسيلة للبقاء والتميز والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.
- تعد إطارًا مرجعيًا يرشد ويوجه القيادة الجامعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- آلية لفهم السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات وتفاعلاتهم داخل مؤسساتهم الجامعية.
- مصدرًا للقدرات والميزات التنافسية للجامعة التي تتأصل فيها سمات جوهرية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتستمر مدة طويلة بحيث يكون من الصعب محاولة محاكاتها أو تقليدها.
- تؤثر في أيديولوجيا الأعضاء بالجامعة وقيمهم وقناعتاهم ومدركاتهم لصالح أهداف المؤسسة الجامعية.
- تسهم في زيادة ولاء الأعضاء والتزامهم وزيادة التعاون بينهم ومشاركتهم في أعمال الجامعة.
- تحديد مستوى دافعية الأعضاء بالجامعة، وتؤثر في مستوى أدائهم؛ ومن ثم تؤثر على قراراتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم داخل الجامعة وخارجها.
- تنمي شعور الأعضاء بالثقة وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، وتقلل من معدل دورانهم وتركهم للعمل، وتفضيل البقاء ولاستمرار بالجامعة نتيجة الشعور بالرضا والانتماء.
- تساعد الجامعة في الحصول على شرعيتها ومكانتها، وتعزز سمعتها لدى الأطراف المستفيدة
- تزيد من قدرة الجامعة على جذب الأطراف (الجهات، والأفراد) المستفيدة منها.

خامسًا- أبعاد ومكونات الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية:

تتضمن الهوية التنظيمية لأي مؤسسة من عدة أبعاد ومكونات، فعند تحليل هُوية المؤسسة يمكن تفكيكها إلى ثلاث وحدات أساسية، أولها: المطالبات الرسمية للمؤسسة حول ماهيتها وطبيعتها؛ وثانيها: معتقدات هُوية الأعضاء حول السمات المركزية والمميزة والدائمة للمؤسسة؛ وثالثها: طموحات وتطلعات المؤسسة حول الهُوية أو "الصورة المرغوبة" للهُوية المستقبلية. (Dörrenbächer, et al, 2017, 2)، ولعل هذا التحليل لمكونات الهُوية التنظيمية أضاف بعدًا مستقبليًا لمفهوم الهُوية التنظيمية والمتمثل في تطلعات الهُوية أو الصورة المستقبلية للمؤسسة والتي يرغب أعضاؤها في نقلها للمستفيدين. ومن الواضح أن المكونات الأساسية للهُوية العامة للمؤسسة مفتوحة وقابلة للتغيير، وهي فكرة ذات أهمية خاصة عند دراسة العلاقة بين نمو المؤسسة والهُوية التنظيمية.

وبتحليل ما عرضته معظم أدبيات الفكر الإداري التنظيمي المعاصر في مجال الهُوية التنظيمية، ووفقًا لواضعي مصطلح الهُوية التنظيمية وتأصيله "ألبرت وواتين"، يتضح أن الهُوية

التنظيمية للمؤسسة تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: المركزية (الجوهرية)، والتميز، والاستمرارية.(Albert &Wheetten, 1985, 295, Wheetten, 2006, 219-234) ، وتتضمن هذه الأبعاد مجموعة من السمات عن المؤسسة وفق تصور الأفراد العاملين لما هو "جوهري ومتميز ومستمر"، إلا أنه لا يمكن تحديد سمات معينة لتكون دليلاً لكل بُعد من هذه الأبعاد، إذ أن تصورات الأفراد العاملين بالمؤسسة حول ما هو جوهري ومتميز ومستمر يمكن أن تكون مختلفة ومتغيرة بمرور الزمن والتطورات والمتغيرات المتسارعة، وبذلك تصبح للمؤسسة الواحدة هُويات متعددة، ويمكن أن يكون وجود هُويات متعددة في مؤسسة ما إيجابيًا؛ حيث يزيد مرونة المؤسسة في التفاعل مع العوامل البيئية والتنظيمية المعقدة، ويحقق جاذبية أكبر لأصحاب المصلحة المتنوعين، وقد يصبح سلبيًا عندما تتعارض الهُويات، وتتسبب في ظهور التناقضات، وتدنى مستوى الأداء. (Kozica, Gebhardt, Müller-Seitz, and Kaiser, 2015, 186)، كما تختلف هذه السمات من مؤسسة إلى أخرى، وقد تختلف في المؤسسة نفسها من وقت إلى آخر، فما يكون مركزي(جوهري) ومستمر ومميز في مؤسسة معينة ليس بالضرورة أن يكون كذلك في مؤسسة أخرى، أو في نفس المؤسسة في وقت آخر.

وعلى الرغم من ذلك فإن سمات الجوهرية، والاستمرارية، والتميز الخاصة بالمؤسسة تمثل تصورات الأعضاء عن هُوية المؤسسة، والمتمثلة في المطالب الرسمية والشخصية، وتشكل تلك المطالب والتصورات شخصية المنظمة، بما في ذلك استراتيجياتها وهيكلها وثقافتها التنظيمية. كما تتضمن الهُوية التنظيمية الخصائص أو السمات التي تحقق معايير ثلاثة ويطلق عليها مرجعيات الهُوية، أولها: معيار الشخصية الأساسية/الجوهرية المطلوبة Claimed Central Character ويشير إلى الخصائص/السمات التي يُعتقد أنها تمثل جوهر المنظمة، وأنها أساسية لنجاحها وبقائها، وثانيها: معيار التميز المطلوب Claimed Distinctiveness ويشير إلى الخصائص/السمات التي تميز المنظمة بصورة إيجابية عن غيرها من المنظمات التي قد تُقارن بها وذلك من وجهة نظر أعضائها، وثالثها: معيار الاستمرارية المؤقتة Temporal Continuityويشير إلى الخصائص/السمات التي تظهر درجة من الثبات أو الاستمرار بمرور الوقت.(Casey, 2019, http//www.books.google.com.eg)

ولقد حدد تعريف الهُوية التنظيمية الذي قدمه ألبرت وويتن (Albert & Whetten) عام ١٩٨٥م، وقام بتحديثه وتوضيحه لاحقًا وتين Whetten عام ٢٠٠٦م، أبعاد الهُوية التنظيمية،

وهي: الجوهرية، والتميز، والاستمرارية (CED) Centrality, Continuity, Distinctiveess.

ويمكن تناول هذه الأبعاد الأساسية للهُوية التنظيمية بالتفصيل على النحو الآتي:

أ- الجوهرية (السمات المركزية أو الأساسية) للمؤسسة: Centrality

وتمثل تلك السمات الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تتوفر في أي جامعة وبرامجها الأكاديمية كمؤسسة تعليمية، مثل: الهياكل التنظيمية، والمعلومات والبيانات، وعملية صنع واتخاذ القرارات، وأساليب التحفيز، والقيم السائدة. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٥)، وترتكز الهُوية التنظيمية على سمة أو عدة سمات أساسية للمؤسسة، والتي هي إلى حد ما جوهرية لفهم أسباب وجود المؤسسة (رسالتها وأهدافها). (Albert & Wheetten, 1985, on line book)، ويتم وصف المنظمة من خلال السمات الأساسية /الجوهرية استنادًا إلى نظام قيم متسق داخل المنظمة، واتباع الرسالة التي توجه السلوك التنظيمي.(Atienza, 2017, 571) ، وتظهر السمات الأساسية الجوهرية في صورة برامج أو سياسات وإجراءات أساسية للمنظمة، وتعكس قيمها وأولوياتها العليا.(Whetten, 2006, 222) ، كما أن بُعد السمات الأساسية للهُوية التنظيمية يرتبط بأهمية توافر نظام قيمي تتميز به المنظمة، إلى جانب تحديد رسالة مناسبة تعبر عن أهدافها وسياساتها وأولوياتها، وتسهم في توجيه الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يقوم بها الأعضاء. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٠٥)، وتتمثل السمات الجوهرية للمؤسسة في **الموروثات المادية،** مثل: المباني، والتجهيزات، ورأس المال المادي والمالي، وغيرها من المكونات والجوانب المادية. **والموروثات المعنوية** والتي تتمثل في نظم وقوانين العمل، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والبيئة التنظيمية.(Booz, 2002, on line book) ، كما تشير المركزية (الجوهرية) إلى السمات العامة والأفكار والمعتقدات المشتركة المتفق عليها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تبين الغرض الذي تم من أجله إنشاء المؤسسة والمهام الأساسية لها. (Tyworth, 2014, 70)، كما أشار كاسي(2019) Casey أن تلك السمات يمكن عدها جوهرية ومن المفروض توفرها في أي مؤسسة، وأنها أساسية لنجاحها وبقائها. وتعتبر السمة التنظيمية جوهرية عندما تؤثر في تشكيل القرارات وتحديدها.

ويُشير شاين (2010, 9) Schein إلى أن السمات المركزية تتضمن الهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والعمليات التي تحدد كيفية إدارة المنظمة وتوجيهها، كما يعكس هذا البُعد

كيفية استجابة المنظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ويعتمد على استراتيجيات القيادة والإدارة التي يتم اتباعها؛ مما يسهم في تشكيل تصورات الأفراد حول كيفية العمل داخل المنظمة، ويؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة واستدامتها في سوق العمل.

ويمكن تحديد وقياس السمات الأساسية/الجوهرية للهُوية التنظيمية باستخدام مقاييس الإخلاص والوضوح والشفافية؛ حيث تركز مقاييس الإخلاص على فكرة أن المنظمة يستلزم أن تكون صادقة وأمينة في كيفية توصيلها لماهيتها، وتتعلق مقاييس الوضوح بمدى وضوح قيم المنظمة ورؤيتها ورسالتها، وتركز مقاييس الشفافية على" الكشف عن المعلومات المثلى"، و"تقديم تفسيرات واضحة"، ويمكن أن تساعد تلك المقاييس في تحديد البعد الجوهري من خلال استكشاف ما إذا كانت المنظمة تدرك بوضوح ماذا تريد أن تكون، وأنها صريحة بشأن ما يُشكل هُويتها، وقادرة على التعبير عن هُويتها الأساسية وتوصيلها أو إذا كانت المنظمة غير قادرة على ذلك، فقد تكون في وضع أفضل وتوصف بأنها جديرة بالثقة وتتمتع بالنزاهة(Huang– Horowitz& Freberg, 2016, 202)، ويرى البعض بأن الشخصية الجوهرية للمؤسسة هي نتاج أربع مجموعات، وهي (Schein, 2017, 81):

- **الهيكل التنظيمي:** الذي يُظهر التسلسل الهرمي للسلطة وتدفقها من الأعلى إلى الأسفل لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها بغض النظر عن غياب قائدها، وهي ذاتية الدفع.
- **حقوق صنع واتخاذ القرار:** تشير إلى قدرة صانع القرار على اتخاذ القرارات وسلطته على القيام بذلك.
- **المعلومات:** تشير إلى قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة ونقلها بين أعضائها وأقسامها ووحداتها بسهولة ويُسر.
- **التحفيز:** يظهر في الوسائل التحفيزية التي تتعلق بالأفراد مثل: التشجيع والترقية والمكافآت؛ مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم وانتماء لها.

مما سبق يتضح أن بُعد المركزية (الجوهرية) كأحد أهم مكونات بناء هُوية تنظيمية قوية للمؤسسة يتمثل في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لرؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها من خلال إحداث توافق بين ثقافة المؤسسة وهياكلها التنظيمية وقيمها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيم ومعتقدات أعضائها ومبادئهم.

ب- التميز/ السمات (المميزة أو المتفردة)Distinctiveness :

يشير التميز في الهُوية التنظيمية إلى تلك السمات التي تتوفر في المؤسسة وتستخدمها لتمييز نفسها إيجابيًا عن المؤسسات الأخرى المماثلة، حيث تتجاوز المطلوب والمثالي. (Wheetten, 2006, 221-222)، وتلك السمات تميز الجامعة كمؤسسة تعليمية عن غيرها من الجامعات الأخرى، ومن أمثلتها: التميز في جودة الخدمات المقدمة، والابتكار المؤسسي، والميزات التنافسية في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، والتميز في رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية وتحقيقها، والتميز في القيادات الأكاديمية والإدارية. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٥)، وتصف موسوعة ويكبيديا تميز الهُوية التنظيمية بأنها تلك السمات المميزة "Distinctive Attributes" التي تستخدمها المؤسسة لتعبر عن تفردها عن المؤسسات الأخرى، وهي تحدد المعايير والقواعد التي يتطلب توافرها في المنظمة. (Wikipedia, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_identity)، ويقترن شرط التميز بشدة مع فكرة أن تتأصل في المؤسسة سمات تتفرد بها وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون المؤسسة قادرة على استخدام تلك السمات كمصدر للميزة التنافسية. (Snihur, 2016, 1)فَيُعتبر التميز مصدرًا للتنافسية؛ حيث يساعد على بناء سمعة قوية للمؤسسة في السوق، ويتطلب تعزيز البُعد التميزي تفاعلًا نشطًا مع المستفيدين وفهمًا عميقًا لاحتياجاتهم؛ مما يعزز من ولاء العملاء، ويزيد من فرص النجاح على المدى الطويل، كما تساعد الهُوية المتميزة للمؤسسة على التوأمة مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال. (Huang-Horowitz & Freberg, 2016, 202)، ومن ثم تمثل الهُوية التنظيمية للمؤسسة مصدرًا للميزة التنافسية، ودافعًا للتوأمة مع المؤسسات الأخرى.

ويمكن أن تتمثل السمات المميزة لهُوية المنظمة (مرجعيات الهُوية) في موارد ملموسة مادية، مثل: تكنولوجيا معينة، أو آلات وأجهزة، أو جودة المنتجات والخدمات؛ ويمكن أن تكون موارد غير ملموسة كعلاقات معينة، أو مجموعة وظيفية خاصة بالأنشطة الإدارية، أو رموز وعلامات تجارية، وقد تكون نمطًا قياديًا، أو هيكلًا تنظيميًا، أو مجموعة من القدرات والمواقف والقيم الخاصة بالإدارة والعاملين، أو مجموعة من الاتجاهات التي يتمسك بها أعضاء المنظمة. وعادة ما يجتمع عدد من هذه السمات لتشكيل هُوية المنظمة المتميزة. (Dörrenbächer & Lappe, 2017, 166-167)، وقد تلبي السمات المميزة احتياجات أعضاء المنظمة المرتبطة بتقدير الذات إلى الحد الذي يجعلها مختلفة إيجابيًا أو متميزة عن غيرها من المنظمات

المنافسة أو المماثلة، باعتبار أن هذا الاختلاف هو تحسين المكانة الاجتماعية للمنظمة وبالتالي تحسين مكانة أعضائها.(Ravasi & Canato, 2015, 63-64) ، وعليه فالهُوية تسهم في تحقيق رفعة المؤسسة اجتماعيًا، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، بما يحقق تميز الأداء المؤسسي.

ويشير التميز المؤسسي للمنظمة إلى بعدين، هما (جاد الرب، ٢٠١٣، ٢١٦):

- **التميز القيادي:** ويمثل نمط وعمليات القيادة والقدرة على استشراف المستقبل، والمرونة، ودعم الآخرين لتحقيق التغييرات الاستراتيجية الضرورية والمطلوبة في المؤسسة، واعتماد إستراتيجية مفتوحة، ودعم الاتصال المباشر بين المؤسسة والأفراد، وإضفاء اللامركزية على العمل داخل المؤسسة، وتسهيل تبادل الأفكار المبتكرة بشكل مباشر بين الموظفين والقادة بدون عقبات بيروقراطية.
- **التميز في تقديم الخدمة:** ويعني جودة الخدمة المقدمة، بما يتوافق وتوقعات المستفيدين؛ حيث إن عدم وجود خدمات تلبي توقعاتهم يجعلهم يذهبون إلى المؤسسات المنافسة والتعامل معها، ومن ثم يجب مراعاة المستفيدين أولاً، وتحديد قدرات المؤسسة ونقاط ضعفها، والتواصل مع المستفيدين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

وتعتمد السمات المميزة للمؤسسة على جوانب المقارنة المعيارية والمرجعية مع المؤسسات الأخرى، مما يُمكن المؤسسة من تأكيد تفردها، بمعنى أن تكون قادرة على قول "نحن فقط من نستطيع أن نفعل ذلك"؛ من أجل إثبات ذاتها ووجودها وتفردها، وبالتالي تحقيق فروق كبيرة بينها وبين المؤسسات المماثلة. (Atienza, 2017, 571)، ويمكن تحديد السمات المميزة للمؤسسة من خلال مقاييس التوازن والحدود التي تساعد المؤسسة على التوأمة مع المؤسسات القائمة بالسوق التنافسي. (Huang-Horowitz & Freberg, 2016, 202)

مما سبق، يمكن القول أن توافر السمات المركزية (الجوهرية)، والسمات المميزة (التميز) في المؤسسات يمثل نواة لتحقيق أداء متميز، ويسهم في إكسابها العديد من الميزات التنافسية التي تجعلها قادرة على منافسة مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وتحقيق هُوية تنظيمية متفردة متميزة ذات سمات جوهرية ومتميزة.

ج- الاستمرارية (السمات الدائمة والثابتة) Continuity:

يشير بعد الاستمرارية إلى تلك السمات الدائمة والمتأصلة بعمق في المؤسسة، وغالبًا ما تكون ذات قيمة اعتبارية في تاريخ المؤسسة، وتتجاوز مسألة الزمن لتصبح متجذرة في تاريخ المؤسسة. (Wheetten, 2006, 222)، وتعني استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في الجامعة مع مرور الزمن، واتصافها بالديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة، مثل: استمرارية تقديم الجامعة لخدمات بحثية وتعليمة بجودة عالية، والاستمرار في تحديث وتطوير البرامج الأكاديمية وخططها الدراسية، ومناهجها. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٥)، الاستمراية والثبات تعني البقاء مع مرور الزمن وعدم التأثر القوي بالمتغيرات والتطورات بالمجتمع المحلي والعالمي.

كما تصفها موسوعة ويكبيديا بأنها السمات الدائمة/الثابتة Enduring Attributes المتأصلة بعمق في المنظمة وغالبًا ما تعتبر مقدسة أو جزءًا لا يتجزأ من تاريخها التنظيمي. (Wikipedia, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_identity)، كما تعني استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه السمات لها صفة الثبات والديمومة ولا تتأثر سريعًا بتغيرات البيئة (Gioia, et al., 2013.135)؛ حيث يفترض أن تكون سمات الهُوية التنظيمية مقاومة للتغيرات السريعة التي تجريها المؤسسة داخليًا بسبب ارتباطها بتاريخها بغض النظر عن التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة (Gioia , et al, 2000, 64) ، وتشير الهُوية التنظيمية المتميزة إلى وجود استمرارية وثبات قادران على دعم ثقة ومشاركة أعضاء المنظمة والأطراف المستفيدة، وهي بمثابة وظيفة لبناء مجتمع يلتزم بتعزيز ودعم القيم والمعتقدات المشتركة. (Atienza, 2017, 571) ، وبذلك تشير استمرارية الهُوية التنظيمية إلى ديمومة السمات المركزية وسمات التميز واستقرارها، فالاستمرارية مهمة لأنها تعني جودة الجوهر، وأن المؤسسة لديها ما يكفي من الموارد والأهمية والدعم، والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الأعضاء وثقتهم. (Gioia, et al, 2013, 145)؛ ولذلك يصبح من الضروري استمرار وجود الخصائص المركزية والمتفردة للمؤسسة، إذ أنها شرط أساسي في تفعيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة واستمرارها، فإذا لم تتحقق فإن الهُوية التنظيمية تكون ضعيفة، كما أن الاستمرارية تُظهر سمات المؤسسة بشكل واضح وجلي أمام الأفراد العاملين والأطراف الخارجية بمرور الزمن وتأصليها في تاريخ المؤسسة.

وفيما يتعلق بالطبيعة الدائمة /الثابتة للهُوية، فإن مصطلح الاستمرارية "Continuity" ربما يكون أكثر دقة لأن الدوام/البقاء "Enduring" غالباً ما يتضمن التكرار والتشابه والثبات والجمود

وعدم القدرة على التغيير والتطوير المستمر، وأن التعريف الذي يصف الهُوية التنظيمية للمؤسسة بأنها ما هو "أساسي/جوهري ومميز ودائم" يستلزم أن يُستبدل بما هو أساسي /جوهري ومميز ومتطور Evolving. (Huang-Horowitz & Freberg, 2016, 199)، وفي ذات السياق، أوضحت نتائج دراسة جيويا وتوماس أن طبيعة الهُوية التنظيمية قابلة للتعديل والتغيير على فترات زمنية قصيرة نسبيًا، الأمر الذي قد يتعارض مع أحد الأبعاد الأساسية للهُوية وهو وصفها بأنها(دائمة)؛ حيث يغفل جانبًا مهمًا في سياق التغيير التنظيمي الذي يتطلب تغييرًا في الخصائص الأساسية للهُوية، ومن ثم اقترحت الدراسة بُعد المرونة /السلاسة "Fluidity" كأحد أبعاد مفهوم الهُوية التنظيمية. (Gioia & Thomas, 1996, 394)

ويمكن دراسة السمات الثابتة الدائمة والمستمرة للهُوية التنظيمية باستخدام مقاييس الاتساق والالتزام؛ حيث تأخذ مقاييس الاتساق المقترحة عنصر الزمن في الاعتبار؛ ليس فقط إذا حافظت المؤسسة على ثباتها فيما يتعلق بكيفية توصيلها لهُويتها في الوقت الحالي، بل تحتاج أيضًا إلى توفير شعور بالاستمرارية مع مرور الوقت عندما يصبح من الضروري تعديل معنى هُويتها حتى تتكيف مع البيئة المتغيرة. (Huang-Horowitz & Freberg, 2016, 202)

ومما سبق، يتضح أنه كلما تمكنت المؤسسة الجامعية وبرامجها الأكاديمية من ترسيخ مجموعة من السمات المركزية (الجوهرية)؛ فإن ذلك ومع مرور الوقت يجعل لديها القدرة على تحقيق أداء متميز، كما أن استمرارية هذه السمات وما حققته من تميز يسهم بدور كبير في تحقيق تنافسية المؤسسة وتعزيز هُويتها التنظيمية؛ إذ أن القصور في الحفاظ على استمرارية هذه السمات يضعف الهُوية التنظيمية ويُفككها.

وباستقراء ما سبق عرضه حول أبعاد الهُوية التنظيمية، يتضح أن بعد **الجوهرية** يعبر عن الصفات أو السمات العامة والأصيلة التي تميز المؤسسات كالمؤسسات الجامعية وكلياتها وأقسامها وبرامجها الأكاديمية عن غيرها من المؤسسات في ذات المجال، بالإضافة إلى السمات الخاصة المستمدة من وظائفها وعملياتها وأنشطتها المختلفة، ويتناول بعد **التميز** مدى امتلاك الجامعة لميزات تنافسية تميزها عن غيرها وتسهم في جذب الأعضاء والطلاب والباحثين إليها، بينما يُترجم بُعد **الاستمرارية** في صورة الاستراتيجيات والخطط التنفيذية والأولويات التشغيلية التي تعمل الجامعة على تنفيذها لتحقيق مراكز متقدمة وتحقيق ميزات تنافسية.

وجدير بالذكر أن الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الهُوية التنظيمية لم تحدد قائمة من الخصائص أو السمات التي تتسم بها المؤسسة في أيٍ من الأبعاد الثلاثة سواء الجوهرية أو التميز أو الاستمرارية، الأمر الذي يشير إلى خصوصية كل مؤسسة وتفردها بسمات وخصائص تعبر عن هُويتها وتشكل الأساس لشخصيتها، وتختلف عما تتسم به المؤسسات الأخرى المماثلة. وفقًا لمعايير ومحددات معينة تتضمن حجمها وطبيعة نشاطها وتاريخها وقيادتها وبيئتها...إلخ.

أما عن مكونات الهُوية التنظيمية، فهناك ثلاثة مكونات رئيسة للهُوية التنظيمية، تتمثل في(Bloch, 2014, 110-111):

١- **المكون الفكري:** ويصف الهُوية التنظيمية بأنها مجموعة معتقدات وأفكار وتصورات الأعضاء فيما يتعلق بالسؤال "من نحن كمنظمة؟".

٢- **المكون التعريفي/ الحدودي:** ويصف الهُوية التنظيمية بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي يعتقد الأعضاء أنها جوهرية ودائمة ومميزة لمؤسستهم.

٣- **المكون الظواهري:** الذي يفترض أن الحديث عن الهُوية التنظيمية قد يرتبط بالخبرات التنظيمية العملية والتطبيقية العميقة، وبذلك يتم إعادة النظر في تعريف الهُوية من "الذي يعتقد الأعضاء أنه أساسي ودائم ومميز" إلى "ما يتم توصيله عمليًا للأطراف المستفيدة من داخل المنظمة وخارجها في شكل مطالب هُوية والتزامات من قبل الأعضاء نيابة عن المنظمة".

ووفقًا للمكونات الثلاثة السابقة يمكن تعريف الهُوية التنظيمية بأنها فهم أعضاء المؤسسة الجماعي للسمات الأكثر مركزية/جوهرية في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها وتتصف عادة بالاستمرارية. كما تتألف الهُوية التنظيمية من أربعة جوانب رئيسة تعمل على تعزيز الروابط بين الموظفين ومؤسساتهم، وهي كما يلي:

١- **<u>الجانب المعرفي</u>:** يتمثل فيما لدى منسوبي المؤسسة من معرفة، وكيفية أدائهم للعمل، ومدى نشر المعارف والخبرات داخل المؤسسة، وتوفير المعلومات، وتوضيح المهام والمسؤوليات، إذ أن المعلومات والمعارف والسلوكيات والخبرات التي يكتسبها الموظف من مؤسسته تزيد من تماثله التنظيمي، وأما ما يتعلق بكيفية أداء العاملين للعمل فيتعلق بالطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمات للمستفيدين، ودرجة الاستفادة من المستوى المعرفي الذي وفرته المؤسسة للعاملين بها. (Alvesson & Empson, 2008, 8)

٢- **جانب الإدارة والعضوية:** يتعلق بأساليب الإدارة التي تتبناها المؤسسة، ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة وشعورهم بالعضوية الفاعلة، فالإدارة الجيدة تعزز من شعور العاملين بالانتماء؛ مما يزيد من تماثلهم مع المؤسسة وقيمها وأهدافها، ويشمل هذا الجانب ثلاثة محاور فرعية: العلاقات الرسمية التي تدار بها المؤسسة، والعلاقات غير الرسمية بين العاملين، وآليات التحفيز والدعم التي تعزز من دافعيتهم؛ حيث تشير الدراسات إلى أن وجود بيئة عمل صحية تكون فيها الإدارة شفافة والعلاقات بين الأفراد متوازنة تسهم في تحسين التماسك بين العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.(العزب والطراونة، ٢٠١٩، ٥٤٥). فيظهر أثر الهُوية التنظيمية خلال التفاعلات الشخصية بين أعضاء المؤسسة والعلاقات المتبادلة بينهم، فتظهر الهُوية التنظيمية التفاعلية، فالتفاعل بين أعضاء المؤسسة يبدو متأصلاً في مفهوم عمل الهُوية التنظيمية، إذ ينطوي على جهود للتأثير في الآخرين، ومن خلاله يُمكن فهم الطبيعة الإجرائية للهُوية التنظيمية على أفضل وجه كإنجاز مُستمر داخل المؤسسة.(Fachin & Langley, 2024, 336)

٣- **الجانب الشخصي:** يعكس تأثير الهُوية التنظيمية على الأبعاد الشخصية للعاملين كالقيم والأخلاق وتوجهاتها داخل بيئة العمل، فعندما تتوافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة يصبح التماثل التنظيمي أكثر وضوحًا، على سبيل المثال: يمكن أن تتأثر قيم وأهداف الأفراد الشخصية بالثقافة التنظيمية التي تروج لها المؤسسة، مما يدعم الانتماء العميق ويعزز من مفهوم الذات لديهم كأعضاء في المؤسسة، إضافة إلى توجهات وطموحات الأفراد التي تدعم وتشكل مفهوم الذات لعضوية الفرد بالمؤسسة. (براهمية، ٢٠١٨، ١٩٧)

٤- **الصورة الخارجية:** تتعلق بصورة المؤسسة لدى المجتمع والعاملين، فعلى الرغم من أن الهُوية تُشكل داخليًا في المؤسسة؛ فإن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع للمؤسسة، كما أن التماثل مع الهُوية التنظيمية يظهر في العلاقة القوية ين المؤسسة والعاملين، ومن ثم فإن صورة المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذاتية للعامل، وأن الصورة الخارجية للمؤسسة تتمثل في الكيفية التي يرى بها العاملون مؤسساتهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى. (Alvesson, & Empson, 2008, 8)

يتضح مما سبق، أن تفاعل الجوانب الأربعة السابقة المعرفية، والإدارية، والشخصية، والصورة الخارجية يسهم في تشكيل هُوية تنظيمية قوية ومتماسكة تؤدي إلى تعزيز التماثل التنظيمي وزيادة الإنتاجية للمؤسسة، كما أن إدارة هذه الجوانب بشكل فعال يساعد المؤسسات على تحقيق

أهدافها وتعزيز هُويتها وتهيئة بيئة عمل تدعم الإبداع والتعاون وتحقيق النجاح والنمو المستدام، إذ أن تعزيز المعرفة وتوفير بيئة عمل مناسبة، بالإضافة إلى بناء صورة خارجية إيجابية المؤسسة مكونات وجوانب تسهم في بناء هُوية تنظيمية قوية. فالهُوية التنظيمية كأحد المفاهيم المهمة في مجال سوسيولوجيا التنظيمات، تعد عنصراً أساسياً في تحقيق التماسك الداخلي للمؤسسات وتعزيز قدرتها على التميز، كما تعزز الروابط بين العاملين ومؤسساتهم.

سادسًا- خصائص وأنواع الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية:

تتمتع الهوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية بثلاثة خصائص تتمثل في: (Knorr & franziska,2022, 618- 621)

١- **الطابع المتطور للهُوية التنظيمية (دورة حياة المنظمات)**؛ وتبحث في كيفية ظهور الأدوار الجديدة والمتجددة للمنظمة، وتركز على كيفية بقاء روح وعناصر دعم الهُوية، وليس على ما تفعله المنظمات عندما لا ينجح الحفاظ على عناصر دعم الهُوية التنظيمية أو استمرارها، وكيف يمكن استخدام البدائل أو الخلفاء المناسبين (مثل الشخصيات الجديدة أو الطقوس) التي يمكن أن تكون سمات متطورة للمنظمة.

٢- **المنظور البنائي الاجتماعي البيئي في تشكيل الهُوية التنظيمية**؛ وتُعدّ استعارة التجسيد جزءًا من منظور الفاعل الاجتماعي للهُوية التنظيمية التي تستخدمها المنظمات كجهات فاعلة ومن خلال الأعضاء في المنظمة.

٣- **النهج الاقتصادي التسويقي للهُوية التنظيمية**، فالتسويق وأنشطته وتأثيراتها على الجوانب التنظيمية الأخرى للمنظمة.

كما تتمثل الخصائص المميزة للهُوية التنظيميَّة للمؤسسة الجامعية وبرامجها الأكاديمية في مدى قوتها؛ حيث إنها حلقة الوصل بين إدراكات وتصورات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول ما تتميز به الجامعة، وبين الصورة الخارجية المأخوذة عنها، وتتمثل عناصر قوة الهُوية التنظيميَّة للجامعة في مدى وعي إدراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخُططها التشغيلية ووضوح السمات العامة لها والمزايا التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، ومدى التزام العاملين بالجامعة بهُوية الجامعة، وعدم الخروج عن الإطار العام لجامعتهم وحفاظهم على قيمها. (عباس، ٢٠٢٠، ١٠٦٦)، ويتطلب الحديث عن خصائص الهُوية التنظيمية تناول تصنيفاتها وأنواعها؛ من حيث مستوى قوتها أو ضعفها،

وكونها فردية أو جماعية، ويمكن تناول تصنيفات الهُوية التنظيمية متضمنة خصائصها على النحو التالي:

أ- من حيث مستوى قوة الهُوية التنظيمية، ويشير متغير قوة الهُوية إلى الجوانب المختلفة للقيم الثقافية التنظيمية للمؤسسة، والتي تشمل تاريخها وقيمها وتقاليدها ومعتقداتها، وفلسفتها، ورموزها وممارساتها. (Gioia & Thomas, 1996, 387)، **تنقسم الهُوية التنظيمية من حيث مدى قوتها إلى مستويين أو نوعين رئيسيين** (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ١٣١):

١- الهُوية التنظيمية القوية:

قوة الهُوية التنظيمية تظهر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بتاريخها وتمسك الأعضاء بقيمها الأصيلة وتقاليدها ومعتقداتها ورموزها، بالإضافة إلى قدرتها على بناء ميزة تنافسية من خلال رغبتها في التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات، الأمر الذي يحقق لها مكانة متميزة بين المنظمات المناظرة. (راغب، ٢٠٢٠،٣١٠)؛ وتُعرف الهُوية التنظيمية القوية بأنها هُوية يتقاسمها الأعضاء على نطاق واسع، ويتمسكون بها بشدة، ويتجلى ذلك في شعور الأعضاء بتاريخ المنظمة وتقاليدها ورموزها وممارساتها وفلسفتها، ومن المرجح أن تكون الهُوية التنظيمية القوية بمثابة منارة واضحة لأعضاء المؤسسة المحتملين؛ مما يتيح لهم الفرصة لتقرير ما إذا كانت تلك الهُوية التنظيمية تناسب احتياجات ورغباتهم، وبالتالي، فإن المؤسسة التي لديها هُوية تنظيمية قوية تميل إلى جذب أعضاء جدد ومحتلمين.(Boros, 2009, 651) ، كما يشعر المعنيون والمستفيدون بالهُوية التنظيمية القوية للمؤسسة عند وجود سمات جوهرية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالهُوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنية كافة تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها؛ ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها؛ حيث إن الاستمرارية مهمة لأنها تدل على جودة المؤسسة.(عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ١٣١)، كما تدل قوة هُوية على أن لديها ما يكفي من الدعم والبقاء والثقة، وبالتالي يشير مفهوم الهُوية التنظيمية القوية إلى الاستمرارية والاستقرار والتميز.

ومن خصائص الهُوية التنظيمية القوية درجة قوتها في دعم التغييرات الاستراتيجية، فالهُوية التنظيمية القوية توفر الأساس للصمود عند مواجهة التهديدات الخارجية، ووفقًا لهذا، يتم تقييم المؤسسات التي يمكنها الاحتفاظ ببقاء قيمها الأصلية مع مرور الوقت بأنها تتمتع بهُويات قوية؛

وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تفقد سماتها الأصلية مع مرور الوقت فهي مؤسسات ذات هُويات ضعيف، فالهُوية التنظيمية القوية تمثل القدرة التنظيمية القيمة التي يمكن أن تُوجد ميزة تنافسية من خلال الرغبة في التكيف مع التغييرات، والهُوية الضعيفة لا يمكنها اكتشاف التغييرات أو التهديدات الموجهة إليها. (Buk, 2017, 127,135)

مما سبق يتضح أنه كلما كانت هُوية المؤسسة واضحة ومفهومة لجميع أعضاء المؤسسة كلما زادت قوتها، وأيضًا كلما كانت هُوية المؤسسة مركزة في خصائص محددة لجودة الخدمات التي تقدمها والممارسات الإدارية السائدة فيها، أدى ذلك إلى زيادة قوتها، وكذلك فإن التزام الإدارة وأعضاء المؤسسة بمتطلبات الهُوية التنظيمية وما تقتضيه من ممارسات إدارية وسلوكية يعزز من قوة هُوية المؤسسة.

٢- الهُوية التنظيمية الضعيفة:

وفي هذا النوع من الهُويات يكون شعور الأفراد بالهُوية التنظيمية وتماسك المؤسسة ضعيفًا، حيث قد تتوافر السمات الجوهرية والمميزة للمؤسسة إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور، كما قد تتغير هُوية المؤسسة نتيجة لتبني أنماطًا سلوكية جديدة؛ مما يتطلب ظهور هُوية أخرى أو تغييرات في الهُوية السائدة، لكن هذا التغير في الهُوية سيكون ضعيفًا حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان كافة الأطراف المعنية. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ١٣١). كما يظهر ضعف الهُوية التنظيمية للمؤسسة في شعور المستفيدين وأصحاب المصلحة بضعف الهُوية والتماثل والتماسك التنظيمي نتيجة ضعف استمرار السمات الجوهرية للمؤسسة لفترة طويلة. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٤)، ويؤثر ذلك سلبًا على المؤسسة في تنفيذ أعمالها، فكلما كانت هُوية المؤسسة ضعيفة كان ذلك عائقًا في الوصول إلى أفضل النتائج والمخرجات.

مما سبق يتضح أن الهُوية التنظيمية لأية مؤسسة تستند قوتها إلى عوامل مستمدة من قوة المؤسسة ذاتها، فكلما امتلكت المؤسسة عوامل القوة في عملياتها وأدائها وسماتها انعكس ذلك على قوة هُويتها، وقوة الهُوية مصدر مهم لاستمرار المؤسسة واستقرارها، وثقة المجتمع بمخرجاتها وخدماتها التي تقدمها، وتتصف الهُوية بقوتها عندما يشعر الأفراد وأصحاب المصلحة والمستفيدون بتوافر السمات الجوهرية التي تميز المؤسسة عن غيرها على مدى زمني

طويل، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الهُوية التنظيمية للمؤسسة ضعيفة؛ فإن ذلك يؤثر على مستوى عملياتها وخدماتها، وميزاتها التنافسية.

ب- من حيث توجه الهُوية: تُصنف الهُوية التنظيمية إلى(العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٤):

١- **الهُوية التنظيمية الحالية،** وتعني السمات التنظيمية الحالية، التي تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة. حيث تصف الهُوية التنظيمية الحالية (من نحن؟).

٢- **الهُوية التنظيمية المستقبلية:** وتشير إلى الخصائص التنظيمية المستقبلية (المثالية) والمرغوب فيها، فالهُوية التنظيمية المثالية تصف (ماذا نريد أن نكون؟).

ومن الجدير بالذكر أن مقدار التناقض بين الهُوية التنظيمية الحالية والمستقبلية المثالية يُوجِد ما يسمى بـ"فجوة الهُوية" وتعني المسافة المعرفية بين إدراك الهُوية الحالية والمثالية، وعند وجود عدد قليل من التناقضات فإن الفجوة التنظيمية تكون صغيرة، أما الكثير من التناقضات فيعني وجود فجوة كبيرة في الهُوية التنظيمية الحالية والمستقبلية.

ج- من حيث تعبير الهُوية عن الفرد أو الجماعة؛ تصنف إلى (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٤):

١- **الهُوية الفردية:** تمثل مجموع القدرات التي يمتلكها الفرد، وتمكنه من أداء دور محدد بالمجموعة داخل المؤسسة؛ وتُمكن فريق العمل بالمؤسسة من الاعتراف به في ممارسة هذا الدور.

٢- **الهُوية الجماعية:** تتمثل في الخصائص والمزايا والعناصر المشتركة، والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غيرها من المجموعات الأخرى في نفس المؤسسات أو المؤسسات المنافسة الأخرى في نفس المجال.

د- حسب الغرض من إنشاء المؤسسة: قد تختلف(مطالب/استحقاقات الهُوية) اختلافاً مقصودًا وفقًا للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، ويمكن تصنيف الهُوية التنظيمية من حيث الغرض إلى (العطوي، وغباش، ٢٠١٢، ٩٧؛ العنزي، ٢٠١٣، ٧٦-٧٨؛ Dörrenbächer & Lappe, 2017, 168) :

١- **الهُوية الموجهة للداخل:** حيث تتجه وتؤكد مطالبها المعايير والقيم والمعتقدات الداخلية للمؤسسة من أجل تحسينها وتطويرها وتعزيزها.

٢- **الهُوية الموجهة خارجيًا:** تشير مطالب تحقيقها إلى الأطراف المستفيدة الخارجية والجوانب النفعية، مثل ميزات المنتج أو جودة الخدمة وتلبية توقعات المستفيدين.

وهذا التمييز بين الهُوية الخارجية والداخلية شائع جدًا في النظرية التنظيمية. ومن ثم، يمكن تعريف الهُوية الداخلية بأنها الهُوية التنظيمية، بينما تُمثّل الهُوية الخارجية (الصورة الخارجية) لكيفية إدراك الجمهور الخارجي للمنظمة. (Knorr & franziska, 2022, 508)

هـ- من حيث الغرض والهدف: من تكوين الهُوية التنظيمية أشارت راغب (٢٠٢٠، ٣١٠)، والعبيري (٢٠٢٣، ٤١٤) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الهُويات التنظيمية للمؤسسة، تتمثل في :

١- **هُوية معيارية:** تهتم بأعضاء المؤسسة من الداخل، وتؤكد على قيم المنظمة وتقاليدها ومعاييرها، وتتجسد الهُوية المعيارية للمؤسسة من خلال تركيزها في إجراء عملياتها وأنشطتها على معايير معينة، وقيم ومعتقدات محددة.

٢- **هُوية نفعية:** تهتم بالأطراف المستفيدة من خارج المنظمة، والخدمات والمنتجات المقدمة لهم، وتظهر الهُوية النفعية للمؤسسة من خلال تركيزها في تحقيق المكاسب الاقتصادية، وتعظيم الأرباح، وتحقيق المصالح والمنافع الذاتية.

٣- **الهُوية المتعددة (الهجينة):** ويطلق عليها الهُوية المختلطة، وتركز على الجمع بين الهويتين المعيارية والنفعية من خلال الاهتمام بالمعايير والقيم المحددة بالإضافة إلى تحقيق المكاسب والمنافع والفوائد للأطراف الخارجية. (العبيري، ٢٠٢٣، ٤١٤)، وتم تطوير مصطلح الهُويات المختلطة أو الهجينة لوصف المؤسسات التي يسعى أعضاؤها إلى تحقيق العديد من الأهداف المتميزة والمختلفة، وربما المتصارعة والمتنوعة، كالجامعات (وكلياتها وأقسامها وبرامجها الأكاديمية) التي تتنوع وظائفها بين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (Kenny, Whittle, and Willmott, 2011, 12)، فعادة ينشأ هذا النوع من الهُوية عندما تواجه المؤسسات وخاصة التعليمية نظامين من القيم المتعارضة، وهما: النظام **المعياري** الذي يركز على التقاليد والعادات والرموز، ويهتم بالأيدولوجيات، والقيم العليا، والنظام **النفعي** الذي يتصف بالرشد الاقتصادي وتعظيم الربح والمصلحة الذاتية.

وفي الوقت الذي ترى فيه النظريات التقليدية بأن معظم المؤسسات تمتلك هُوية تنظيمية واحدة إلا أن الدراسات المعاصرة ترى بأن العديد من المؤسسات تمتلك أكثر من هُوية واحدة، وهذا النوع من الهُويات التنظيمية يعرف بالهُوية التنظيمية الهجينة، أما المؤسسات التي تمتلك هُوية تنظيمية واحدة فيطلق عليها الهُوية التنظيمية الأحادية (Single Identity).

ومن ثم فإن امتلاك المؤسسات لهُويات متعددة يُسهم في تلبية مجموعة واسعة من التوقعات والمطالب مقارنة بالمنظمات المماثلة ذات الهُوية الواحدة، حيث تستطيع المنظمات ذات الهُويات المتعددة (الهجينة) التكيف بشكل أكبر، والاستجابة بشكل أسرع وأكبر للسياقات المعقدة والديناميكية فهي مرنة لدرجه تمكنها من الاستجابة للأفراد الخارجين وبالتالي تلبيه حاجاتهم ورغباتهم.

وقد جمعت إحدى الدراسات الحديثة خمسة أنواع من الهُوية التنظيمية، تتمثل في: هُوية **أحادية** ينخرط فيها شخص أو مجموعة في عمل يتعلق بالهُوية التنظيمية وينسحب آخرون، هُوية **متعددة** ينخرط فيها العديد من الأشخاص في أعمال الهُوية التنظيمية معززين بذلك وجهات نظر متنوعة، هُوية **الحوار** يشارك فيه مجموعة أشخاص في عمل يتعلق بالهُوية التنظيمية الجماعية موجهة نحو اتخاذ قرار محدد، والتوصل إلى حل وسط فالحوار هو نمط من أنماط عمل الهُوية التنظيمية؛ حيث تتكامل العبارات وتتراكم حتى تصل إلى الإجماع على قرار جماعي محدد، هُوية **الجمود أو المواجهة المُشلّة** ينخرط فيها العديد من الأشخاص في أعمال الهُوية التنظيمية، فيُعززون أو يُعيقون القرارات فالجمود هو نمط من أنماط العمل المؤسسي المتعلق بالهُوية، حيث تعارض المقترحات التي تتطلب اتخاذ قرار وتنفيذه بشدة، وتُناقَش إلى حد كبير على أسس الهُوية، وغالبًا ما يكون ذلك بسخرية ونبرة شخصية، مما يُعيق العمل التعاوني، هُوية **الانفصال** وفيها ينخرط الأفراد في عمل يتعلق بالهُوية التنظيمية أثناء إعادة التفاوض على وضع عضويتهم الشخصية، وتسمى هُوية الانقطاع وتوضح "من نحن؟" من خلال الانفصال؛ فالانقطاع هو من أنماط عمل الهُوية التنظيمية، حيث تتجه التعبيرات عن الهُوية التنظيمية الناتجة عن التفاعل نحو التقارب والتوضيح، ولكنها تفعل ذلك من خلال الانهيار أو الانقسام، حيث يُعبّر الأعضاء عن اختلافاتهم ويُثبتون عدم قدرتهم على مواصلة علاقات العمل في المستقبل. (Fachin & Langley, 2024, 366-375)، وذلك يوضح كيف يُولّد العمل التفاعلي للهُوية التنظيمية عبر تعبيرات فردية أو متعددة للهُوية عن التوافق أو الاختلاف بين الأعضاء داخل المؤسسة، وكيف يمكن أن يؤثر هذا التفاعل بشكل كبير على كيفية ظهور أنماط الهُوية التنظيمية التفاعلية وتطورها داخل المؤسسة.

يتضح مما سبق تعدد أنواع الهُويات التنظيمية للمؤسسة، فتنقسم الهُوية التنظيمية من حيث درجة قوتها إلى هُوية قوية يشعر بها الأفراد بدرجة عالية من الانتماء وتستمر بمرور الزمن تواجه المنظمة من خلالها الأزمات والمشكلات، وأخرى ضعيفة لا تلبي بُعد الاستمرارية للسمات المميزة للمؤسسة، وبحسب نوع الهُوية حالية وتعني السمات الحالية للمنظمة كما يدركها أعضاؤها، ومستقبلية تعني ما

يتمنى الأعضاء أن يروا عليه مؤسستهم في المستقبل، والفرق بين الهُوية الحالية والمستقبلية يمثل فجوة الهُوية ، وبحسب الغرض من إنشاء المنظمة فقد تكون المنظمة ذات هُوية معيارية؛ حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها ورسالتها وفقًا لمعايير وقيم محددة، وقد تكون المنظمة ذات هُوية نفعية؛ حيث تعظم من الأداء الاقتصادي وتهدف إلى الربحية، وقد تدمج المنظمة بين الهُوية المعيارية والهُوية النفعية فتكون ذات هُوية مختلطة أو هجينة مثل "الجامعات" بحيث تتمكن من أداء وظائفها من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع، وتعمل على تحقيق أهدافها المتعددة.

والجامعات وكلياتها وأقسامها العلمية وما تضمه من برامج أكاديمية كمؤسسات تعليمية قد تتسم بهُويات متعددة ومختلطة؛ حيث تجمع ما بين الهُوية المعيارية والهُوية النفعية، كما أنها مؤسسات فاعلة إستراتيجيًا ويمكنها تغيير مبادئها وقيمها التنظيمية، وقد يكون لرسالة المؤسسة وطبيعة عملها دور في إزدواجية هُويتها، فالجامعات الخاصة لها هُوية نفعية Utilitarian تهدف إلى تحقيق الربح، وهُوية معيارية Normative فتهدف إلى تحقيق رسالة سامية تتعلق بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فهُوية الجامعات وبرامجها هي هُوية معيارية إلا أن هناك بعدًا جديدًا أضيف عندما ظهرت الجامعات الخاصة والأهلية أو البرامج الخاصة المميزة داخل الجامعات الحكومية (كالنموذج حالة الدراسة الحالية البرامج الجديدة "الخاصة والمميزة" باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا).

سادسًا- النظريات المفسرة للهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية:

وضع علماء الاجتماع وعلماء النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، أمثال كولي (Cooley, 1902) ؛ وجيمس (James, 1918) ؛ وميد(Mead, 1934) وغيرهم، الأسس اللازمة لمزيد من الدراسة والبحث حول طبيعة الهُوية في سياق المنظمات/ المؤسسات، وتتمثل الفكرة الأساسية حول مفهوم الهُوية التنظيمية الذي استخدمه العديد من الباحثين في المجال الإداري والفكر التنظيمي على نطاق واسع مثل: (Albert & Whetten 1985), (Dutton et al, 1994) , (Ashforth & Mael 1996), (Gioia, 1998) في أنها بناء علائقي يتم تشكيله بالتفاعل بين أعضاء المنظمة وبعضهم والبعض، ومع المجتمع الخارجي من المستفيدين.(Bloch, 2014, pp.109- 110) ، وفي هذا الصدد يمكن عرض بعض النظريات التي تفسر الهُوية التنظيمية للمؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية، وذلك على النحو التالي:

١- نظرية الهُوية الاجتماعية Social Identity Theory (SIT) :

بدأت نظرية الهُوية الاجتماعية في مجال علم النفس الاجتماعي على يد هنري تاجفيل وجون تيرنر (Henri Tajfel & John Turner)، وتشير هذه النظرية إلى أن الأفراد لديهم ميلًا طبيعيًا إلى التماهي والاندماج والانسجام مع الآخرين الذين يرون أنهم متشابهون معهم، وأنهم يشكلون تماثلًا نفسيًا قويًا أو شعورًا بالارتباط مع جماعة اجتماعية معينة، ويتم تعزيز هذا الارتباط مع الأعضاء من" داخل الجماعة "عبر عمليات اللاتماثل مع الأفراد من" خارج الجماعة "، وهذا يُوجد نوعًا من التقسيم" نحن" و"هم "؛ وحيث إن الأفراد تحفزهم الرغبة في الحفاظ على تقدير الذات المستمد من الشعور بالانتماء للجماعة، يتم تعزيز التقدير الذاتي من خلال رؤية الفرد لنفسه كجزء من جماعة (الانتماء إلى جماعة)، ومن إرجاع/عزو القيم السلبية إلى الجماعة الخارجية بمعنى" نحن أفضل منهم"(Kenny, Whittle and Willmott, 2011, 3-4)

ومن ثم تهتم نظرية الهُوية الاجتماعية بعضوية الفرد في الجماعة وسلوكها، وباعتبارها نظرية فرعية لنظرية الإدراك الاجتماعي تطورت نظرية الهُوية الاجتماعية بهدف فهم كيفية إدراك الأفراد لأنفسهم وللآخرين في البيئة الاجتماعية؛ حيث يستمد الأفراد جزءًا من هُوياتهم من عضويتهم داخل الجماعات وتفاعلاتهم فيما بينها، وقد لاحظ الباحثون أن الأفراد يغيرون سلوكهم الشخصي بسهولة لتبني مبادئ وقيم الجماعة، بينما يسعون جاهدين للتوصل إلى توافق داخل الجماعة، وهذا الانتقال/التحول من الهُوية الفردية إلى هُوية الجماعة هو أحد الأفكار الرئيسة لنظرية الهُوية الاجتماعية لفهم السلوك المتميز والعلاقات المتبادلة بين الجماعات، ويهتم هذا التحول من الهُوية الشخصية إلى الهُوية الاجتماعية بإضفاء الطابع الشخصي على الفرد لكي يصبح عضوًا في الجماعة.(Korte, 2007, 168- 169)

وبناءً على نظرية الهُوية الاجتماعية يُشكل الأفراد بعضويتهم للجماعة هُويات جماعية تربط الهُوية التنظيمية بالشعور بالانتماء للمؤسسة، وترتبط العضوية التنظيمية بتكوين الهُوية التنظيمية، ولكن الرابط الرئيس الذي يربط الأعضاء بالمؤسسة هو الارتباط العاطفي والمعرفي. (Buk, 2017, 128)، ويشير ما سبق إلى أنه من بين العوامل الحاسمة التي تؤثر في تشكيل هُوية المنظمة شعور أعضائها بالانتماء إليها، وارتباطهم العاطفي والمعرفي بها، وتماثلهم التنظيمي مع قيمها وأهدافها المشتركة.

ومن منظور نظرية الهُوية الاجتماعية تأتي العلاقة مع الأطراف المستفيدة كشكل من أشكال التبادل الاجتماعي لتمثل أحد المحددات الرئيسة لبناء الهُوية التنظيمية، وتشير الهُوية الاجتماعية للمؤسسة إلى مفاهيم اجتماعية مشتركة بين أعضائها والمستفيدين منها تحدد إطارًا تفسيريًا مشتركًا لتاريخ الجماعة أو شعورًا مشتركًا بالاتجاه المستقبلي نحوها. (Buk, 2017, 129)، ووفقًا لنظرية الهُوية الاجتماعية يمكن فهم وتحليل التماثل داخل الجماعات وخارجها من خلال "ما يقوله الأفراد أو يفعلونه" عن طريق المقابلات والملاحظات أو التجارب العلمية المنضبطة(تجارب تمثيل الأدوار داخل الجماعة).(Kenny, et al, 2011, 3)

كما أنه وفقًا لنظرية الهُوية الاجتماعية، فإن مفهوم الهُوية التنظيمية يُمكن الأساتذة من المشاركة في فعاليات وسلوكيات داعمة للجامعة من خلال دافع قائم على الهُوية؛ بهدف تعزيز الهُوية الجماعية، وبناء وتشكيل ثقافة الهُوية المؤسسية، ومن ثم تعزيز الصورة الخارجية والعلامة التجارية للجامعة أو مؤسسة التعليم العالي؛ مما يعزز بدوره مفهومه الذاتي ويلبي الاحتياجات الإنسانية الأساسية، مثل الانتماء والولاء لدى الأعضاء .(Khorshid, et al, 2021, 1448)

يتضح مما سبق، أن نظرية الهُوية الاجتماعية التي بدأت في مجال علم النفس الاجتماعي تهتم بوصف طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعات وخارجها، وتفسر كيفية تشكيل هُوية أعضائها من خلال انتمائهم للمؤسسة وتماثلهم معها وتبني قيمها ومبادئها عبر تفاعلاتهم مع باقي أعضائها، ويمكن الاستفادة من نظرية الهُوية الاجتماعية في فهم وتحليل طبيعة هُوية الجامعا أو الكلية والقسم والبرامج الأكاديمية وكيفية تشكيلها، وطبيعة العلاقات المتبادلة فيما بين أعضاء هيئة التدريس بها، والتفاعلات بين قيادة المؤسسة وأعضائها وبين الأطراف المستفيدة منها داخليًا وخارجيًا سواء الطلاب أو الباحثين أو الجهات المستفيدة ذات الصلة، وكذلك التعرف على تاريخ المؤسسة ومستقبلها في إطار المفاهيم المشتركة بين أعضائها ومنسوبيها وقياداتها.

٢- نظرية التفاعل الرمزي Symbolic Interactionism(SI):

تهتم نظرية التفاعل الرمزي بكيفية تكوين أفراد المؤسسة للمعنى وتعديله من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وقد تم استخدامها لدراسة عدد من الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي، وعلى الرغم من أن التفاعل بين أعضاء المؤسسة يبدو متأصلاً في مفهوم عمل الهُوية التنظيمية لأنه ينطوي على جهود للتأثير على الآخرين، فإن عددًا قليلًا فقط من الدراسات يبحث هذه التفاعلات بشكل مباشر.(Fachin & Langle, 2024, 360) ، فيرى

جورج هربرت ميد وإيرفينج جوفمان (George Herbert Mead & Erving Goffman) (Meadأن الذات تتكون(the me) ومعناه كيف يرانا الآخرون من وجهة نظرنا، و the I) (ومعناه كيف نستجيب لاتجاهات الآخرين وسلوكهم نحونا، ويرى جوفمان Goffman أن الهُوية عملية إدارة مستمرة لكيفية تقديم أنفسنا للآخرين. (Kenny, et al, 2011, 10)

ووفقًا لميد Mead فإن ظهور الهُوية الشخصية Personal Identity يمثل عملية اجتماعية وديناميكية تشتمل على جانبين مختلفين لمفهوم الذات لكنهما مترابطان هما: " me " والتي تمثل الذات الخارجية/الاجتماعية، في المقابل، "I " والتي تمثل الذات الداخلية/الفردية، وهي استجابة الفرد للذات الخارجية/الاجتماعية، وبمعنى آخر فإن " me " هي مجموعة اتجاهات أو مواقف الآخرين نحو الفرد والتي يفترضها الفرد نفسه ويربطها بالتوقعات والمسؤولية الاجتماعية .أما "I" الذات الداخلية/الفردية فهي استجابة الفرد أو رد فعله لاتجاهات أو مواقف الآخرين نحوه والتي حددها هو وفقًا لتصوره الشخصي، وبالتالي، يمكن تفسير الذات الداخلية/ الفردية على أنها بمثابة الشكل التاريخي "Historical Figure" للذات الخارجية/الاجتماعية، ومن خلال قدرة الفرد على ملاحظة اتجاهات الآخرين نحوه ينمو شعوره بالوعي الذاتي، وقد أشارت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الهُوية التنظيمية والتي نقلت نموذج ميد إلى المجال التنظيمي أن الذات الخارجية /الاجتماعية مهمة في بناء الهُوية التنظيمية. (Stanske, Tomenendal, and Dörrenbächer, 2017, 66)

ووفقًا لنظرية ميد يمكن ملاحظة التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بشكل طبيعي من خلال الملاحظة بالمشاركة أو بغير المشاركة، ويمكن فهم الهُوية الشخصية كطريقة لتقديم الفرد لنفسه أمام الآخرين، وفي المواقف الاجتماعية. (Kenny, et al, 2011, 3)

وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين في المجال التنظيمي قد أشاروا إلى نظرية ميد Mead فلم يبحث أحد منهم كيفية تطبيق أفكاره حول العلاقة بين الذات الداخلية/الفردية والذات الخارجية/الاجتماعية على الهُوية التنظيمية، وقدمت دراسة هاتش وشولتز Hatch & Schultz (2002) نظيرًا تنظيميًا لنظرية ميدP حيث أوضحت مدى ارتباط الذات الداخلية/الفردية بالذات الخارجية/الاجتماعية في الهُوية التنظيمية، وتبنت هاتش وشولتز مُدخلًا عصريًا حيث استخدمتا مفهوم الذات الداخلية/الفردية للمنظمة للتعبير عن الثقافة التنظيمية كأساس للتعريفات الداخلية للهُوية التنظيمية، والذات الخارجية/الاجتماعية للتعبير عن الصورة

التنظيمية كأساس للتعريفات الخارجية للهُوية التنظيمية، إلى جانب وصف العمليات التي تؤثر من خلالها كل من هاتين المجموعتين من التعريفات على بعضهما البعض؛ وذلك بهدف فهم كيفية تفاعل التعريفات الداخلية والخارجية للهُوية التنظيمية، ووصفا بناء الهُوية التنظيمية بأنها "محادثة أو حركة مستمرة بين الثقافة التنظيمية والصور التنظيمية"، وذلك من خلال تحديد أربع عمليات أساسية تربط بين الهُوية والثقافة والصورة التنظيمية على النحو التالي (Hatch and Schultz, 2002, 989-991):

أ- الانعكاس(Mirroring) العملية التي تعكس الهُوية داخل الصور الذهنية لدى الآخرين.

ب- التأمل/التفكر (Reflecting) عملية التي يتم عبرها تضمين الهُوية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة والأعضاء.

ج- التعبير(Expressing) عملية يتم فيها التعريف بالثقافة من خلال مطالب الهُوية التنظيمية.

د- الانطباع (Impressing) وتترك من خلالها عملية التعبير عن الهُوية انطباعات لدى الآخرين.

ومن خلال هذا العرض وطبقًا لهاتش وشولتز ترتبط عمليتي التأمل/التفكر والتعبير بالذات الداخلية للمنظمة "I" والتي تعبر عن ثقافتها التنظيمية، وترتبط عمليتي الانعكاس والانطباع بالذات الخارجية للمنظمة "me" والتي تعبر عن صورتها التنظيمية. (Hatch and Schultz, 2002, 995)

وعليه يمكن دراسة هُوية أية مؤسسة مثل الجامعة أو الكلية أو الأقسام وبرامجها الأكاديمية في ضوء نظرية التفاعل الرمزي، وتوظيف العمليات الأربعة السابقة لوصف العلاقات بين هُوية الجامعة وثقافتها التنظيمية وصورتها الخارجية، والتعرف على كيفية تشكيل كل منها والعوامل المؤثرة فيها من خلال ملاحظة التفاعلات الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة بين أعضاء المؤسسة وتفسيرها.

٣- النظرية الإدارية التنظيمية:

تتضمن النظرية الإدارية التنظيمية عدة مداخل لدراسة وتحليل الهُوية التنظيمية – كما هي واردة في دراسات وبحوث وأدبيات هذا المجال- وعلى الرغم من تعدد المداخل حول الهُوية التنظيمية، فإنه يمكن تحديد منظورين واسعين في العلوم الاجتماعية لدراسة الهُوية من منظور إداري

تنظيمي، وهما: المنظور الواقعي، والمنظور البنائي، ويمكن اعتبار هذين المنظورين يقعان في طرفي سلسلة متصلة، في الطرف الذي يمثل المنظور الواقعي للسلسلة تظهر السمات المنسوبة للمؤسسات والتي تشمل الخصائص الفعلية الموجودة فيها، وفي الطرف الآخر الذي يمثل المنظور البنائي لا يمكن التعرف على هذه الخصائص نفسها، ولكن يمكن فقط التعرف على ما يعتقده الأفراد أو يدعُون معرفته بشأنها بمعنى آخر من خلال المنظور البنائي يتم فهم السمات بشكل أكثر مصداقية كتعبير عن كيفية فهم الأفراد للمؤسسة، وليس كوصف مباشر للخصائص نفسها.(Kenny, et al, 2011, 6-7) ، ويتضح من ذلك أن الهُوية التنظيمية من المنظور الواقعي عبارة عن الخصائص والممارسات الفعلية للمنظمة، ومن المنظور البنائي تعبير عن كيفية فهم الأعضاء لخصائص المنظمة التي يعملون بها.

وبعد ظهور مفهوم الهُوية التنظيمية الذي قدمه ألبرت وويتن عام ١٩٨٥م وتم تطويره عام ٢٠٠٦، أشارت جلين (Glynn, 2008) إلى مدخلين نظريين أساسيين في دراسة الهُوية التنظيمية هما: المدخل الأساسي(Essentialist) القائم على السمات الأساسية ويعكس الشخصية التنظيمية الحقيقية للمؤسسة، ومدخل التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation الذي يمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة كمورد يرتبط بعملية اتخاذ القرار وإستراتيجية المؤسسة أو يُستخدم من أجل استهداف الميزة التنافسية، وعند تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي، يوضح المدخل الأساسي أن الهُوية التنظيمية ترتبط بطبيعتها بثقافة المؤسسة التعليمية وفهم أعضاء المؤسسة لتلك الثقافة. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٢٣- ٣٢٤)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى المدخل الأساسي أو الأصولي في تفسير الهُوية التنظيمية باعتباره مُدخلًا يركز على الاستمرارية (أي التاريخ والتقاليد)، ويساعد هذا التفسير في توضيح مدى تأثير القائد عند المشاركة في أنشطة التغيير التنظيمي، وفي المقابل، مُدخل التوجه الاستراتيجي الذي يتميز بأنه تكيف هادف مع بيئة متغيرة وتغيير أكثر جذرية، ويمكن رؤية التوجه الاستراتيجي في الممارسة العملية؛ حيث تقوم مؤسسات التعليم العالي بتطوير مداخل لتأكيد هُويتها التنظيمية في مواجهة الظروف المتغيرة، مثل: المنافسة الجديدة، وندرة الموارد، وتطوير فرص جديدة للسوق، وقد يكون تطوير الاستراتيجيات استجابة للمطالب الخارجية، مثل ردود الفعل على تصنيف مؤسسات التعليم العالي على المستوى الوطني والعالمي. (Saichaie, 2018, 4)

كما يمكن التمييز بين اثنين من المداخل التي تتعامل مع الهُوية التنظيمية من منظور إداري تنظيمي؛ ومن حيث علاقتها بالمؤسسات الأخرى: الأول، مدخل التسويق ويهتم بالهُوية من منظور الإدارة Corporate Identity ، والآخر النظرية التنظيمية Organizational Theory، ويركز على الهُوية التنظيمية Organizational Identity، ولقد جذب هذا الموضوع انتباه الباحثين في التخطيط الاستراتيجي والاتصال الإداري، وفي التسعينيات بدأت هذه المداخل المختلفة تتفاعل وبدأت عملية التلاقح البطيء بين بعض المداخل؛ ونتيجة لذلك ظهر مدخل متعدد التخصصات للهُوية التنظيمية، مما فتح العديد من السبل المثمرة الجديدة التي تعزز بشكل كبير فهم الهُويات التنظيمية للمؤسسات. (Soenen & Moingeon, 2003, 13)

وفي سياق النظرية الإدارية التنظيمية للهُوية حددت إحدى الدراسات مفهوم الهُوية التنظيمية – Organizational Identity بأنها فهم العاملين والمستفيدين لشخصية المنظمة التي تميزها عن أقرانها أو منافسيها(سبق الإشارة إلى تعريفات متعددة للهُوية التنظيمية)، أما الهُوية من منظور الإدارة – Corporate Identity فهي التعبير الرمزي والملموس لهُوية المنظمة عن ذاتها.(Dowling & Otubanjo, 2011, 175)

ولا تمثل الهُوية التنظيمية من منظور إداري ما تدركه المؤسسة عن نفسها فحسب، بل أيضًا ما تعلنه، ومن ثم فغالبًا ما تُفهم هُوية المؤسسة من هذا المنظور كمفهوم موجه للخارج، وتعتبر الهُوية مهمة لتأسيس صورة المنظمة وسمعتها، وهذا ما تظهره الكتابات المتعلقة بهُوية المنظمة في أدبيات التسويق والإدارة والاتصال التنظيمي والعلاقات العامة والنظرية التنظيمية؛ ومن ثم فالهُوية مفهوم صعب يستحق اتباع مدخل متعدد التخصصات لتعريفه وفهمه وتحليله. وغالبًا ما يتم التمييز بين الهُوية من منظور إداري والهُوية التنظيمية، حيث يُنظر إلى الأخير على أنه مفهوم داخلي المنحى، ويركز على ما يعتقده جميع أعضاء المنظمة. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٢٤-٣٢٥)، وهناك مداخل تمزج بين الهُوية من وجهة نظر الإدارة والهُوية التنظيمية، حيث تشير الهُوية من وجهة نظر الإدارة إلى مدخل التسويق للمنظمة، ويميل هذا المدخل إلى رؤية الهُوية التنظيمية على أنها حقيقة مؤسسية ملموسة؛ وذات توجه خارجي مُعلن نحو المستفيدين وتهتم بالمنظورات العملية والإدارية.(Pérez & Bosque, 2014, 4-5)

وهناك المدخل السردي "Narrative Approach" في دراسة وتحليل الهُوية التنظيمية، ويعتمد على فكرة أن البشر هم رواة وأبطال القصص والأحداث التي يروونها بأنفسهم من خلال يومياتهم وعبر المقابلات الشخصية التي تفتح الحوار والسرد. ولقد تم استخدام المدخل السردي لدراسة الهُوية في العديد من التخصصات، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والاتصالات والفلسفة والطب النفسي، ويعد المدخل السردي مهمًا في أبحاث الهُوية لأن القصص والروايات لا تصف الأحداث فحسب، بل تصف أيضًا هُويات الأعضاء والمشاركين، ويمكن استخدام المدخل السردي من خلال إجراء المقابلات المنظمة المتعمقة والحرة، والاطلاع على السير الذاتية، وسجل اليوميات /وتدوين الملاحظات التي تغتنم التأمل الذاتي الثري. (Kenny, et al, 2011, 3)، والهُوية التنظيمية لها عدة روافد حيث تتشكل من الروايات الإدارية والخارجية لأنها تحدد درجة شرعية مطالب الهُوية التنظيمية، إلى جانب سرد القصص التنظيمية التي تشير إلى الريادة الثقافية للمؤسسة. (Stanske, 2017, 29, 34)

مما سبق، يتضح أن مفهوم وطبيعة الهُوية التنظيمية ونظرياتها دراسة وتحليلًا يحتاج مداخل متعددة التخصصات من منظورات علم الاجتماع وعلم النفس والسلوك التنظيمي والإداري تناسب مستويات التعقيد والغموض الذي يكتنف هذا المفهوم. ويشير ما سبق إلى تعدد النظريات والمداخل التي يمكن من خلالها دراسة الهُوية التنظيمية، فمنها المنظور الواقعي ويعبر عن الخصائص الفعلية للمؤسسة، والمنظور البنائي ويعبر عن معتقدات الأعضاء حول تلك الخصائص، ومنها المدخل الأساسي ويرتبط بتاريخ المنظمة وتقاليدها وثقافتها، ويعكس شخصيتها، ومدخل التوجه الاستراتيجي ويرتبط بعملية اتخاذ القرار وإستراتيجية المؤسسة ويستخدم لتأكيد هُوية المنظمة في مواجهة الظروف المتغيرة من خلال التسويق وتحقيق ميزة تنافسية، كما يهتم المدخل الإداري أو التسويقي بالمستفيدين، ويشير إلى أهمية دور الإدارة في صياغة هُوية المؤسسة وترسيخها، والمدخل التنظيمي ويركز على العلاقة بين الأعضاء والمؤسسة، والمدخل السردي ويستخدم القصص التنظيمية والروايات في بناء الهُوية وتعديلها، ويدمج السرد كجزء من إستراتيجية المؤسسة.

وقد حاول البحث الحالي تطويع تلك النظريات والمداخل وأدواتها في دراسة واقع الهُوية التنظيمية ومحدداتها لحالة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من خلال استخدام أدوات متنوعة (ملاحظات ومعايشة الواقع، والتجارب الشخصية، والمقابلات الشخصية

شبه المنظمة، والاستبانة) لفئات منسوبي البرامج من منسقين وأعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وطلاب وخريجين تخللها استخدام بعض آليات المدخل السردي (القصص واليوميات التنظيمية والإدارية، وتحليل وثائقي، ونتائج الأدبيات والدراسات السابقة، دراسة ميدانية منظمة من خلال استبيان موجهة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب البرامج الجديدة بالكلية).

سابعًا- محددات الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة:

كشفت الدراسات والبحوث خلال العقدين(الأول والثاني) من القرن الحادي والعشرين وحتى منتصف العقد الثالث من هذا القرن التركيز على محددات الهُوية التنظيمية للمؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة والمميزة/ الخاصة، فمنها دراسات تناولت كيفية فهم وبناء الهُوية التنظيمية من خلال عوامل مثل (تاريخ المنظمة، وأعضائها، وأنشطتها وخدماتها، والممارسات التي تقوم بها)، وركزت أخرى على المحددات الرئيسة للهُوية التنظيمية بما تتضمنه من تحديد الآثار المقصودة وغير المقصودة للهُوية التنظيمية على التزام العاملين وسلوكهم، وتعزيز المصالح التنظيمية، وقوة تماهي وتماثل الموظفين مع المنظمة. وقد تشكلت ثلاثة أسئلة أساسية حول الهُوية التنظيمية في دراسات وبحوث كلا المسارين لتصور الهُوية التنظيمية، وهي: من نحن؟، ماذا نفعل؟، ما الذي نؤمن به؟ (Knorr & franziska, 2022, 508)، وفي ضوء هذه المسارات يمكن تحديد محددات الهوية التنظيمية للمؤسسات عامة، والجامعية وبرامجها الأكاديمية الجديدة خاصة.

ويُشدد ألبرت وويتن على ضرورة إجراء تحليل استعاري مُوسّع – خاصةً- إذا لم تكن هناك نظرية شاملة للتنبؤ بعدد الهُويات التي تمتلكها منظمة ما، أو كيفية تحديد أبعاد ومحددات كل منها. وبالتالي، ينبغي إجراء توصيف للهُوية التنظيمية للمؤسسة ومحدداتها بدلاً من تعريفها، وقد استخدما تحليل الاستعارة لمقارنة الهُوية التنظيمية بالجامعات والمؤسسات الدينية ومحدداتها الرئيسية.(Albert & Whetten, 1985, 280)

في ضوء ما تم عرضه من تأطير نظري وفكري لمفهوم الهُوية التنظيمية وخصائصها وأنواعها وتصنيفاتها وأهميتها وأبعادها ومكوناتها ونظرياتها ومداخل دراستها وتحليلها، وفي ضوء ما عرضته عديد من الدراسات والأدبيات حول محددات الهُوية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية وبرامجها الأكاديمية في الفكر التنظيمي والإداري المعاصر، وعلى الرغم مما اكتسبته أبعاد ومكونات الهُوية التنظيمية (المركزية، والتميز، والاستمرارية) من اهتمام في أدبيات

الإدارة العامة والتربوية، فإن جوانب تنظيمية أخرى مهمة وضرورية مستمدة من نظريات (السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، والتسويق) تمثل محددات أساسية للهُوية التنظيمية لم تُؤخذ في الاعتبار والدراسة، وقد أوصت دراسات وبحوث متعددة بدراسة مثل هذه الجوانب والمتغيرات كمحددات رئيسية للهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية وكلياتها وأقسامها العلمية وبرامجها الأكاديمية، وأهم هذه المحددات (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق). (Knorr & franziska, 2022, 618- 621; Selda, et al, 2018, 30; Stensaker, 2015, 104)، كما أشارت دراسات عربية حديثة في مجال الإدارة التربوية إلى أهمية دراسة تلك المحددات لفهم طبيعة الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية وبرامجها الأكاديمية، منها: دراسة (راغب، ٢٠٢٠)، و(عبد الرحمن،٢٠٢٢) ، ويمكن تناول هذه المحددات الأربعة بالتفصيل على النحو التالي:

١- القيادة التنظيمية:

يُقصد بالقيادة التنظيمية الممارسات القيادية لرؤساء المؤسسة المتعاقبين على رئاستها وانعكاسات تلك الممارسات على أعضاء المؤسسة وسياساتها ونظم عملها وإنجازاتها. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٤١)، وينظر إلى قيادات المؤسسة على أنهم أكثر الأطراف تأثيرًا في عملية بناء الهُوية وإعادة بنائها وتشكيلها، وهو أمر لا يثير الدهشة بسبب وضعهم في السلطة واهتمامهم بتنظيم الهُوية، فالهُوية التنظيمية تسهل الرقابة المعيارية، وتسمح بنشر الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات.(Dörrenbächer & Lappe, 2017, 165) ، كما أنها تعمل على تنشئة العاملين بالمنظمة وتكوينهم وكيفية إدراكهم وفهمهم (من نحن؟)، و(ماذا نمثل كمؤسسة؟)؛ بحيث يتم تعريف العاملين لأنفسهم بالانتماء للمؤسسة ككل وليس لوحدة أو مجال تخصصهم، فالهُوية التنظيمية تساعد في تعزيز الشعور بالانتماء وتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، فكلما زاد شعورهم بالهُوية التنظيمية زاد إيمانهم بأهداف المؤسسة. (بوودن وغليظ، ٢٠٢٢، ٩١٠)

وتعد القيادة أحد أهم محددات تشكيل الهُوية التنظيمية؛ حيث يُناط بها صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد أهدافها، وإيصال القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة إلى الأطراف المستفيدة، وغالبًا ما ترتبط القيادة بصورة المؤسسة؛ حيث إنها تمثل المؤسسة والعاملين بها بصفة رسمية، ويؤدي القادة دورًا مهمًا في تقديم هُوية المؤسسة للأطراف المستفيدة. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٢٧)،

ووفقًا لذلك يمكن اعتبار الهُوية التنظيمية مجموعة المعتقدات المشتركة التي يتمسك بها قادة المؤسسة والأطراف المستفيدة حول كل ما هو جوهري ودائم ومميز في المؤسسة.

وتشير دراسة إحدى الدراسات إلى أهمية القيادة كأحد أهم عناصر بناء الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية؛ حيث من الضروري دراسة كيفية اختيار عناصر القيادة المناسبة لبناء الهُوية القوية، مما يُحسّن فهم عمليات التغيير كعمليات الاندماج والتماثل التنظيمي وإدارة الأزمات، ويُساعد على التنفيذ الاستراتيجي للتعاقب القيادي.(Knorr & franziska, 2022, 619)، وقد أشارت دراسة عتوم (٢٠٢٠، ٣٢٠- ٣٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأخلاقية المتمثلة في توفر وممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز الهُوية التنظيمية للمؤسسة وترجمتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق، فتعزيز الهُوية التنظيمية للمؤسسة يشير إلى قدرة القائد واهتمامه بالسمات والخصائص الجوهرية والمميزة للمؤسسة، وقدرته على توليد الشعور بالاندماج والولاء والانتماء للمؤسسة. كما أشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الهُوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.(البلوي، ٢٠٢٣، ٦٣)، وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية والأكاديمية وبناء وتشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية.

وتعود الصورة الذهنية التي ترسمها المؤسسة لنفسها بالدرجة الأولى لقياداتها وما يقومون به من إرساء ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تُكون انطباعًا إيجابيًا عن المؤسسة سواء داخلياً لدى العاملين فيها، أو خارجيًا للشركاء والمتعاملين معها، كما يمكن لقيادة المؤسسة أن تعمل على تفعيل هُوية المؤسسة عن طريق تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين والذي لا يتشكل بطريقة عفوية، وإنما بطريقة مقصودة، وهذا ما على القادة إدراكه، وذلك بإشباع رغبات العاملين المشروعة وإشعارهم أن أهدافهم تتحقق بتحقق أهداف المؤسسة. (براهمية، ٢٠١٨، ٢٠٢، ٢٠٥). ويساعد الدعم التنظيمي المُقدم من القيادة للموظفين على تجسيد مؤسستهم، ويجعلهم يحملون نوايا خيرة، مما يكون شعورًا بالانتماء تجاه المؤسسة، فأهمية توفير الدعم التنظيمي للموظفين من قبل القيادة يؤثر على مستوى هويتهم التنظيمية تجاه مؤسساتهم. ولذا فإن المؤسسات التعليمية ستستفيد بشكل كبير من وجود موظفين يُدركون مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي، ويُعدّ تعزيز الدعم التنظيمي وتقدير إسهامات الموظفين من قبل قيادة المنظمة والعمل بما يخدم مصالحهم من أهمّ السبل لتعزيز الشعور بالهُوية التنظيمية.(Selda, et al, 2018, 25) ، ومن ثم يعد الدعم التنظيمي بأنواعه المختلفة (تقديم النصح والإرشاد، التوجيه، والتنمية المهنية، والتحفيز

والتعزيز...إلخ) أحد أبرز الأدوار التي تؤديها القيادة التنظيمية من أجل بناء وتشكيل هُوية تنظيمية قوية للمؤسسة.

وقد رجح البعض أن تعريفات الهُوية التنظيمية التي تدور حول عمليات بناء المناصب القيادية داخل المجال التنظيمي أكثر أهمية من تلك التي تدور حول الطبيعة أو السمات الفريدة للمؤسسات. ولعل هذا يبين أهمية القيادة وعملياتها في بناء وتشكيل هُوية المنظمة (Dumay, et al, 2017, 102)؛ حيث تؤدي القيادات التي تمتلك قدرات وصفات قيادية مؤهلة دورًا كبيرًا في تحديد معالم الهُوية التنظيمية أمام الأطراف المستفيدة بما فيها العاملين، وهذا ينمي ويقوي الانتماء لديهم ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وممارسات وتصرفات قيادتهم، الأمر الذي يعزز السمات الجوهرية للمؤسسة وتميزها عن غيرها لتصبح الهُوية مصدرًا لتعبئة الأعضاء واندماجهم وامتثالهم للثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.(عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ١٢٩- ١٣٠)، إذ لا تؤثر الهُوية التنظيمية فقط على الطريقة التي يفسر بها المستفيدون الأمور أو القضايا ورد فعلهم تجاهها، ولكن أيضًا على كيفية تصور القيادات لأدوارهم وأدائهم لها، كما تؤدي العلاقات العامة ككيان إداري داخل المنظمة دورًا فعالًا في تنمية وتشكيل الهُوية التنظيمية واحتفاظ الأفراد بقيم المنظمة ومبادئها ذات الصلة بالابتكار والإبداع. (Hafiduddin & Rozak, 2025, 366- 367) ، وهذا يبرهن على أهمية وتنوع دور القيادة التنظيمية بمختلف أنماطها وأشكالها في بناء وتشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة.

فالإدارة الفعّالة للهُوية التنظيمية والتكيّف الفوري مع المتغيرات يُمكّن المؤسسات من ترك انطباع عام أفضل لدى الموظفين المحتملين، بما يضمن للمؤسسة مجموعات أكبر وأعلى جودة من العاملين المرشحين، وأن يتمتع الموظفون الحاليون بولاء أكبر للمؤسسة، كما ينبغي على قادة المؤسسات ذات الهُويات الثنائية أو المتعددة تجسيدها جميعًا ودعمها بدلًا من هُوية واحدة يعتبرونها الأنسب، فتجسيد هُوية واحدة فقط قد يؤدي إلى فقدان الثقة في قيادتهم ويعكس انعدام الشرعية، خاصة في أوقات الأزمات.(Knorr & franziska, 2022, 508- 509) ، ولعل ذلك يوضح أهمية دور القيادة في الإدارة الفعالة للهُوية أو الهُويات التنظيمية للمؤسسة بما يضمن نجاحها واستمرار تميزها.

وتؤكد راغب (٢٠٢٠، ٣٢٩) أهمية الممارسات القيادية التي يقوم بها قادة الجامعات في تعزيز هُوية الجامعة من خلال تحسين سمعتها ودعم صورتها أمام المستفيدين من الداخل والخارج،

ويظهر ذلك في صياغة رسالة الجامعة، وتحديد أهدافها، وإرساء ثقافة تنظيمية قوية تسهم في تنمية القيم الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق أهدافهم ودعم شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، وبالإضافة إلى دورهم في دعم العلاقات الإيجابية مع الأطراف المستفيدة.

وتعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط ورؤى المؤسسة وتصوراتها لتحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات، ويكون دور القادة توجيه وتوظيف جميع القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ويتم ذلك بوجود القائد المستنير الذي يسهم في غرس روح التعاون والعمل المشترك وتكوين علاقات إنسانية قائمة على الحب والعطف ومراعاة الروحانيات، والتأمل والطموح وإشعار الأفراد بالتقدير المناسب للجهد المبذول لتقديم أقصى طاقاتهم داخل بيئة العمل. (كشكوشة ، ٢٠٢٢، ٣٥)، كما أن القيادات الجامعية تمثل المرتكز الأساسي في دعم ثقافة تنظيمية تؤكد على الإبداع والتمكين والتميز، وتمنح الأمن النفسي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها. (عثمان، ٢٠١٧، ١١٦)

كما يمكن للقيادة المؤسسية أن تؤدي دورًا بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة واستقرارها؛ حيث إنها قد لا تعمل فقط كصانعي قيم ومعاني تنظيمية في حالة التغيير، بل أيضًا كمقدمي معاني قيمية يعبر عنها بالرموز والأطر التي تحفز الدافع والعمل والنقاش.(Stensaker, 2015, 111) ، فنمط القيادة المتبع يعكس نمط الثقافة التنظيمية التي قد تؤدي إلى المركزية وإنجاز الأعمال بالطرق التقليدية أو الإبداع والابتكار في إنجاز المهام والأعمال.(عثمان، ٢٠١٧، ١١٦). الأمر الذي يشير إلى مدى تأثير الأسلوب القيادي في تشكيل وبناء الهُوية التنظيمية.

كما يقع على عاتق القادة بالمؤسسات الجامعية العمل على إحداث التوافق بين قيم الجامعة ومعاييرها التنظيمية ومعتقدات العاملين بها، وبين رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها، والتعبير عن ذلك من خلال أهداف المؤسسة وسياساتها وأولوياتها التي توجه أنشطتها وممارساتها التي يقوم بها أعضاؤها. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٧٦)، كما يقع على عاتق القيادة أيضًا تفعيل الهُوية التنظيمية للجامعة عبر تعريف العاملين بأهداف الجامعة وغرضها الرئيس، والسمات العامة والمميزة لها، وتنمية شعور الانتماء، وتحقيق التوافق بين أهداف الجامعة والعاملين بها؛ بما يحقق الاندماج والتماثل التنظيمي، كما يعهد للقيادة بتعريف هُوية الجامعة للجهات الخارجية والأطراف المستفيدة من خلال نشر رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها والتسويق لبرامجها عبر

الوسائل الإعلانية والتسويقية المختلفة (الموقع الإلكتروني، المؤتمرات والندوات وملتقيات التوظيف). (عباس، ٢٠٢٠، ١٠٧٦) ، ومن ثم يظهر الدور المحوري للقيادة التنظيمية في بناء وتشكيل هُوية المؤسسة وتعزيزها لدى الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة.

وعليه؛ فإنَّ لقيادة المؤسسة الجامعية دورًا مهمًا في تحقيق التماثل التنظيمي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيم الإيجابية، وجهود وفيرة في دعم التسويق للمؤسسة وخدماتها وأنشطتها للأطراف المستفيدة وهذا يعكس الدور المهم للقيادة الجامعية كمحدد رئيس في بناء وتشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

٢- الثقافة التنظيمية:

تزايدت أهمية دراسة موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة كأحد المحددات الرئيسية لهُويتها التنظيمية؛ حيث اهتم بدراستها كل من منظري الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علماء الاجتماع باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق وتميز المؤسسات، ومحاولة للوصول إلى فهم أعمق وأدق للسلوك التنظيمي بالمؤسسات، على أمل التنبؤ به والتحكم فيه وتوجيهه إلى ما يخدم رؤية ورسالة المؤسسة. فالثقافة التنظيمية موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة فهي صورتها وهُويتها التي تُعرّف بها نفسها لجمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء. (روابنية، ٢٠١٧، ١١)؛ حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة مركبة من الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (مرسي، ٢٠٠٦، ١٤)، كما أنها تمثل الحقائق والمعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة والقصص والطقوس والرموز والوسائل التنظيمية التي تمكن القادة من تحقيق الأهداف، فهي الإطار الفكري الذي يشمل تلك المكونات جميعًا؛ ومن ثم تسهم في تحديد وتشكيل هُوية المؤسسة وتعزيزها. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٨٦- ١٨٧)، فالثقافة التنظيمية تمثل النسق القيمي والفكري والتنظيمي للمؤسسة وأعضائها.

كما يُعبر عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بجملة الافتراضات والمعتقدات والأفكار والتصورات التي يتبناها أو يعتقدها مجموع الفاعلين في المؤسسة، ويجسدونها في سلوكياتهم وأقوالهم وإشاراتهم، والتي يسعون وفقًا لها لتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاح رسالتها، وهذا يكون صحيحًا في حال كون ثقافة المؤسسة تصنف ضمن الأنماط الإيجابية، وتنشأ الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل كثير من العناصر أبرزها: قيم العاملين، والنمط القيادي، وتفاعل مجموع القيم المتنوعة

والمتغيرات البيئية المختلفة داخليًا فيما يتعلق بتاريخ المؤسسة، وقيم ومعتقدات أعضائها، والرموز والشعارات، والقصص والشعائر (الأحداث والمناسبات وأساليب الفعل؛ لتأكيد قيم المؤسسة وأهدافها ورسالتها)، والمتغيرات المادية مع المتغيرات الخارجية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. (روابنية، ٢٠١٧، ١٣- ١٥)، وهذا يمثل الجانب المعنوي غير الملموس لبنية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

وترتبط الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية بنمط الإدارة السائد، والقيم والفلسفة التربوية التي تحكم أسلوب وسياسات هذا النمط، وتوجه عمل الأفراد على كل المستويات نحو تحقيق مناخ أفضل للإبداع. (عيد وهيبة، ٢٠٠٤، ١١)، والثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل الهُوية التنظيمية من خلال انسجام عناصر الثقافة المعنوية (القيم والمبادئ والمعتقدات ...إلخ)، والمادية (التجهيزات والمباني والقاعات...إلخ)، وتلاحظ في سلوكيات الأفراد وكيفية أدائهم لعملهم وتعاملهم فيما بينهم ومع غيرهم، كما تتسم الثقافة التنظيمية بأنها تراكمية تتشكل عبر السيرورة الزمنية، حيث تعمل الأجيال الأولى على توريثها وتعليمها لمن بعدها، وكل جيل يَسِمُها بطابعه الخاص ويضع عليها بصمته؛ لأن كل جيل جديد يُدخل إضافاته على الثقافة ويعمل على تهذيب ثقافة السابقين وتنقيتها لتلائم الأوضاع الجديدة، وبهذا فهي لا تبقى على حال واحدة.، كما أن استمرار هُوية المنظمة وبقائها يتطلبان من الثقافة تكييف نفسها مع متطلبات البيئة والمجتمع والزمن. (روابنية، ٢٠١٧، ١٣)، لا سيما في ظل التطورات والمتغيرات والمستجدات المتنوعة على جميع المستويات المحلية والدولية في عصر الرقمنة الإدارية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والثورات الصناعية المتتابعة المتسارعة وتطبيقاتها التكنولوجية الإدارية.

وثمة ارتباط قوي بين الهُوية التنظيمية وبين ثقافة المنظمة؛ وذلك لأن كل منظمة لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، وتعمل المنظمة من خلال ثقافتها على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها فترشد سلوكهم وتؤثر في جميع تصرفاتهم، وتدعم التزامهم، وتشعرهم بالمسؤولية؛ لذلك فالعلاقة بينهما علاقة سبب ونتيجة فالثقافة سبب في وجود الهُوية التنظيمية. فتمثل الثقافة محددًا مهمًا في تشكيل الهُوية التنظيمية، حيث ترتبط الثقافة بالقيم العميقة للمنظمة والتي تظهر مع مرور الوقت.(Stanske, 2017, 40, 46)، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تسهم في تعميق فهم الأعضاء للمنظمة وطبيعتها، وتعد بمثابة مرجعًا قويًا يساعدهم على تبرير مطالب هويتهم والتعبير عن تفردهم فيما يتعلق بالقيم الجماعية وتجسيدها في ممارساتهم ومهامهم.

ومن أهم سبل نجاح وتميز أية مؤسسة وجود أعضاء قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أعضائها ينبغي عليها إيجاد انسجام بين أهدافها وبين قيم وثقافة هؤلاء الأعضاء، أو بالأحرى إيجاد "ثقافة تنظيمية" قادرة على إيجاد ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فالثقافة التنظيمية تؤثر بالدرجة الأولى على بناء وتكوين الالتزام التنظيمي والامتثال للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وللسياسات التنظيمية، وأيضا تؤثر على أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق إنتاجية عالية ومرتفعة. (سبع وهيشور، ٢٠١٤، ٦٠٥)، ومن ثم يتضح دور الثقافة التنظيمية الجيدة في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي الذي يدعم ويقوي الهُوية التنظيمية للمؤسسة.

والثقافة التنظيمية توحد الشعور والإحساس بالهُوية، وتساعد في إيجاد الالتزام لدى أعضاء المنظمة، وتعتبر ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، كما تقدم من خلالها بطاقة تعريف للمجتمع لتكون متفردة ومتميزة في نظر أعضائها والمستفيدين منها. (عبد الرزاق، وعباس، وأحمد، ٢٠١٩، ٦٧). والثقافة التنظيمية الملائمة تُمكن الجامعات من امتلاك سمعة مميزة على المستوى المحلي والدولي من خلال تبني فلسفة ورسالة واضحة، وتكامل الوظائف المختلفة للجامعة، والاهتمام بالعناصر البشرية المتميزة وتنميتها، وإنتاج بحوث علمية تقدم حلولاً مبتكرة لمشكلات المجتمع، وتحسين الخدمات المقدمة للأطراف المستفيدة. (عثمان، ٢٠١٧، ١٢٧)، فتعمل الثقافة التنظيمية على غرس روح الالتزام برسالة المؤسسة، ودعم وتوضيح معايير السلوك التنظيمي، وتعزيز ثبات واستقرار المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها لتصل إلى التميز وتتفوق عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (رواينية، ٢٠١٧، ١٦)؛ فلتكوين هُوية تنظيمية قوية للمؤسسة ينبغي ترسيخ ثقافة تنظيمية فاعلة لتوفير بيئة عمل داعمة ومساندة للعاملين تشجعهم على النمو المهني، وتحفزهم على التفاني والإخلاص بشكل مستمر بما يدعم هيبة المؤسسة ويعزز هُويتها التنظيمية.

ولقد توصلت دراسة العرومي (٢٠١٨، ١٤) لنتائج تعزز دور الثقافة التنظيمية بجميع خصائصها وعناصرها ومؤشراتها من (قيم واتجاهات وعادات وتقاليد، وعلاقات إنسانية، احترام الآراء، وحرية التعبير، والمساندة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والموضوعية، والدقة) في بناء الهُوية التنظيمية، وكل عنصر في الثقافة يدعم تطوير وتحسين أداء المنظمة التعليمية ويحمل بعدًا إستراتيجيًا لهُويتها، ويساعدها على اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها المستقبلية.

فالثقافة التنظيمية توفر بيئة إبداعية محفزة على التحدي ومواجهة المخاطر، وموجهة لسلوك القادة والعاملين تجاه العمل والقضايا الأخلاقية والسلوكية من خلال تقديم معايير وإجراءات وأنظمة العمل المناسبة التي تتسم بالتعاون والابتكار، وإيجاد نظم الاتصال والمعلومات الفعالة، فالثقافة التنظيمية تعطي الشعور بالهُوية والانتماء والاعتزاز بالمؤسسة، تلك العناصر والسمات تمثل داعمة قوية للهُوية التنظيمية. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٨٧)

وتعد رسالة المؤسسة ورؤيتها أساسًا لشخصيتها وهُويتها التنظيمية وأداة مهمة لإيصالها لمختلف الأطراف المستفيدة والمستهدفة، حيث توجه الرسالة قرارات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، وتتضمن الافتراضات والمبادئ والقيم الأساسية والإيديولوجيات التي تعبر عن ثقافة المنظمة وتشكل هُويتها، وتحدد الرؤية الحالة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل، وكذلك تعد الاستراتيجية التنظيمية عنصرًا مهمًا في شخصية المؤسسة بحيث يتم عرضها بشكل منفصل من أجل فهم الهُوية التنظيمية وإدارتها وتطويرها.(Martı´nez, Pe´rez, and Bosque 2014, 53-54)، كما يعد تضمين القيم الأساسية للمنظمة-كأحد عناصر الثقافة - في رسالتها ورؤيتها أمرًا ضروريًا في بناء الهُوية التنظيمية، حيث تقدم محتويات الرسالة والرؤية موضوعًا وهدفًا موحدًا لتحفيز جميع العاملين والاهتمام بهم، كما تسهم في تحديد مكانة المنظمة التي تؤثر في إنشاء صورة تنظيمية مميزة وفريدة من نوعها قادرة على تمييز المنظمة عن منافسيها في السوق.(Abdullah, Nordin, and Abdul Aziz, 2013, 455) ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة لمين (٢٠١٧، ٤١- ٤٢) بأن القيم التنظيمية مثل: (العمل الجماعي، والتعاون، والانسجام مع أهداف المنظمة)، كذلك المعتقدات التنظيمية ، مثل: (مكانة المنظمة لدى العاملين، والاستقرار الوظيفي وعدم ترك المنظمة، التجاوب مع ضغوطات المنافسة) تسهم في بناء الهُوية التنظيمية للمؤسسة.

كما يمكن أن تتضمن الثقافة التنظيمية الرموز والشعارات التنظيمية (اللوجو) التي تسهم في نقل المعاني وتوصيل إستراتيجية المنظمة، وبالتالي تكشف عن هُويتها وتجعل منتجات المنظمة أو خدماتها معروفة ومميزة، كما تصبح تذكيرًا بهُوية المنظمة؛ مما يسهم في الحفاظ على تصورات المستفيدين وتعزيزها حيث يبني المستفيدون وجهات نظرهم حول المنظمة بناءً على الانطباعات المرئية، وينظر الباحثون إلى الرموز التنظيمية على أنها" أشكال ثقافية"؛ أو السمات التي تعكس الخصائص التنظيمية التي تحدد ماهية المنظمة، أو تلك الميزات التي تعتبر جوهرية ودائمة

ومميزة للمنظمة. (Bloch, 2014, 127- 128) ، ونظرًا لأن الهُوية التنظيمية تعد بمثابة مدخلات أساسية للتفكير الفعال واتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تتمتع بالقدرة على تسهيل الالتزام والسلوكيات المثالية للمواطنة التنظيمية، فمن الضروري أن يفهمها قادة المنظمة وأعضاؤها، وكيف يتم بناؤها عند بدء مسارهم العام في المنظمة.(Atienza, 2017, 571)

ويمكن تطبيق الثقافة التنظيمية الجامعية، التي تشمل الرسالة والرؤية والاستراتيجية والقيادة والجوانب البيئية في الجامعة، لتكون أساسًا للقرارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، وأشارت إحدى الدراسات إلى نموذج يضم أربعة أنواع أساسية من الثقافة التنظيمية الجامعية التي ترتبط بهُويتها التنظيمية، هي(Pomyalova, Volkova & Kalinina ,2019, 2-3):

١- ثقافة السوق (مع التركيز على الميزة التنافسية).

٢- ثقافة العشيرة (مع التركيز على قيم العلاقات الإنسانية والأنشطة المشتركة).

٣- ثقافة التسلسل الهرمي (السمة الرئيسية هي التواصل بين المرؤوسين بناءً على الدور والمكانة، والأنشطة المنظمة والرسمية).

٤- الثقافة الأدهقراطية (أفكار الابتكار والإبداع).

كما أن للثقافة المنظمية أهمية بالغة في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية، وهذا التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير المبني على الخبرات والمعارف السابقة الموجودة بذاكرة المنظمة، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة متميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي، وبالتالي تزداد مجهودات الأفراد وتقل نسبة ترك العمل. (سبع وهيشور، ٢٠١٤، ٦٠٩)، فشعور عضو هيئة التدريس بتقدير واحترام الجامعة له يعزز لديه شعور احترام الذات، والفخر والانتماء للجامعة والتوحد مع هُويتها؛ مما يجعله على استعداد لبذل مزيد من الجهود.(علوان، ٢٠١٩، ٣٨١)، وقد تُسهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تكوين هُوية المنظمة واستنادًا إلى نظرية الهُوية الاجتماعية، يُعرّف الأفراد أنفسهم وفقًا للجماعة التي ينتمون إليها، وهذا ما يُسمى "إدراك الوحدة" أو الهُوية، وتأكيدًا للعلاقة بين الهُوية التنظيمية والثقافة التنظيمية، يُشار إلى أن الهُوية التنظيمية تُعرّف بأنها "التمثيلات المركزية والمستمرة للجامعة، التي تُشير إلى معتقدات وقيم وثقافة تنظيمية مشتركة، والتي تُشكل بمرور الوقت استعارات لخصائصها الفريدة من خلال هُويتها وسمعتها وبشكل عام، قد تكون الثقافة التنظيمية ومواقف الطلاب تجاه الجامعة التي

تنعكس في الهُوية والالتزام مفيدة من حيث التحول والتطوير في ظل تحديات العصر الرقمي، والهُوية التنظيمية يمكن أن تنشأ من نوع معين من الثقافة التنظيمية، يرتبط مستواها العالي بثقافة العشيرة التي تُعتبر مرغوبة في بيئة الجامعة. (Pomyalova, Volkova, Kalinina, 2019, 3-7)

فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من تعريف الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية؛ حيث إن عملية بناء الهُوية من خلال دمج وربط مفهوم الهُوية بمفهومي الثقافة والصورة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية تصف القيم والمعتقدات والمعايير التي يتشاركها أعضاء المنظمة، وهي تُعد أمورًا مسلمًا بها، وبالتالي غالبًا ما تكون ضمنية، ولكنها تسمح للأعضاء بالاتفاق على ما يمرون به، كما تُضفي معنى على المنظمة، فالهُوية عملية تتفاعل من خلالها صورة المنظمة وثقافتها وتتحاوران، وتؤدي تأثيراتهما المتبادلة دورًا ديناميكيًا في بناء الهُوية التنظيمية للمؤسسة والحفاظ عليها ويعتمد تفسيرها من الداخل على ثقافة المنظمة وفهم الهُوية الجماعية المتاحة داخلها. (Dumay, et al, 2017, 100, 102)، فكثير من الدراسات تُقدم رؤية جوهرية للهُوية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية.

وفي الجامعات أشارت إحدى الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز الولاء للجامعة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية إنجاز أعضاء هيئة التدريس وشعورهم بوحدة الهدف، وأنهم يتشاركون الأهداف والقيم، كما تعمل كنظام رقابة تكون مهمته توجيه السلوكيات نحو الأهداف المرغوب فيها؛ مما يسهم في دعم أداء الأعضاء، وتحقيق التميز للجامعة والسبق على منافسيها (عثمان، ٢٠١٧، ١١٥) ، ويؤكد كل من هاتش وشولتز في دراساتهما عن المعاني المتداخلة المستندة للثقافة التنظيمية والهُوية بأن المفهومين لا فكاك منهما، وهما مترابطان في الحقيقة، كما أنهما كثيرًا ما يستخدمان لتحديد كل منهما للآخر، كما ترتبط هُوية المنظمة ارتباطًا وثيقا بثقافتها؛ لأن هُوية المنظمة توفر مجموعة من المهارات وطريقة لاستخدام وتقييم تلك المهارات التي تنتج طرقًا مميزة لعمل وصنع الأشياء، فتصبح الخريطة الإدراكية أن الهُوية تتماشي وتتشابه بشكل وثيق مع التقاليد والثقافة التنظيمية. (Hatch& Schultz, 2005, 121)

وينطبق ما سبق على الجامعات وكلياتها وبرامجها الأكاديمية الجديدة؛ حيث يمكن تعزيز هُويتها التنظيمية من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية وعناصرها الأساسية، والتي تتضمن جانبين أساسيين، يتمثل الأول في الجانب المادي ويظهر في الرموز والشعارات التي تستخدمها الجامعة

في التعبير عن شخصيتها المتفردة ونقل صورتها المتميزة للمستفيدين منها، مثل (اسمها وأبنيتها وشعاراتها)، ويتمثل الجانب الآخر للثقافة التنظيمية في العناصر غير الملموسة، ويتضمن أيديولوجية الجامعة وتاريخها ومبادئها وقيمها ومعتقداتها وخصائصها الجوهرية التي تحدد لها مكانة متميزة بين منافسيها، ويمكن تضمين تلك العناصر في رؤية الجامعة ورسالتها، كما يمكن نقلها ونشرها من خلال ممارسات أعضائها وتقديم خدماتها ومنتجاتها إلى الأطراف المستفيدة منها. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٣٣)، ومن ثم يمكن بناء ثقافة تنظيمية بشقيها المادي والمعنوي بالمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية تكون داعمة لتشكيل هُوية تلك المؤسسة وبرامجها الأكاديمية.

مما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في رسم وتعيين حدود المؤسسة وهُويتها التنظيمية، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وشخصية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهُوية التنظيمية والتميز المنظمي في البيئة الخارجية؛ وذلك انطلاقًا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تسمح لها بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى، كما أنها تساعد على تماسك الأعضاء والحفاظ على هويتهم التنظيمية وتوجيه سلوكهم ومساعدتهم.

٣- التماثل التنظيمي:

يعد التماثل التنظيمي أحد المحددات الأساسية للهُوية التنظيمية، ويستخدم مصطلح "التماثل التنظيمي" لوصف العلاقة بين الشخص ومنظمته على أساس تكامل وتماثل الأهداف بينهما، كما يعرف بأنه: العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين، من خلال إشباع الحاجات التنظيمية وغير التنظيمية، أما أبعاده فحددتها: (مصباحي وبوبيدي، ٢٠٢١، ٣٢٩) في:

- **التشابه التنظيمي:** إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المؤسسة.
- **الانتماء (العضوية) التنظيمي:** درجة فهم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمؤسسة وإحساسه بالانتماء، وتعريف ذاته من خلال عضويته بالمؤسسة.
- **الولاء التنظيمي:** يعبر عن الولاء للمؤسسة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء المتميزين بها.

كما يقصد بالتماثل التنظيمي شعور أعضاء هيئة التدريس بتوافق أهدافهم ومبادئهم وقيمهم مع أهداف المؤسسة ومبادئها وقيمها، وتحقيق أمنهم واستقرارهم الوظيفي، وتلبية احتياجاتهم من النمو والتنمية المهنية؛ مما يسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم الوظيفي وشعورهم بمكانة المؤسسة، وتأثير صورتها وسمعتها المتميزة على تعزيز هُويتها التنظيمية. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٦٣)، ويعرف التماثل التنظيمي أيضًا بأنه المدى الذي يرتبط به الأفراد بالمؤسسة، ويشير إلى كيفية وصف الأعضاء لأنفسهم بنفس الصفات التي يصفون بها المؤسسة. (Fatma & Rahman, 2014, 593)، ويتحقق التماثل التنظيمي عندما تتعزز القيم والأهداف ويُدرك الفرد أن مفهومه الذاتي يتماشى مع قيم المؤسسة، ويعتقد الفرد أن مؤسسته مرجعًا ذاتيًا له أو أنها تحدد هويته، والأفراد الذين يتماثلون بقوة مع مؤسساتهم هم الذين يظهرون مواقف داعمة تجاهها، والسبب وراء تماثل الأفراد مع المؤسسة هو تلبية احتياجاتهم، مثل: الأمن والانتماء والتقدير. (Gümüş, Hamarat, Çolak and Duran, 2012, 301-302)، فيشير التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة، وكلما زاد تماثل الفرد مع المؤسسة فإنه يميل إلى الشعور بالانسجام والذوبان فيها، أي أن الفرد سيصبح صورة مصغرة للمؤسسة. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٨٨- ١٨٩)، وعليه يعبر عن التماثل التنظيمي بمدى تطابق قيم وأهداف وتوجهات الأعضاء مع قيم وأهداف وتوجهات المؤسسة.

ويعبر بالتماثل التنظيمي عن درجة شعور الفرد بالتوحد والترابط والاندماج مع المنظمة والانتماء والولاء لها؛ بحيث تصبح أهدافها أهدافه ومكانتها مكانته، وهيبتها هيبته، وما تحققه من نجاح أو فشل يمثل في حد ذاته نجاحًا أو فشلًا بالنسبة له، وأن استمراره مرهون ببقائها، فيُعِد الثناء والانتقاد الذي يقدم لمنظمته هو بمثابة ثناء وانتقاد له. (علوان، ٢٠١٩، ٤٧٨- ٤٧٩) ، فتكوين الهُوية التنظيمية أمر لا مفر منه، والتحدي الحقيقي الذي يواجه تلك العملية يكمن في تحديد روابط التماهي والتماثل التي ستربط المنظمة بأعضائها، فلا هُوية بدون تماهي/ تماثل. ويزيد التماهي القوي مع المؤسسة من التعاون بين الأعضاء والتنافس مع غير الأعضاء، مما يُحدد أيضًا كيفية تعامل المنظمة مع المنتسبين إليها، ويعمل شعور التماهي/ التماثل التنظيمي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته كقوة حماية، مُحفزًا لعمليات عاطفية تميل إلى المساهمة في الإبداع بأنشطة الفرد داخل المؤسسة، مما يُحفز تعزيز هذا الشعور بالتماثل التنظيمي، وبالنسبة لمؤسسة التعليم العالي ترتبط هُويتها بشكل طبيعي بشعارها الرمزي، وقيمها، ومبادئها، وأهدافها.

(Junior, et al, 2021, 14)، ولعل ذلك يعكس أهمية سلوك التماثل التنظيمي لأعضاء المؤسسة وجميع منسوبيها في بناء وتشكيل هُوية تنظيمية قوية للمؤسسة، بما يدعم تحقيق الأهداف المشتركية بين المؤسسة ومنسوبيها؛ وصولًا للتميز والريادة المؤسسية.

فيُعدّ التماثل التنظيمي أحد المكونات الرئيسية للسلوك التنظيمي، ومؤثرًا على كيفية تفكير العاملين وتصرفهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض في بيئة العمل، فعندما يفهم الطلاب والموظفون رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها ويتبنونها، فإنهم يتماهون ويتماثلون معها، ويصبحون رمزًا لهدف المنظمة ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.(Alhamad, et al, 2024, 1078) ، فيُحدد مدى توافق القيم بين الفرد والمؤسسة جودة عملية التماهي والتماثل التنظيمي. وبمجرد تشكيل التماثل التنظيمي يعمل الموظفون على تحقيق رفاهية وهُوية المنظمة، وتعتمد الآلية الرئيسية لهذه العلاقة المحددة على افتراض أن نجاحات المنظمة وإخفاقاتها يشعر بها الموظفون الذين يتماهون مع منظماتهم شخصيًا. وبمعنى آخر، يستمد الموظفون جزءًا مهمًا من نسبة تقديرهم لذاتهم من عضويتهم في منظمتهم.(Selda, et al, 2018, 23) ، ويدفع التماثل التنظيمي القوي الأفراد إلى تبني منظور المؤسسة والتصرف بما يخدم مصالحها وهُويتها، ويرتبط التماثل التنظيمي بنتائج إيجابية مثل استمرارية وبقاء الموظف وتقليل معدل الدوران الوظيفي، والمشاركة في والتعاون في العمل، والتحفيز الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتميز الوظيفي والتنظيمي.

ولقد أشار برات إلى أن هناك مسارين للتماثل التنظيمي، الأول يتضمن الإقرار بأن قيم ومعتقدات المنظمة متشابهة مع تلك الخاصة بهُوية الفرد ويطلق عليه التماثل من خلال التقارب، والأخر يتضمن تعديل الفرد لقيمه ومعتقداته بحيث تصبح أكثر انسجامًا مع منظمته ويطلق عليه التماثل من خلال المحاكاة. (Pratt, 1998, 8)، بينما ميزت دراسة أخرى بين أربعة أبعاد للتماثل التنظيمي، وهي: البُعد المعرفي ويعني إدراك الفرد كونه عضوًا في جماعة معينة؛ البُعد العاطفي ويعني الارتباط العاطفي بتلك الجماعة؛ البُعد التقييمي ويعني دلالة القيمة لتلك الجماعة من وجهة نظر خارجية، وأخيرًا البُعد السلوكي ويعني نتائج الممارسة السلوكية. (Gümüş, et al, 2012, 303)، وعليه تتعدد أبعاد ومحددات التماثل التنظيمي في البعد المعرفي والعاطفي والقيمي والسلوكي، كلها أبعاد ترجم وتقوي الهوية التنظيمية للمؤسسة.

ويمكن للتماثل التنظيمي أن يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأعضاء، فعندما يتماثل الفرد مع المنظمة سيتخذ القرارات التي تتفق مع الأهداف التنظيمية، وسوف يوجه جهوده بوعي ذاتي نحو تحقيقها، ويكتسب الرضا الفطري من خلال إدراك السعي نحو الأهداف ذات الصلة. (Witting, 2006, 4)، وقد يؤدي التماثل إلى الاندماج مع قيم الجماعة ومعاييرها، ومن ثم إلى مستوى متجانس للمواقف والسلوكيات، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي الذي يمثل المحرك الرئيس لتماثل الأعضاء في تعزيز احترام الذات والآخرين، ومن ثم فإن السمعة الجيدة للجماعة– مثل المكانة– تزيد من دافعية الأعضاء للتماثل التنظيمي. (Stanske, et al, 2017, 66)، ومن ثم تكوين هُوية تنظيمية قوية متماسكة للمؤسسة. وقد توصلت نتائج دراسة العزب والطراونة.(٢٠١٩، ٥٤٢) إلى وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وتحقيق الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية. فتميل الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي كأحد محددات ومؤشرات الهُوية التنظيمية إلى إظهار أن تجربة التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة تتنبأ بسلوكيات الولاء والانتماء عند قياس مدى رضا العاملين والطلاب عن المؤسسة. (Dumay, et al, 2017, 106)

كما يشير وايتين Witting (2006, 2–5) بأنه توجد ثلاثة متغيرات قد تؤثر على التماثل التنظيمي، وهي: المكانة الخارجية للمؤسسة، والتطابق أو الانسجام القيمي، ومدة الخدمة أو سنوات العمل بالمؤسسة، حيث أظهرت الدراسات أن الهُوية التنظيمية تتأثر باختلاف مدة الخدمة أو العضوية (السنوات التي قضاها العضو في المؤسسة)، وكلما زادت مدة عضوية وبقاء الفرد في المؤسسة زادت تفاعلاته معها وتحققت احتياجاته؛ مما يزيد من درجة تماثله مع المؤسسة. ومن خلال هذه الرؤية يمكن عرض المضامين التالية حول التماثل التنظيمي كأحد محددات الهُوية التنظيمية (أحمد وآخرون، ٢٠١٨ ، ١٧١):

- يمكن توجيه التماثل التنظيمي كمفهوم لذات يتطابق مع مفهوم المؤسسة باعتباره مفهوماً تتوافق فيه أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.
- يشير التماثل التنظيمي إلى إعادة المفاهيم الذاتية للعاملين بالمؤسسة حتى تتوائم مع مفاهيم المؤسسة وقيمها.
- يركز التماثل التنظيمي على الأهداف المشتركة بين العاملين والمؤسسة.
- يركز التماثل التنظيمي على دمج احتياجات الفرد مع احتياجات المؤسسة.

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب المجتمعية والتنظيمية للمؤسسة.
- يعد التماثل التنظيمي محوراً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات.
- يقع التماثل على تدرج متصل يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية.

ومن ثم يعد التماثل التنظيمي أحد أهم الوسائل والمحددات التي من خلالها تتشكل الهُوية التنظيمية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهُويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة (أحمد وآخرون، ٢٠١٨، ١٨٣). وينطبق هذا المفهوم أيضًا على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، حيث يتحقق شعورهم بالتماثل مع الجامعة من خلال تلبية احتياجاتهم من التقدير، والاستقرار، والأمان الوظيفي، والتنمية المهنية، وإتاحة المعلومات؛ حيث يظهر هذا التماثل في سلوكياتهم وممارساتهم الإيجابية تجاه الجامعة من خلال سعيهم لتحقيق أهدافها، واندماجهم مع قيمها ومعاييرها، وزيادة سلوكهم التعاوني وولائهم للجامعة، كما يشعرون بالفخر لانتمائهم إليها واعتزازهم بمكانتها، ويعملون على تحسين صورتها وسمعتها بين منافسيها ونظرائها، مما يسهم في تعزيز هُويتها. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٢٩)

مما سبق، يمكن القول أن التماثل التنظيمي أحد أهم محددات الهُوية التنظيمية للمؤسسة، ويعبر عنه بتوافق قيم الأفراد ومبادئهم وأهدافهم مع قيم المنظمة؛ مما يجعل الأفراد يعبرون عن هويتهم الشخصية مرتبطة بهُوية مؤسساتهم التي ينتمون إليها؛ لما تشبعه هذه المؤسسات من احتياجات أعضائها وأهدافهم وتنمية شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي. وهذا يجعل لها مكانة لديهم، فيمتدحونها ويدافعون عن سمعتها عندما تتعرض للنقد من قبل الآخرين.

٤- التسويق للبرامج:

يمثل التسويق أحد أهم آليات ومحددات بناء الهوية التنظيمية للمؤسسة والترويج لها ونشرها داخل المجتمع الخارجي، وإيصال صورتها وخدماتها للمستفيدين. ويعرف التسويق بأنه عملية تحديد الاحتياجات، وإشباعها بتقديم المنتجات والخدمات الملائمة عبر عمليات تصميم المنتج، والتوزيع، والترويج من قبل منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية على حد سواء. (Ivanovic & Collin, 2003, 167). حيث يتابع النشاط التسويقي ردود أفعال العملاء والمستفيدين ومدى رضائهم عن مخرجات البرامج الدراسية، ومدى ملاءمتها لتغطية احتياجاتهم

من التخصصات المختلفة، وهذا يساعد كثيراً على تطوير الاستراتيجيات والخطط التسويقية للجامعات مستقبلاً. (جبر، ٢٠٠٧، ٢١)

يُعرف التسويق Marketing بأنه مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير خدمة أفضل للمستفيدين، وتحقيق أهدافها في ضوء علاقة مستمرة تعود بالنفع على كل من المنظمة والمستفيدين منها، ومن ثم فالتسويق يشكل عنصرًا حيويًا من عناصر النجاح المستقبلي للمنظمة. (الشخيبي وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٨)، والتسويق للخدمات والبرامج الجامعية يتضمن مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعات لتحقيق التواصل الفعال مع المستفيدين في الداخل والخارج. (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١٩١)، ويقصد بالتسويق أيضًا مجموعة الممارسات والعمليات تقوم بها المؤسسة وتتضمن الدعاية والترويج والإعلان عن أنشطتها وبرامجها وخدماتها، فضلاً عن دعم الاتصال والعلاقات مع الأطراف المستفيدة لكسب ثقتهم من خلال استخدام عدة أساليب تساعدها في نقل وتوصيل صورة متميزة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق المكانة وتحسين السمعة التي تسهم في تسويق هُويتها وتعزيزها. (راغب، ٢٠٢٠، ٣٦٩)، فيرى دوماي أن التعريف الوظيفي والاستراتيجي للهُوية التنظيمية يركز على كيفية استخدام هُوية المؤسسة كمورد استراتيجي تسويقي، يوفر لها مزايا تنافسية، ويعمل كبوصلة لقيادتها وأعضائها عند اتخاذ القرارات والخيارات الاستراتيجية والتسويقية.(Dumay, et al, 2017, 102) ، ومن ثم تظهر أهيمية التسويق للمؤسسة وبرامجها وخدماتها، والترويج لصورتها وخدماتها وأنشطتها المتميزة أمام المستفيدين.

أما تسويق البرامج الأكاديمية المميزة بالجامعات فيعني مجموعة الأنشطة التي يقوم بها أفراد المؤسسة التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين من خلال عملية تبادلية مع الطلاب وفئات المجتمع المستفيدة، وتتضمن تطوير البرامج والخدمات التعليمية وتسعيرها(الرسوم الدراسية) وتوزيعها وترويجها، والاهتمام المستمر باحتياجات المستفيدين المتغيرة، وتطوير خدمات جديدة تلبية لتلك الاحتياجات. (محمود،٢٠٢١ ، ٤٣)، كما يعرف بأنه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة؛ لاستقطاب الطلاب تجاه ما تقدمه من برامج متميزة، وذلك من خلال التخطيط والتنفيذ والترويج لتلك البرامج؛ بهدف إتمام عملية التبادل، من خلال تعرف الجامعة على حاجات المستفيدين الحاليين والمتوقعين، وتطوير برامجها بما يتفق وهذه الحاجات، بأعلى

مستوى من الجودة والفعالية لتحسين سمعة الجامعة ورؤيتها ورسالتها، وتعزيز وضعها التنافسي. (الإخناوي وشحاته، ٢٠١٧، ٣٩٨)

وتعرفه شاهين (٢٠٢٢، ١٩٢) بأنه عملية حيوية لها مجالات تطبيقية متنوعة، وتشمل مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تتبعها الجامعة لاستقطاب الطلاب والفئات المستهدفة تجاه ما تقدمه من برامج مميزة، وذلك من خلال تطوير برامجها المميزة الحالية، وتصميم برامج جديدة تفي باحتياجات ورغبات المستفيدين الحالية والمستقبلية، والتخطيط لتنفيذها وتسعيرها وترويجها وتوزيعها والرقابة عليها بأعلى مستوى من الجودة والفعالية بهدف تحقيق منافع متبادلة.

ويؤدي تسويق البرامج والخدمات الجامعية دوراً محورياً في تعزيز الهُوية التنظيمية للجامعات، فمن خلال الحملات الترويجية والعلاقات العامة تستطيع الجامعات تعزيز صورتها في السوق الأكاديمي المحلي والعالمي؛ مما يساعد في تحديد هُويتها التنظيمية بوضوح، إذ تؤثر استراتيجيات التسويق على كيفية إدراك الجمهور للجامعة، كما تسهم في رسم ملامح الهُوية التنظيمية بشكل يتناسب مع التوجهات الأكاديمية والقيم المجتمعية، ويُمكن للصورة الإيجابية والسمعة والهُوية التنظيمية الطيبة للجامعة بين الطلاب، كعملاء وأصحاب مصلحة، أن تُوفّر ميزةً تنافسية للجامعة أو المؤسسة التعليمية، تُؤثّر على رغبة الطلاب في التوصية بها و"الترويج" لها بطريقةٍ ما. (Pomyalova, et al, 2019, 4) ، وللتسويق الجيد للبرامج الجديدة والمتميزة بالجامعات فوائد عديدة تعود على الجامعة بتعزيز وضعها المالي، وتحسين صورتها في المجتمع، وتفعيل دورها في خدمته، وتعزيز الميزة التنافسية لها بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، وتعميق مستوى المسئولية الاجتماعية لديها، كما أن الاهتمام بتسويق هذه البرامج يدفع في اتجاه تدويل التعليم الجامعي، وزيادة قدراته التنافسية عالميًا؛ حيث يؤكد التسويق على ضرورة التحسين والتطوير المستمر لتلك البرامج للارتقاء بمستوى جودتها لإرضاء المستفيدين، من ثم تدعيم مركزها التنافسي. (الإخناوي وشحاته، ٢٠١٧، ٢٧٤- ٢٧٥)، ولعل ذلك يبرهن على أهمية التوجه التسويقي، ووجود ووسائل وآليات وخطط تسويق شاملة لخدمات وأنشطة وبرامج المؤسسة بما يدعم صورتها وهُوية التنظيمية ومركزها التنافسي بين المؤسسات المماثلة.

وعليه أصبح السعي نحو تبني وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية الحديثة في تسويق البرامج الجديدة والمميزة بالجامعات من المتطلبات المهمة والضرورية لتعزيز الهُوية التنظيمية، ومواكبة تلك البرامج للتطورات والتحديات المستمرة، ولتحقيق ميزة تنافسية محليًا وعالميًا، فتتبنى الجامعات وبرامجها الأكاديمية آليات التسويق الابتكاري لجذب الطلاب والمستفدين وتعزيز القيمة العلمية المضافة للبرامج الجديدة والمميزة؛ بما يعزز الوضع المالي للجامعة وتلك البرامج وتحسين سمعتها الأكاديمية في المجتمع المحلي والعالمي، وتعزيز ميزتها التنافسية بين الجامعات والمؤسسات الأخرى. (شاهين، ٢٠٢٢، ٢٥٥؛ محمود، ٢٠٢١، ١٢٢)

ويعد الاتصال التنظيمي العنصر الأكثر أهمية لتسويق هُوية المؤسسة؛ لأنه يسهم في إيصال الأهداف التنظيمية للأطراف المستفيدة، كما أن الاتصال بالمستفيدين من الداخل والخارج يساعد على بناء سمعة طيبة للمؤسسة في السوق، فقد يصل أي شيء تنقله المؤسسة إليهم حتى لو لم يكن مخططًا له، مما قد يؤثر على رأيهم في المؤسسة. (Fatma & Rahman, 2014, 593) ويمكن للمؤسسة أن تكسب ثقة الأطراف المستفيدة من الخارج من خلال السياسات التسويقية الشفافة والاتصال والتواصل الفعال، ومن ثم يصبح التواصل نفسه عملية معقدة تتطلب الكثير من التنسيق من جانب المؤسسة. (Bloch, 2014, 114– 115)؛ حيث تعتمد المؤسسة على استراتيجيات التسويق القائمة على المستفيدين لنشر هُويتها التنظيمية، وتتجه نحو دمج الممارسات الإدارية والتجارية بشكل كامل(مثل التركيز على العلامات التجارية والتسويق)، وتستخدم(النص أو الصورة المرئية لتمثيل هُويتها كواجهة لتميزها أمام الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية، وذلك عبر عدة وسائل اتصال متنوعة، وبذلك تصبح الصورة التنظيمية(المكانة والسمعة) بمثابة عملة تستخدمها المؤسسات لتسويق هُويتها وتعزيزها. (Saichaie, 2018, 3–4, 7)؛ وعليه ينبغي أن تتضمن استراتيجيات التسويق للمؤسسات التعليمية تحديد الأهداف التسويقية، واحتياجات المستفيدين من (أعضاء هيئة التدريس والطلاب...) فيما يتعلق بنوع البرامج الدراسية وخدماتها؛ حيث يتم تشكيل هُوية المؤسسة بناءً على طبيعة برامجها وجودة خدماتها وأنشطتها، مما يتطلب وضع خطة تسويقية متضمنة أهداف إستراتيجية لعملية التسويق.

أما عن الأهداف التي يمكن للجامعة كمؤسسة أن تحققها من وراء التسويق فهي لا تنفصل عن الأهداف التي تسعى الجامعات ذاتها لتحقيقها، فإذا كانت الجامعات تسعى لإكساب الطلاب

المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتأهيل وشغل وظائف سوق العمل، وزيادة القدرة التنافسية المحلية والعالمية؛ فإن التسويق يعتبر العملية الميسرة والدائمة للجامعة في تحقيق أهدافها وتأسيسها، ويمكن تحديد أهداف التسويق الجامعي فيما يلي (جاد الرب، ٢٠١٠، ٤٤٥):

- ✓ زيادة كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتحسين العوائد التي تعود على الجامعات ومنظمات العمل.
- ✓ تطوير المهارات الإدارية والفنية الخاصة بمجال التسويق الأكاديمي للبرامج والخدمات التعليمية الجامعية.
- ✓ تحقيق فهم أفضل للمستفيدين من الجامعة والاستخدام الأمثل لمواردها والتوجه نحو السوق المستهدف.
- ✓ تحديد الموقع التنافسي للجامعة محليًا وعالميًا، وتبنى آليات تساعد على تحقيق مركز تنافسي متميز.
- ✓ زيادة النسبة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال جذب أكبر عدد من المستفيدين.
- ✓ الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبنية التحتية والموارد البشرية.

ولتحقيق هذه الأهداف تعتمد الجامعات في العصر الحديث على استراتيجيات تسويق متنوعة للترويج لبرامجها الأكاديمية والبحثية؛ وذلك لتحسين وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة، وزيادة جاذبيتها للطلاب والأساتذة على حد سواء، وكذلك جذب المزيد من الموارد والاهتمام الأكاديمي، ولتعزيز مكانتها محلياً وعالمياً، وذلك مع تزايد عدد ونطاق التوقعات الموجهة إلى مؤسسات التعليم العالي عمومًا، والجامعات خصوصًا، نتيجةً للأهمية المتزايدة للمعرفة والبحث كأساس للابتكار والنمو الاقتصادي.(Stensaker, 2015, 106) ، وتسويق الهُوية التنظيمية الإيجابية والمتميزة للجامعة يوجب الاعتراف والدعم والولاء ليس فقط من الأساتذة والطلاب (وخاصة طلاب الدراسات العليا)، بل أيضًا من المقومات والعناصر الرئيسية الأخرى، مثل: أصحاب المصلحة، والباحثين عن عمل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمتقدمين للحصول على التعليم العالي والبحث والإنجازات التكنولوجية، وعملاء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وغيرهم.(Khorshid, et al, 2021, 1449) ، وللتسويق الأكاديمي دور جوهري في تعرف هُوية الجامعة وتوصيلها للمستفيدين منها، وذلك عن طريق عديد من الآليات والأدوات

التسويقية بهدف نقل فكرة إيجابية عن الجامعة، تسهم في تحسين صورتها. فالجامعات تجد نفسها في منافسة مع بعضها البعض وتواجه انخفاضًا في التمويل العام، وهو وضع "يجبرها" على استعارة أدوات تسويقية وعلامات تجارية من أجل "البقاء والاستمرار" والمضي قُدمًا في توجهها الاستراتيجي.. (Dumay, et al, 2017, 105, 108)

كما يعد التسويق الجامعي أحد الأدوات الحديثة التي تعتمدها الجامعات لتعزيز هُويتها التنظيمية وجذب الطلاب والموظفين، إذ تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين صورة الجامعة وبناء علاقة قوية مع الجمهور الداخلي والخارجي، كما يعكس التسويق الجيد القيم والرؤية التي تتبناها المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الهُوية التنظيمية، وفي ظل سعي الجامعات لتكوين وبناء هُويتها التنظيمية أصبحت دراسة العلامات التجارية أو التسويق موضوعًا بحثيًا مهمًا في عصر تستثمر فيه الجامعات أكثر من أي وقت مضى في عمليات تهدف إلى تطوير صورة مميزة في أسواق أكثر تنافسية.(Stensaker, 2015, 112) وبشكل عام، يلاحظ أنه في سياق الضغوط الاجتماعية والسياسية الرامية إلى الشرعية والتمييز، يتحول مجال التعليم العالي تدريجيًا إلى مجال تنافسي، حيث تُعدّ السيطرة على الهُوية والصورة التنظيمية والحفاظ عليهما شأنًا إستراتيجيًا أكثر من أي وقت مضى، وهذا يبرر إدارة الانطباع والتسويق، كما تشهد على ذلك عملية بناء العلامة التجارية، كنشاط جديد قائم بذاته.(Dumay, et al, 2017, 110) ، وتلك المتغيرات السياسية والاجتماعية وغيرها تجعل المؤسسة بحاجة إلى توفير آليات تسويقية تروج وتعلن أنشطتها وخدماتها بما يعزز مكانتها وهُويتها التنظيمية في ظل هذه المتغيرات والمستجدات.

فطبيعة العلاقات التي يقيمها قادة الجامعة– بوصفهم عنوان الجامعة – مع المستفيدين منها تنعكس سلبًا أو إيجابًا على هُويتها، حيث تسهم العلاقات الجيدة في بناء صورة إيجابية للجامعة لدى المستفيدين من خدماتها، أما إذا اتسمت تلك العلاقات بالجمود وقلة المرونة فقد يؤدي ذلك إلى نقل صورة سلبية للجامعة وخدماتها لدى الأطراف المستفيدة.(راغب، ٢٠٢٠، ٣٢٨)، وفي الوقت الذي تحتاج فيه الجامعة لمناهج وآليات التسويق تنقل صورتها المتميزة للطلاب وأصحاب المصلحة من المستفيدين بما يعود بالنفع على المؤسسة ومنسوبيها.

وفي ظل زيادة حدة المنافسة، قامت مؤسسات التعليم العالي والجامعي وبرامجها بتبني آليات وأدوات تسويقية جديدة تسهم في بناء هُويتها التنظيمية ودعمها وتعزيزها في السوق، وأهمها:

جودة صياغة رؤية ورسالة الجامعة وإعلانها لجميع الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية، والأدلة والكتيبات الورقية والإلكترونية التي توضح طبيعة المؤسسة ومميزاتها وبرامجها وأنشطتها وخدماتها، ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية الإلكترونية للمؤسسة، وما تتضمنه من معلومات تسويقية حول المؤسسة، والإعلان عن ترتيب المؤسسة بالتصنيفات العالمية. (Saichaie, 2018, 5-6)، وفي ضوء النظرة الاستراتيجية للهُوية التنظيمية للمؤسسات الجامعية كعملية للتكيف الهادف مع بيئة متغيرة تغيير جذري، فإن ذلك يتطلب إحداث تغيير أكثر إستراتيجية، ووجود تنظيم داخلي وهيكل إداري قادر على اتخاذ القرارات وتنفيذ هذه التغييرات من خلال التصميم التسويقي المناسب، وهنا يمكن استخدام الهُوية التنظيمية لبناء صورةٍ قويةٍ للجامعةٍ، تُعبّر بها عن توافقها مع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. (Stensaker, 2015, 107, 109)، ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين التسويق والهُوية التنظيمية للجامعات علاقة تكاملية؛ إذ يسهم التسويق في تعزيز الهُوية التنظيمية للجامعات من خلال الترويج لقيمها وأهدافها، فيما تعتمد هُوية الجامعة وتميزها على نجاح استراتيجيات التسويق التي تعتمدها، لذلك من الضروري أن تعمل الجامعات على تطوير خطط تسويق تتماشى مع هُويتها التنظيمية لتعزيز موقعها في السوق الأكاديمي المحلي والدولي.

مما سبق، يمكن استخلاص أهمية التسويق للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا كأحد المحددات الرئيسة في بناء هُويتها التنظيمية ودعمها وتعزيزها من خلال نقل صورة إيجابية للأطراف المستفيدة حول أنشطة وخدمات تلك البرامج ومميزاتها، وتفعيل علاقات التواصل والاتصال المستمر والفعال مع السوق التعليمي والأطراف المستفيدة باستخدام استراتيجيات وأساليب ووسائل تسويقية متنوعة، مع وجود خطط تسويقية تتضمن احتياجات المستفيدين وأهداف المنظمة التسويقية، ووجود فريق تسويق مؤهل ومدرب؛ لتسويق خدمات وأنشطة تلك البرامج، ونقل صورة إيجابية للجمهور والمستفيدين.

ومن ثم فتفعيل الهُوية التنظيمية للجامعات المعاصرة وبرامجها الأكاديمية يتم من خلال تفعيل المحددات الأربعة للهُوية التنظيمية والمتمثلة في: قيادتها التنظيمية، وثقافتها التنظيمية، وتماثل أعضائها تنظيميًا، وتسويق خدماتها، وما تشتمل عليه هذه المحددات من عناصر ومكونات فرعية كصياغة رسالة واضحة، والاهتمام بالبعد الثقافي والاجتماعي والنفسي للعاملين وما له

من تأثير على الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية للجامعة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتقاسمها جميع الأطراف المعنية.

وفي ضوء المعطيات السابقة يمكن القول إن "تفعيل المحددات الأربعة للهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا المتمثلة في :القيادة التنظيمية للبرامج، وثقافتها التنظيمية، والتماثل التنظيمي لأعضائها، وتسويق خدماتها، وما يتضمنه كل محدد من عناصر ومكونات متعددة، قد يسهم في دعم الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وتعزيزها". وهذه هي الفرضية الأساسية التي انطلق منها البحث الحالي. وفي ضوئها سيتم دراسة حالة وطبيعة وواقع تلك البرامج نظريًا وميدانًا باستخدام أدوات منهج البحث الوصفي التحليلي الكيفية والكمية، وصولًا إلى آليات مقترحة لتفعيل محددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وتعزيزها، وهذا ما سيقدمه البحث في أقسامه ومحاوره التالية.

القسم الثالث

البرامج الجديدة بكلية التربية بجامعة المنيا: طبيعتها ووضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة الأدبيات التربوية المعاصرة.

يتناول هذا القسم من البحث طبيعة البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية: فلسفتها ومفهومها، ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، وإيجابياتها وسلبياتها، مع التركيز على تحليل الواقع والوضع الراهن لحالة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة؛ من حيث: نشأتها وتطورها، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، ومعايير اختيار منسقها/ مديرها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من القائمين بالتدريس فيها، وذلك على النحو التالي:

أولًا- طبيعة البرامج الجديدة (المميزة/ الخاصة) بالجامعات الحكومية:

يعرض هذا المحور لطبيعة البرامج الجديدة (المميزة/ الخاصة) بالجامعات الحكومية؛ من حيث فلسفتها ومفهومها ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، وإيجابياتها وسلبياتها، وذلك على النحو التالي:

أ- فلسفة ومفهوم البرامج الجديدة (المميزة/ الخاصة) بالجامعات الحكومية:

تستند فلسفة البرامج الجديدة (المميزة/ الخاصة) بالجامعات الحكومية إلى منطلقات ومرتكزات سياسة الخصخصة كأحد المتغيرات العالمية التي وجهت الحكومات نحو تقليل الإنفاق على التعليم الجامعي، وكاستجابة طبيعية للتغيرات التي شهدها الوطن العربي في مجال التعليم

العالي ومؤسساته منذ تسعينيات القرن العشرين؛ فقد أدت تيارات العولمة وثقافة السوق إلى تبني آليات جديدة في كثير من المرافق والقطاعات المختلفة ومنها "التعليم"، فالبرامج الجديدة أو الخاصة والمميزة داخل الجامعات الحكومية جاءت – من وجهة نظر مؤيديها– كرد فعل طبيعي لتلك التغيرات؛ حيث سمحت الحكومات في سياق سعيها لتطوير الجامعات الحكومية، ولتخفيض إنفاقها على التعليم بافتتاح شعب وبرامج خاصة بمصروفات داخل تلك الجامعات، واستحداث برامج ونظم جديدة للتعليم تسمى "التعليم الموازي" أو "الأقسام والبرامج الجديدة المميزة"، على اعتبار أن هذه البرامج في الجامعات العامة الحكومية تعمل كأحد أهم مصادر الدخل المتولد والإضافي لدى الجامعات للمساعدة في توفير التعليم المجاني لباقي الطلاب والإنفاق عليه، إذ تتطلب هذه البرامج الخاصة دفع مصروفات مرتفعة مقارنة بالتعليم العادي الذي يتلقاه الطلاب (السيد، ٢٠١٧، ٢٢٠). وهو ما يعبر عن خصخصة جزء من التعليم داخل الجامعات الحكومية؛ لتوفير تمويل للتعليم الجامعي الحكومي.

ويرى مؤيدو تلك البرامج الجديدة أنها جاءت استجابة للاهتمام بعوامل جودة أنظمة التعليم؛ لضمان تحقيق تعليم بمستويات متميزة تقترب من المستويات العالمية، وظهور تخصصات وعلوم جديدة، مما يتطلب مؤسسات وبرامج تتصدى لتخريج المتخصصين في تلك المجالات والتخصصات، كما أن أحد العوامل والمبررات الرئيسة لتلك البرامج من وجهة نظرهم زيادة المخصصات المالية للتعليم الحكومي، وقد أُطلق على هذه البرامج "برامج التعليم المتمايز" أو "البرامج الجديدة" والتي طُبقت فعليًا في العام الدراسي ٢٠٠٦م– ٢٠٠٧م بموجب قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (٤٤٤)، وكان عدد تلك البرامج (٢٨) برنامجًا كمرحلة تجريبية على أن تخضع تلك البرامج لقوانين الجامعات الحكومية ولوائحها، مع وجود لوائح داخلية خاصة بها تحدد معايير القبول والدراسة، ويقوم بالتدريس فيها أساتذة الجامعات الحكومية ذاتها، وتعمل بالنظام التقليدي في الدراسة أو بنظام الساعات الدراسية المعتمدة (شكر، ٢٠٢١، ١٥٤–١٥٥).

ثم تزايدت أعداد تلك البرامج بالجامعات الحكومية لتصل إلى (٣٣) برنامجًا في (١٣) جامعة حكومية مصرية جاء في مقدمتها جامعات (القاهرة، والإسكندرية، وعين شمس)، ثم تم استحداث العديد من البرامج في معظم الجامعات حتى وصل عددها (٢٠٠) برنامجًا جديدًا في العام الجامعي ٢٠٢٠م– ٢٠٢١م. (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠٢٢، ٢)، وقد كشف دليل

البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية والخاصة ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م تضاعف وزيادة عدد تلك البرامج وانتشارها بمعظم كليات الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٤، ٣)

حيث أصبحت البرامج الجديدة والمميزة في الجامعات الحكومية المصرية من أهم مصادر تمويل التعليم الجامعي، ومن الروافد الأساسية لسوق العمل بتخصصاته البينية الجديدة المطلوبة مع رفع مهارات الخريجين بما يتلائم مع المتغيرات العالمية، والذي ينعكس بدوره على جودة العملية التعليمية والبحثية بصورة مباشرة، وقد خطت الجامعات الحكومية خطوات جادة وواثقة للسعي في إنشاء برامج جديدة متميزة تأتي في صالح تطوير العملية التعليمية؛ بما يضمن إعداد خريج متميز ومواكب لاحتياجات سوق العمل المحلي والدولي.(المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٥، ٢)

وقد عرف المجلس الأعلى للجامعات البرامج الجديدة والمتميزة بأنها برامج دراسية داخل الجامعات الحكومية، تُقَدمَ بمقابل مادي، جنبًا إلى جنب مع البرامج العادية أو المعتادة، والتي تقدمها الكليات المختلفة منذ إنشاؤها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ٢)، كما تعرف بأنها برامج تعليمية مستحدثة داخل التعليم الجامعي الحكومي المجاني، يتم الالتحاق بها مقابل مصروفات عالية، ويقوم التدريس فيها على نظام الساعات المعتمدة، واللغة الإنجليزية لغة أساسية للتدريس، وتهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الطلاب العملية، وتمنح الطلاب شهادات جامعية متميزة تتناسب مع متطلبات سوق العمل. (النجار، ٢٠١٦، ٣٠٣)

وتعرفها شاهين (٢٠٢٢، ١٩٢) بأنها حزم جديدة من البرامج الأكاديمية الجامعية، ذات رؤى وأهداف وفلسفة جديدة تسعى إلى دمج الصيغ والنظم الجديدة في التعليم والتقييم بالجامعات المصرية، من خلال تقديم تخصصات نادرة وبينية جديدة باللغات الأجنبية، وتدعم الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، وتؤدي دورًا أساسيًا في تحسين جودة الخريج؛ كي يصبح مؤهلاً لسوق العمل محليًا ودوليًا، وقادراً على المنافسة والتميز، فضلاً عن تحقيق التميز والتفوق الأكاديمي للجامعة في تبوء مكانة أفضل بين الجامعات العالمية، بالإضافة إلى تحقيق تدفقات تمويلية لتنمية مواردها الذاتية، والإنفاق على تطوير العملية التعليمية. وتعرف البرامج الجديدة والمميزة بكليات التربية بأنها برامج دراسية خاصة باللغة الإنجليزية أو الفرنسية داخل كلية التربية، تتطبق أنماط تعلمية حديثة معتمدة عالميًا، يلتحق بها الطالب بشرط حصوله على الحد الأدنى للقبول

بالكلية، ويساهم بجزء من تكلفة الدراسة التي تكون حسب إجمالي عدد الساعات المعتمدة. (محمد، ٢٠٢٢، ٢٧٥)

ويشير النجار (٢٠١٦، ٣٠٣) إلى أن برامج التعليم المتميز الجديدة بالجامعات الحكومية تعبر عن: نظام يمنح الطلاب شهادات جامعية متميزة عن شهادات التعليم الجامعي العادي، وتتناسب بشكل كبير مع متطلبات سوق العمل، واللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية للتدريس بها، ونظام الدراسة فيها يقوم على نظام الساعات المعتمدة، ويتم الالتحاق بها مقابل مصروفات عالية عن مصروفات التعليم الجامعي العادي، وتهتم بالتركيز على النواحي العملية أكثر من النواحي النظرية.، وهي نظام يتم التدريس فيه داخل قاعات ومعامل الجامعات الحكومية.

مما سبق، يتضح أن البرامج الجديدة هي برامج خاصة داخل الجامعات الحكومية، تتم الدراسة فيها بلغة أجنبية (إنجليزية وهي الغالب، وأحيانًا اللغة الفرنسية)، وتعتمد نظام الساعات المعتمدة نظامًا للتدريس، ويلتحق بها الطلاب مقابل مصروفات، وتقوم على فلسفة – ربما– مادية استنادًا لسياسة الخصخصة في ظاهرها من وجهة نظر معارضيها مكرسة بعض مظاهر الطبقية والتمييز والإقصاء الأكاديمي والمهني والاجتماعي من وجهة نظر منسوبي البرامج العادية، بينما يرى مؤيدوها أن تلك البرامج الجديدة جاءت استجابة للاهتمام بعوامل جودة التعليم؛ لضمان تحقيق تعليم بمستويات متميزة تقترب من المستويات العالمية، وظهور تخصصات وعلوم جديدة يحتاجها سوق العمل المحلي والدولي.

ب– مبررات إنشاء برامج جديدة مميزة بالجامعات الحكومية:

في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وانطلاقًا من توجهات القيادة السياسية، وتنفيذًا لإستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ جاء قرار التوسع في إنشاء البرامج الجديدة بكليات الجامعات الحكومية المصرية، فتم إضافة عددًا من البرامج الدراسية المتنوعة التخصصات ببعض الجامعات المصرية ، فضلًا عن تطوير المقررات واللوائح الدراسية؛ بما يخدم متطلبات سوق العمل محليًا ودوليًا، ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتجية للدولة وخطة التنمية المستدامة، من خلال تحديث المناهج الدراسية، وتقديم طرائق تدريس متطورة تتواكب مع المستويات العالمية، ووظائف المستقبل، وتراعي متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، وتخدم مستقبل التحول الرقمي، وتسهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٥، ٣– ٤)

ولعل من أهم مبررات إنشاء تلك البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية والخاصة وتزايدها أنها (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٦، ٢؛ وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨، ١– ٥):

١- جاءت لإدخال تخصصات جديدة ونادرة وبينية غير نمطية معترف بها عالميًا، تتوافق مع احتياجات سوق العمل محليًا وعالميًا.

٢- تتبنى وتطبق معايير أكاديمية قومية وعالمية في نظمها التعليمية وفي تقييم الأداء.

٣- تحدد مواصفات الخريج طبقًا لاحتياجات المجتمع الفعلية وسوق العمل المحلي والدولي.

٤- تشجع مشاركة الأطراف المجتمعية ذات الصلة في تصميم وتقويم البرنامج.

٥- تستعين بمراجعين خارجيين متخصصين لمراجعة البرامج ودعم تطويرها وتحسينها.

٦- تقوم على تطبيق نظام الساعات المعتمدة في الدراسة.

٧- وجودها في كنف الجامعات الحكومية يجعلها تتمتع بإدارة وإشراف محكم يحد من صور الفساد الإداري والأخلاقي.

٨- تفرغ أعضاء هيئة التدريس وتوفير وقت الأساتذة لتدريس طلاب هذه البرامج، وإفادتهم من فكر هؤلاء الأساتذة وبحوثهم.

٩- تركز على الجانب التطبيقي العملي، وتقرن الجانب النظري بالعملي فتعم الفائدة.

١٠- طلاب البرامج الجديدة من الطلاب المتميزين علميًا لديهم قدرة على الإبداع ومزيد من التميز والابتكار بالاستفادة من مميزات تلك البرامج، ويلتحقون بها بنفس تنسيق زملائهم بالبرامج العادية.

١١- تخصص نسبة ٦٠٪ من عائدات البرامج المميزة للتعليم المجاني الحكومي بالجامعات، ومن ثم توفير بنية تحتية متميزة من (مباني ومعامل ومكتبات وقاعات دراسية مجهزة...إلخ).

١٢- توفر فرص الدراسة للبرامج الجديدة داخل الدولة، ومنع سفر الطلاب للدراسة بالخارج (هجرة العقول) وما ينجم عن ذلك من مشكلات مختلفة.

١٣- الدراسة بالبرامج الجديدة تكون بإحدى لغتين الإنجليزية وهي الغالبة أو الفرنسية وقد صارتا مطلبًا رئيسًا لسوق العمل المحلي والدولي.

١٤- وجود التعاون العلمي والبحثي بين بعض البرامج الجديدة والجامعات الأجنبية؛ بما يوفر فرص دراسية وتعليمية وبحثية، وفرص عمل مستقبلية لخريجي تلك البرامج.

كما أشارت إحدى الدراسات أن هذه البرامج جاءت كمتطلب لتحقيق الجودة في أنظمة التعليم لتقارب مستويات الأنظمة العالمية، وظهور تخصصات وعلوم جديدة تتطلب استحداث نظم وصيغ وبرامج تعليمية جديدة، والاهتمام بتلك التخصصات التي يتطلبها سوق العمل في القرن الحادي والعشرين، وزيادة مصادر الدخل للإنفاق على التعليم العام، وتطوير المناهج وطرائق واستراتيجيات تدريسها لتتناسب مع متطلبات التنمية الشاملة بالمجتمع المصري. (شكر، ٢٠٢١، ١٥٤- ١٥٥).

يتضح مما سبق، تنوع وتعدد مبررات إنشاء البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية، ومنها مبررات اقتصادية تتمثل في سياسة الخصخصة كمصدر لسد عجز تمويل التعليم الحكومي، واحتياجات سوق العمل المحلي والدولي للتخصصات المختلفة بتلك البرامج، ومبررات تعليمية وعلمية تتمثل في ضمان جودة التعليم والمناهج، وتطوير استراتيجيات وطرائق التدريس التي تدمج الجانب النظري العلمي بالجانب العملي التطبيقي من أجل إعداد خريج متميز يستطيع المنافسة عالميًا.

ج- أهداف وأهمية البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية:

أشارت إحدى الدراسات إلى أن البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية تتسم بالكثير من الخصائص والمزايا التي جعلتها ضرورة أساسية وتوجه عالمي معاصر يدفع الجامعة نحو تطوير الخدمات والأنشطة التعليمية والتدريسية بتلك البرامج، وتنظيم عمليات الإبداع والابتكار، وتطوير قدراتها وكفاءتها للاستجابة للمتغيرات المحلية والعالمية، وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التفرد والتميز فيما يُقدم من تخصصات؛ بما يسهم في توفير رأس مال فكري ريادي يمثل خريجين ملائمين لسوق العمل محليًا ودوليًا، كما أنها مصدرًا من مصادر التمويل الذاتي للجامعة، وتعزيز القدرة التنافسية العالمية، ومسايرة الاتجاهات والمستجدات المحلية والعالمية في التعليم الجامعي، وتحقيق جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، وتحقيق التميز المهني والمؤسسي؛ بما يحقق الريادة العلمية والأكاديمية.(شاهين، ٢٠٢٢، ٢٠٧- ٢٠٨)

أما عن أهداف وأهمية تلك البرامج فبجانب الأهداف الخاصة بكل برنامج حسب طبيعة تخصصه، فالبرامج الجديدة بشكل عام تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة، يتمثل أهمها في (شحاتة وعبد القادر، ٢٠٠٨، ١٢؛ النجار، ٢٠١٦، ٣٠٣؛ محمدي، ٢٠١٧، ٢٢٧، محمود، ٢٠٢١، ٣٥):

١- رفع مستوى الأداء التعليمي في منظومة الجامعات ببرامج دراسية متطورة تتطبق المعايير الأكاديمية القياسية بكل كليات الجامعات الحكومية، بما يضمن تحقيق مستوى متميز من الأداء يتفق ومعايير الجودة العالمية.

٢- توفير برامج حديثة يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي، وإعداد خريجين ينافسون بقوة محليًا وإقليميًا وعالميًا، وتحقيق كثافة طلابية موافقة للنسب والمعايير القياسية العالمية.

٣- تقديم مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تقييم الأداء؛ مما يرفع مستوى مرتباتهم ويحسن جودة حياتهم.

٤- توفير تمويل ذاتي للتعليم الجامعي الحكومي؛ بما يسهم في تطوير البنية التحتية، ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية.

٥- تعزيز التعاون الأكاديمي الدولي مع الجامعات المتميزة بالخارج لإثراء وتطوير البرامج، ونشر ثقافة التعليم القائم على التميز والإبداع والابتكار، واعتماد النظم الجديدة في التعليم والتقييم؛ لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل العالمية.

كما تمثل البرامج الجديدة في الجامعات الحكومية أحد أهم الروافد الأساسية لسوق العمل بتخصصاته المختلفة مع رفع مهارات الخريجين بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية، والذي ينعكس بدوره على جودة العملية التعليمية والبحثية بصورة مباشرة، بما يضمن إعداد خريج متميز ومواكب لاحتياجات سوق العمل المحلي والدولي. (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠٢٤، ٣)

مما سبق، تتضح أهمية وجود البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية بما توفره من طفرة ونقلة نوعية في مجالات وتخصصات جديدة تُعد خريجين متميزين قادرين على المنافسة عالميًا في سوق العمل، وضمان جودة التعليم، ونشر ثقافة الإبداع والابتكار بين خريجي تلك البرامج، هذا بالإضافة إلى طبيعة وأهمية وأهداف كل برنامج وما يقدمه من تخصصات متميزة.

د- إيجابيات وسلبيات البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية:

من وجهة نظر مؤيدي تلك البرامج هناك جملة من الإيجابيات التي توفرها البرامج الجديدة، والتي قد تعزى لما يتوافر لتلك البرامج من مخصصات مادية ومالية، ذكرتها دراسة كل من (شكر، ٢٠٢١، ١٦٧-١٧٠؛ النجار، ٢٠١٦، ٣٢٦) في الآتي:

١- **من الناحية التعليمية:** توفر البرامج الجديدة تخصصات علمية حديثة معترف بها عالميًا ومطلوبة في سوق العمل فيما يطلق عليه البعض "الحاجة إلى التجديد التربوي"، كسمة بارزة من سمات النظم التعليمية الحديثة؛ فضلًا عما توفره تلك البرامج من بيئة تعلم تساعد الطلاب في تحقيق نموهم العلمي، إذ تقدم تلك البرامج حلولًا للمشكلات التي كان – ولا يزال – يعانيها التعليم الحكومي؛ فقلة الأعداد المقبولة، مع توفير التجهيزات التكنولوجية الحديثة تسهم في الحد من الكثافة الزائدة والدروس الخصوصية الجامعية إلى غير ذلك من المشكلات التي يمكن أن تسهم في حلها، كما أن تلك البرامج أدت إلى دخول الجامعات الحكومية إلى سوق المنافسة المحلية أمام الجامعات الخاصة؛ فهي توفر تعليمًا ذا جودة، ومطلوبًا في سوق العمل المحلية والدولية؛ فضلًا عن إيجاد بيئة تنافسية بين الجامعات الحكومية في إنشاء وزيادة عدد البرامج الجديدة التي تفي باحتياجات المجتمع وتلبي متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.

٢- **من الناحية الاجتماعية:** تحول البرامج الجديدة دون سفر الطلاب للخارج؛ فقد أكدت الإحصاءات وجود عشرات الآلاف من الطلاب العرب الذين يدرسون في دول أجنبية، وكذلك تفادى مشكلات الجامعات الخاصة الأجنبية أو المصرية والتي تكرس الثقافة الغربية فتؤثر في الهُوية الثقافية والانتماء لدى الطلاب.

٣- **من الناحية الإدارية:** تختلف البرامج الجديدة عن الجامعات الخاصة المصرية أو الأجنبية في قبولها للطلاب من خلال مكتب التنسيق، وبنفس الحد الأدنى للكلية فلا يلتحق بها طلاب ذوو مجاميع منخفضة عن أقرانهم، كما تخضع هذه البرامج وجميع لوائحها الإدارية والتنظيمية لرقابة الجامعات الحكومية؛ مما يحد من عوامل الفساد بأنواعه المختلفة.

٤- **من الناحية الاقتصادية:** توفر البرامج الجديدة نسبة ٦٠٪ من الموارد الخاصة بها للاستثمار في العملية التعليمية بالبرامج العادية المجانية؛ مما يعود على التعليم الحكومي بالفائدة، كما أنها تفتح بابًا لدخول العملات الصعبة إلى البلاد بقبول الطلاب الوافدين، كما تُمكن هذه البرامج خريجيها من الحصول على شهادة متميزة، فالمتأمل لسوق العمل يجد أن اللغة الإنجليزية أصبحت شرطًا أساسيًا للالتحاق بأهم الوظائف مكانة، وأكثرها عائدًا، خاصة في ظل التوسع في القطاع الخاص، وتعدد الشركات الخاصة.

أما عن **سلبيات تلك البرامج** فتكمن في إنها تحدث ازدواجية للتعليم الجامعي الحكومي من حيث الخصخصة وتأكل المجانية ومستوى الجودة، بالإضافة إلى تكريس الاستبعاد ومظاهر الإقصاء

الأكاديمي والاجتماعي والمهني بين طلاب البرامج العادية. (عمر، ٢٠٢٣، ٤٣؛ شكر، ٢٠٢١، ١٧٠-١٧١).

وعلى الرغم السلبيات المذكورة سابقًا ومدى تأثيرها على خصخصة التعليم الجامعي، وتأكل مجانيته التي يكفلها القانون والدستور، وتكريسها للطبقية ومظاهر الإقصاء الاجتماعي والأكاديمي والمهني، فإنه يمكن رصد عددًا من الإيجابيات والمزايا التي تحققها البرامج الجديدة إذا أُحْسِنَ تصميمها وإدارتها وتنظيمها، وتتمثل أبرز هذه الإيجابيات والمزايا في:

١. **تحسين جودة التعليم:** حيث تسعى هذه البرامج إلى رفع مستوى التعليم العالي، وتقديم محتوى تعليمي يتماشى مع المعايير العالمية.

٢. **تلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي:** حيث تهدف إلى إعداد خريجين يمتلكون المهارات والمعرفة المطلوبة في سوق العمل الدولي والمحلي، مما يزيد من فرص توظيفهم.

٣. **تنويع التخصصات الأكاديمية:** تسهم البرامج الجديدة في تقديم تخصصات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة والشاملة.

٤. **زيادة القدرة التنافسية:** تعزز من قدرة الجامعات على المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى على المستويين الإقليمي والدولي.

٥. **توفير التمويل الذاتي:** تساعد على تأمين مصادر تمويل إضافية للجامعات؛ مما يسهم في تطوير البنية التحتية والمرافق بالجامعات الحكومية.

٦. **تشجيع البحث العلمي:** حيث تدعم الابتكار والبحث العلمي من خلال توفير برامج متميزة تشجع على البحث والتطوير والابتكار في مجالات علمية بينية جديدة.

٧. **توسيع فرص التعليم:** تتيح خيارات تعليمية مرنة ومتنوعة للطلاب؛ مما يسهم في جذب فئات مختلفة ومتميزة من المجتمع.

٨. **تنمية المهارات الشخصية:** تركز البرامج الجديدة على تطوير المهارات الشخصية والقيادية للطلاب؛ مما يؤهلهم للمشاركة الفعالة في المجتمع وتنميته.

ثانيًا- الوضع الراهن للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا (دراسة نظرية وثائقية):

يتناول هذا المحور بالرصد والتحليل الوضع الراهن لحالة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة؛ من

حيث: نشأتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وشروط القبول والالتحاق بها، ونظام الدراسة، ومعايير اختيار منسق تلك البرامج(مديرها)، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من القائمين بالتدريس فيها، وذلك على النحو التالي:

صدر القرار الوزاري رقم (٣٤٤٧) بتاريخ ٢٣ سبتمبر ٢٠١٣م، والذي ينص على تعديل اللائحة الداخلية لكلية التربية بجامعة المنيا ليتم استحداث درجة البكالوريوس في برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية لمرحلتي (التعليم الابتدائي، والتعليم الإعدادي والثانوي) في تخصصات العلوم، والكيمياء، والفيزياء، والبيولوجيا، والجيولوجيا، والرياضيات. (كلية التربية جامعة المنيا، ٢٠١٩، ٣٥).

وتتمثل **رؤية** هذه البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا في سعيها لتحقيق الريادة في إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية على المستوى المحلي والقومي والإقليمي؛ لتلبية الاحتياجات المهنية النوعية للمؤسسات التعليمية، وتنص **رسالتها** على إعداد معلم نوعي لتدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، قائم على التوجيه المهني في ضوء المؤشرات الأكاديمية، واحتياجات سوق العمل.(دليل البرامج الجديدة بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٤٠٠- ٤٠١؛ عمر، ٢٠٢٣، ٧٥)

وبالنسبة **لأهداف البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا**، تمثلت في تمكين طلاب برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية من المهارات الأساسية لتدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، واستخدام الوسائط التكنولوجية المعاصرة في الإعداد والتأهيل بصورة فعالة؛ لمواكبة التحديات التعليمية المعاصرة، وإنشاء منظومة جديدة للدراسة على مستوى البكالوريوس بالكلية؛ لتتوافق مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، والتي يمكن اعتبارها نموذجًا لبرامج مماثلة. (دليل البرامج الجديدة بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٤٠٢؛ عمر، ٢٠٢٣، ٧٤- ٧٥)

ويوضح عمر (٢٠٢٣، ٧٥) أن الأهداف السابقة بصيغتها المثالية الانبغائية تعبر عن سعي تلك البرامج لإعداد خريجين لحياة أكثر تعقيدًا، وسوق عمل ينتظر تخصصات نادرة ومعقدة، وكفاءات متنوعة، إضافة لتحقيق تدفقات تمويلية داعمة لتحسين الأوضاع المالية والبنية التحتية للكلية، وإسهامًا في تحسين سمعتها الأكاديمية.

ولتحقيق تلك الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالبرامج الجديدة، وضعت كلية التربية جامعة المنيا شروطًا للقبول والالتحاق ببرامجها الجديدة، بالإضافة إلى الشروط العامة المنصوص عليها باللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، والتي منها: أن يكون الطالب متفرغًا للدراسة بالكلية، وأن يجتاز اختبارات شفوية أو تحريرية تجريها الكلية للتأكد من لياقته لمهنة التعليم، كما يُشترط أيضًا أن يحصل الطالب على ٩٠٪ على الأقل في مادة اللغة الإنجليزية في الثانوية العامة أو ما يعادلها، وبالنسبة للقبول في شعبة الكيمياء، يتطلب حصول الطالب على ٨٠٪ على الأقل في مادة الكيمياء، بالإضافة إلى ٨٠٪ في مجموع المواد العلمية لقبوله في برنامج العلوم بالتعليم الأساسي، على أن تحدد أولوية قبول الطلاب في البرنامج وفقًا لترشيحات مكتب التنسيق المُرسلة إلى كلية التربية لتخصص العلوم والرياضيات، بالإضافة إلى المجموع الكلي للدرجات الحاصل عليها الطالب في الثانوية العامة، مضافًا إليها درجة اللغة الإنجليزية. (كلية التربية جامعة المنيا، ٢٠١٩، ٣٥).

وتستمر الدراسة في برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية مدة أربع سنوات، حيث تتكون كل سنة دراسية من فصلين دراسيين، يتم تدريس المواد المقررة وفقًا للائحة الداخلية لكلية التربية، وذلك بالشكل الذي يحدده مجلس الكلية، ومن المتطلبات الأساسية أن لا تقل نسبة التدريس باللغة الإنجليزية عن ٧٥٪ من المقررات الدراسية في البرنامج (كلية التربية جامعة المنيا، ٢٠١٩، ٣٨). ومع بداية تطبيق اللائحة الموحدة الجديدة لكليات التربية للعام الدراسي ٢٠٢٣م- ٢٠٢٤م تغير نظام الدراسة إلى نظام الساعات المعتمدة لجميع شعب الكلية ومن بينها شعب وتخصصات البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية، وهي: العلوم للتعليم الأساسي، والكيمياء، والبيولوجي، والرياضيات للتعليم الابتدائي، والإعدادي والثانوي.

وتُعد البرامج الجديدة التي تم إدخالها بكلية التربية بجامعة المنيا جزءًا من إستراتيجية الكلية والجامعة للتطوير الأكاديمي والتوسع في تقديم تعليم يتناسب ومتطلبات سوق العمل، حيث تركز هذه البرامج على استخدام اللغة الإنجليزية كوسيلة للتدريس، بالإضافة للتركيز على الجوانب العملية والتطبيقية؛ مما يعزز من جودة التعليم ويؤهل الطلاب بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل ووظائفه الجديدة بسوق العمل المحلي والدولي.

وفي سبيل ذلك تقدم كلية التربية بجامعة المنيا لهذه البرامج – في ضوء الضوابط التي حددها المجلس الأعلى للجامعات المنصوص عيلها بقرار التأسيس رقم (٤٤٤) لسنة ٢٠٠٦م للبنية

التحتية الأساسية- مجموعة تسهيلات داعمة، أهمها: توفير المناخ الصحي بجميع منشآت ومباني البرنامج؛ من حيث السعة المكانية، والتهُوية، والإضاءة، وتخصيص قاعات تدريسية مستقلة لطلاب هذه البرامج مناسبة لعددهم، وتوفير مكتبة رقمية متصلة بالإنترنت، بمقر مؤمن بطفايات الحريق، ويحتوي على المرافق الأساسية، ووجود معامل خاصة يسهل التواجد فيها بصفة مستمرة، وتزويد تلك البرامج بخطة لإدارة للأزمات، ويتم وضع ضوابط وسياسات الدراسة بهذه البرامج مسبقًا، وفي بداية العام الجامعي يتم إعلام الطلاب الراغبين للالتحاق بها من خلال مطويات، وملصقات توضح هذه السياسات، وكذلك من خلال بعض اللقاءات بين منسقي هذه البرامج والطلاب، وأيضًا من خلال الموقع الإلكتروني للكلية، والصفحة الرسمية للكلية على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك.(أحمد، ٢٠١٩، ٤٠٦-٤٠٨).

وطبقًا للإعلانات المنشورة على الصفحة الرسمية لكلية التربية جامعة المنيا للعام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م بتاريخ ١٥ أغسطس ٢٠٢٤م، والإعلانات المنشورة على الصفحة الرسمية للكلية، وصفحة العلاقات العامة للكلية، والفيديوهات المنشورة على قناة اليوتيوب الخاصة بالكلية خلال شهر أغسطس من العام الحالي ٢٠٢٥م ، فإن البرامج الخاصة الجديدة لإعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية تتميز بأنها تؤهل للعمل بالمدارس الدولية والمدارس التجريبية والرسمية للغات، والدراسة فيها بنظام الساعات المعتمدة، ولغة الدراسة هي اللغة الإنجليزية، ويقوم بالتدريس نخبة مختارة من الأساتذة المتميزين، مع الاهتمام بالتدريب الميداني كمكون أساسي بالبرامج.(الصفحة الرسمية لكلية التربية جامعة المنيا، ٢٠٢٤- ٢٠٢٥، متاح في: (https://www.facebook.com/elminiaeducation/posts

بالإضافة لوجود نظام الإرشاد الأكاديمي لطلاب الفرقة الأولى والثانية والثالثة من البرامج بشعبها المختلفة والمقيدين على نظام اللائحة الجديدة الموحدة بنظام الساعات المعتمدة بكلية التربية للعام ٢٠٢٥م- ٢٠٢٦م؛ حيث يخصص لكل شعبة عددًا من المشرفين الأكاديميين لتقديم الدعم والمشورة في مختلف جوانب العملية التعليمة، ومساعدة الطلاب في اختيار المقررات الدراسية وتسجيلها ومتابعة الطلاب.

كما تسعى البرامج الجديدة لإعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية إلى وضع خطوات مقترحة للتطوير تتمثل في اعتماد التعليم الإلكتروني كوسيط أساسي ورسمي للتدريس، واقتراح فتح شعب جديدة "كشعبة الفيزياء"، والاستفادة من مقترحات مجالس أمناء

المدارس الدولية والرسمية للغات بالمحافظة حول التخصصات المطلوبة للعمل بتلك المدارس، والعمل بمقترحات المستشارين الأكاديميين للبرامج من أجل تطوير الدراسة في كل عام، وميكنة ورقمنة كثير من الخدمات والأنشطة والعمليات داخل منظومة العمل بالبرامج، ونشر ثقافة الجودة داخل البرامج. (أحمد، ٢٠١٩، ٤١٣)

أما بالنسبة لإدارة تلك البرامج واختيار منسقيها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين بالتدريس فيها على مستوى الجامعة والكليات التي بها برامج جديدة – ومنها كلية التربية– فتنظمها اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية (البرامج الجديدة) بجامعة المنيا؛ فوفقًا للمادة (٥) من تلك اللائحة تُشكل لجنة فرعية بكل كلية يُنفذ بها برامج جديدة، ويصدر بها قرار من رئيس الجامعة بناءً على عرض من عميد الكلية المختص أو عمداء الكليات المشاركة معًا في برنامج واحد، وتكون برئاسة عميد الكلية أو أقدم عمداء الكليات في حالة تعدد الكليات المشاركة في البرنامج، وتضم عضوية (وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب / أو أكثر، منسق للبرنامج أو البرامج حال وجود أكثر من برنامج بالكلية، أمين الكلية أو أمناء الكليات حال وجود برامج مشتركة)، ويجوز أن تضم اللجنة عدد (٢) من ذوي الخبرة والعلاقة على أن يرشحهما عميد الكلية ويصدر بهما قرارًا من رئيس الجامعة لمدة عام قابل للتجديد. (اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية "البرامج الجديدة" بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٣٩٧)

وتختص هذه اللجنة وفقًا للمادة (٦) من اللائحة بالإشراف على تنفيذ سياسات مجلس الإدارة المركزي للبرامج الجديدة بالجامعة والمُشكل وفقًا للمادة (٣) من اللائحة، واقتراح كل ما يتعلق بالشئون التعليمية والإدارية والمالية الخاصة بالبرامج وعرضها على مجلس الإدارة المركزي، واقتراح سياسة القبول بالبرامج وعرضها على مجلس الإدارة المركزي لإقرارها وتشجيع الطلاب على الالتحاق بهذه البرامج والتوعية العامة بالبرامج، والإشراف على أماكن التدريس، وكذلك المعامل والمختبرات وتجهيزها لتكون مهيئة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد، واختيار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين بالتدريس، وتنفيذ المعايير التي يضعها مجلس الإدارة المركزي، ومتابعة تنفيذ أعمال الإشراف الأكاديمي وتقاريره، والإشراف والمتابعة للامتحانات والنتائج، ومتابعة العملية التعليمية ومنصة المقررات والكتب الدراسية الإلكترونية، ومتابعة تنفيذ وتطبيق معايير الجودة والاعتماد تمهيدًا لاعتماد هذه البرامج من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وصياغة النظم التعاقدية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والإشراف المالي

والإداري وإعداد الموازنة التقديرية والحساب الختامي لكل برنامج تمهيدًا لعرضها على مجلس الإدارة المركزي، وإعداد التقارير الدورية عن سير العمل في البرامج (إيجابياته وسلبياته) واقتراح سبل التطوير لعرضها على مجلس الإدارة المركزي. (اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية "البرامج الجديدة" بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٣٩٨- ٣٩٩)

ووفقًا للمادة (٧) من اللائحة الداخلية للبرامج الجديدة بالجامعة، تتطلب هذه البرامج تعيين منسق (مدير) للبرنامج أو البرامج بقرار من رئيس الجامعة بناء على طلب عميد الكلية لمدة عامين قابلة للتجديد، ويختص المنسق بوضع خطة عمل شاملة للجوانب الأكاديمية والمالية والإدارية للبرنامج في كل فصل دراسي وعرضها على اللجنة الفرعية للبرامج داخل الكلية، واقتراح مواعيد بدء الامتحانات والدراسة، والمشاركة في اختيار المشرفين الأكاديميين ومتابعة أعمال الإشراف الأكاديمي وتقييم أداء المشرفين بكل فصل دراسي، ووضع الجداول الدراسية وتعيين الإشراف الأكاديمي لكل طالب وفقًا للجدول العام للبرنامج ودون تعارض طبقًا لنظام الساعات المعتمدة، والمشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين بالتدريس بالبرامج وفقًا للمعايير الموضوعة من قبل مجلس الإدارة المركزي بالجامعة واللجنة الفرعية بالكلية، ومتابعة أدائهم بشكل أسبوعي وتقديم تقارير حول أداء كل عضو مع التوصية باستمراره من عدمه من واقع تقارير الأداء وتقييم الطلاب المستمر لأداء العضو طوال الفصل الدراسي، ومتابعة قيد وتسجيل الطلاب مع المشرفين الأكاديميين وتقديم الدعم الفني لكل طالب في هذا الشأن، والتأكد من وجود برنامج الحاسب الآلي الخاص بكل طالب Student Information System "SIS" يشتمل البيانات الشخصية والأكاديمية والإدارية والأدائية للطالب وتحديثه باستمرار ليواكب التحديث والتجديد في نظم القبول والمتابعة والتقييم. (اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية "البرامج الجديدة" بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٣٩٨- ٣٩٩)

يتضح مما سبق، أن نظام إدارة هذه البرامج له صفة المركزية على مستوى الجامعة وكلياتها، كما أن اللائحة الداخلية لتلك البرامج لم تنص على معايير موضوعية محددة لاختيار منسقي تلك البرامج، إنما حددت اختصاصات ومهام تقترب بعض الشيء من مهام واختصاصات رئيس مجلس القسم المنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م؛ وذلك يعني أن هذه البرامج تشبه الأقسام العلمية من حيث إدارتها وتنظيميها، وخاصة في ظل نظام الاعتماد البرامجي الذي يتطلب أن يكون لكل برنامج قيادة وهياكل وثقافة تنظيمية ورؤية

ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة وتوافق تنظيمي بين أعضائه ومنسوبيه والأطراف المستفيدة منها عبر آليات واستراتيجيات تسويق متنوعة.

ولعل مركزية الإدارة لتلك البرامج وغياب معايير موضوعية لاختيار منسقي تلك البرامج قد أدى إلى كثير من مظاهر القصور والضعف في قيادة تلك البرامج مما انعكس سلبًا على العملية التنظيمية والتعليمية بتلك البرامج، وهذا ما أكدته دراسة (أحمد، ٢٠١٩؛ ٤١١) حيث أشارت إلى نقص الخبرة والعمق الإداري لدى بعض منسقي البرامج، ومحدودية المهارات الإدارية والآليات التسويقية، وضعف عمليات التطوير ببعض البرامج، بالإضافة إلى وجود مشكلات علمية وإدارية مرتبطة بتخصصات كل برنامج. وفي نفس سياق واقع تلك البرامج أيضًا أشارت نتائج دراسة عمر (٢٠٢٣، ٤٣) إلى أن هذه البرامج بشكل عام تحتاج إلى إعادة نظر، وتعديل، وإصلاح لكثير من إجراءاتها ولوائحها الإدارية والتنظيمية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أحوال تلك البرامج التي تعاني من ضعف في عديد من إجراءاتها: كالضعف في أداء منسقيها، وقلة توفير معايير موضوعية لاختيار أو تقييم أداء منسوبي تلك البرامج، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية بها، وضعف فعالية أنظمة تقييم أداء منسقي ومشرفي تلك البرامج، وكذلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. (شكر، ٢٠٢١، ١٢١؛ محمود، ٢٠٢١، ٣٢، ١٠٧؛ أحمد،٢٠١٩، ٤١١)، ولعل تلك الأحوال ونقاط الضعف تسهم في ضعف هُوية وصورة تلك البرامج أمام الأطراف المستفيدة؛ حيث تُظهر ضعف محددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج من: قيادة، وثقافة تنظيمية، وتماثل تنظيمي، وتسويق لتلك البرامج، وما تتضمنه تلك المحددات من عناصر ومكونات فرعية.

وعلى الرغم من كون زيادة معدل الإقبال على الالتحاق بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا يُعد مؤشرًا على جودة التسويق والتنافسية لتلك البرامج، إلا أن الإحصاءات التي تم الاطلاع عليها بإدارة البرامج وشئون الطلاب للأعوام (٢٠٢٣- ٢٠٢٤/ ٢٠٢٤- ٢٠٢٥) تؤكد تأرجح وتذبذب معدلات القبول بتلك البرامج ارتفاعًا وانخفاضًا وأنها أقرب للانخفاض؛ حيث منذ نشأة وتأسيس تلك البرامج لم يتعد عدد طلاب أي شعبة من شعبها (١٠٠) طالبًا، بل إن الأعداد في الغالب وباستثناء شعبة العلوم الأساسي تكون أقل من (٥٠) طالبًا، وهذا يعكس ضعف الإقبال على تلك البرامج، الذي يعود- ربما- إلى ضعف فعالية نظم وعمليات التسويق، أو ارتفاع تكاليف ورسوم الدراسة بتلك البرامج.

أما بالنسبة لطريقة ومعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الجديدة- في ضوء الضوابط التي حددها المجلس الأعلى للجامعات المنصوص عيلها بقرار التأسيس رقم (٤٤٤) لسنة ٢٠٠٦م- وطبقًا للمادة (٨) من اللائحة الداخلية للبرامج الجديدة بالجامعة، يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بالبرامج عن طريق التعاقد فصليًا (كل فصل دراسي) بناء على مقاييس الأداء لضمان الجودة، ويشترط التفرغ لمدة أربعة أيام أسبوعيًا على الأقل، وأن ينفذ العضو الضوابط التي يضعها مجلس الإدارة المركزي بالجامعة واللجنة الفرعية بالكلية لضمان حسن سير العمل، وإجادة التدريس بالطرق الحديثة واستخدام الوسائط الإلكترونية، وإجادة اللغة الأجنبية التي يُدرس بها المقرر، والقدرة على التفاعل مع الطلاب، وأن يكون مُلمًا بالهدف من المقرر الذي يدرسه وأهميته للطالب وللمقررات الأخرى ذات العلاقة، وأن يقدم خطة ورؤية خاصة لتدريس المقرر، ويقدم تقريرًا سنويًا يعرض فيه ما يمكن أن يضيفه من أفكار علمية أو نظرية للمقرر، ويجوز أن تكون أعباء العضو موزعة بين البرامج التقليدية والبرامج الجديدة طبقًا لما تقرره مجالس الأقسام العلمية المعنية واللجنة الفرعية للبرامج بالكلية ويعتمده عميد الكلية، وفي جميع الأحوال لابد أن يكون العضو متفرغًا للعمل في المؤسسة التعليمية التابع لها. (اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية "البرامج الجديدة" بجامعة المنيا، ٢٠١٨؛ أحمد، ٢٠١٩، ٣٩٨)

وبالنظر في المعايير السابقة باستثناء شروط – إجادة التدريس باللغة الإنجليزية واعتماد الوسائط الإلكترونية في التدريس- يتضح قصورها في اختيار عضو هيئة التدريس المناسب لتخصصات تلك البرامج وأهدافها؛ فقد أشارت بعض الدراسات في هذا السياق إلى قلة تطبيق معايير محددة ومناسبة لاختيار من يقدم المقررات الأكاديمية والتربوية والثقافية، واعتماد كثير من الأعضاء على طريقة المحاضرة التقليدية بشكل كبير في التدريس بتلك البرامج، وتدني فعالية نظم الإرشاد الأكاديمي للطلاب، وعدم وجود أنظمة لدعم المتعثرين دراسيًا في تلك البرامج. (عمر، ٢٠٢٣، ٤٣؛ شكر، ٢٠٢١، ١٢١؛ محمود، ٢٠٢١، ٣٢، ١٠٧؛ أحمد،٢٠١٩، ٤١١)

مما سبق يتضح، عمومية معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس للبرامج الجديدة داخل الجامعة ومن بينها برامج كلية التربية، كما لم تنص اللائحة أو الدليل المنظم لتلك البرامج على معايير محددة لاختيار معاوني هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس الدروس العملية والتطبيقات، وفي كلية التربية اعتمد مجلس الكلية معايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس القائمين على تدريس المواد التربوية بالبرامج تنص على أن تكون الأولوية في التدريس بتلك البرامج لرؤساء الأقسام

ورؤساء الكنترولات ومديري وحدة الجودة، وأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه من دولة أجنبية ناطقة باللغة الإنجليزية، ثم أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية وفقًا للأقدمية، وألا يُسند أكثر من مقررين لعضو هيئة تدريس واحد، وبالنسبة للتدريب الميداني يكون لأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مناهج العلوم الرياضيات. (البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، ٢٠٢٤؛ أحمد، ٢٠١٩، ٤٠٦)

وبالنظر لتلك المعايير وفي ضوء رؤية ورسالة البرامج وأهدافها، يتضح أن بها قصورًا متمثلًا في غياب آلية ومعايير علمية مناسبة لإسناد المقررات لأعضاء هيئة تدريس مناسبين لتخصصات تلك البرامج؛ حيث إن شرط الحصول على درجة الدكتوراه من دولة أجنبية ناطقة باللغة الإنجليزية يعد الشرط الوحيد الأنسب رغم أنه لم ينص على تحديد التخصص الأكاديمي أو التربوي الذي حصل فيه العضو على درجة الدكتوراه، كما أن بقية المعايير إدارية وليست علمية، فقد تأتي بأعضاء هيئة تدريس لهم خلفيات علمية وأدبية لا تناسب التدريس بالبرامج وشعبها وتخصصاتها العلمية– وهذا كثيرًا ما يحدث– ناهيك عن تدخل الإدارة عميدًا ووكيلًا في عمليات الاختيار دون النظر للمعايير العلمية في الاختيار. وكل هذا يؤثر على التماثل والتوافق التنظيمي بين منسوبي تلك البرامج، ويضعف هُويتها التنظيمية.

وفي ضوء العرض السابق لطبيعة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا ووضعها الراهن من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة، **يمكن استخلاص بعض المؤشرات حول بيئية تلك البرامج ووضعها الراهن**؛ من حيث: قيادتها وإدارتها؛ فإنها تعاني من غياب معايير واضحة مناسبة لاختيار منسق/ مدير البرامج، ضعف معايير إسناد وتوزيع المقررات الدراسية على أعضاء هيئة التدريس المناسبين والمؤهلين للتدريس بهذه البرامج، وضعف الأداء الإداري والتنظيمي في كثير من جوانب عمل بالبرامج؛ نتيجة قلة الخبرة وضعف المهارات الإدارية لدى منسقي /مديري تلك البرامج؛ الأمر الذي ترتب عليه كثير من المشكلات التنظيمية والإدارية والتعليمية ، كما أن البرامج تعاني من ضعف الثقافة التنظيمية السائدة من قيم ومبادئ تنظيمية تنظم العلاقات بين منسوبي تلك البرامج وبعضهم والبعض، وبين منسوبي البرامج والمستفيدين من تلك البرامج، وضعف بعض جوانب البيئية المادية (التجهيزات والمباني والقاعات الدراسية والمعامل...إلخ)، بالإضافة إلى غياب آليات واستراتيجيات وخطط تسويق فعالة على مستوى الجامعة والكلية يتم من خلالها الإعلان

والترويج للبرامج وتخصصاتها وعرضها على المستفيدين، وضعف التماثل والانسجام التنظيمي بين بعض منسوبيها وقيادة البرامج وإداراتها.

القسم الرابع

واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا "دراسة حالة كيفية وكمية"

يهدف هذا القسم من البحث إلى تعرف واقع محددات الهُوية التنظيمية (القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التماثل التنظيمي، التسويق) للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا كيفيًا، وكميًا من وجهة نظر منسوبي البرامج الجديدة (منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب، والخريجين) عبر أدوات دراسة الحالة المتنوعة في ضوء المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي متمثلة في (مقابلات شخصية مفتوحة مدعومة بملاحظات الباحثين المباشرة ومعايشتهما لواقع تلك البرامج الجديدة، وتجاربهما التدريسية باعتبارهما أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية وقائما بالتدريس بتلك البرامج لسنوات متعددة)، بالإضافة لدراسة الواقع الميداني الكمي لتلك المحددات الأربعة عبر استبيان إلكتروني موجه إلى أعضاء هيئة التدريس والطلاب بتلك البرامج؛ ليمثل ذلك نهجًا مختلطًا يجمع بين الكيفي والكمي في دراسة حالة الظاهرة موضع البحث.

أولًا- الواقع الكيفي لمحددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا:

استخدم البحث المقابلات الشخصية المفتوحة الفردية والجماعية لتحليل الواقع الكيفي لمحددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، تضمنت أسئلة مفتوحة عددها (١٣) سؤالًا تم اشتقاقها وصياغتها في ضوء الإطار النظري للبحث والأدبيات ذات الصلة بموضوعه، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء تخصص الإدارة التعليمية وأصول التربية بلغ عدد (١٩) خبيرًا(*)، وبعد المراجعة في ضوء آراء الخبراء تم التوصل للصيغة النهائية لدليل المقابلات الشخصية؛ من حيث تسلسل الأسئلة ومحتواها وصياغتها؛ بهدف تعرف واقع الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، وقد تم تحديد عينة تلك المقابلات من

(*) ملحق (١): قائمة بأسماء الخبراء محكمي أسئلة المقابلات الشخصية.

منسقي البرامج، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب والخريجين) خلال العام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م، وبلغ قوامها (٥٧) فردًا، بواقع (٢ منسقي البرامج منذ نشأتها، ١٥ عضو هيئة التدريس "أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس" بتلك البرامج، ١٠ من أعضاء الهيئة المعاونة ، ٣٠ طالبًا وخريجًا)، وبعد ذلك تم التواصل مع أفراد العينة للتهيئة وتحديد موعد ومكان ووسيلة المقابلات، ومن الجدير بالذكر أن بعض هذه المقابلات تمت بصورة مباشرة (مقابلات منسقي البرامج، وبعض أعضاء هيئة والتدريس والهيئة المعاونة، والطلاب)، وبعضها تم بطريقة غير مباشرة عبر (واتس آب)، أو الهاتف وخاصة مع الطلاب والخريجين.

وتم رصد وتحليل واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا في ضوء آراء عينة وفئات المقابلات الشخصية مدعومة بملاحظات الباحثين المباشرة ومعايشتهما لواقع تلك المحددات بالبرامج الجديدة، وتجاربهما التدريسية باعتبارهما أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية وقائما بالتدريس بتلك البرامج لسنوات متعددة، وذلك وفقًا للمحددات الأربعة للهوية التنظيمية ومؤشراتها الفرعية كما يوضحها الجدول التالي إجمالًا:

جدول (٢)

نتائج التحليل الكيفي لواقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر عينة المقابلات الشخصية المفتوحة

المحدد	أسئلة المقابلة	مؤشرات تحليل النتائج
١- القيادة التنظيمية للبرامج	١- ما النمط القيادي الذي يتبعه منسق البرامج الجديدة في إدارته للبرامج. ٢- ما مستوى مشاركة منسوبي البرامج في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب العمل؟ ٣- هل توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة للبرامج الجديدة، وما مضمون هذه الرؤية والرسالة والأهداف "إن وُجدت"؟ ٤- ما سياسات العمل وآليات المحاسبية المتبعة بالبرامج الجديدة؟	١- يختلف النمط القيادي الذي يتبعه منسق البرامج الجديدة بحسب طبيعة شخصيته، وطبيعة الموقف وشخصيات الأعضاء في ظل مركزية إدارة البرامج من قبل رئيس مجلس إدارتها "عميد الكلية، ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب"، واللجنة الفرعية للبرامج على مستوى الكلية. ٢- ضعف مستوى مشاركة منسوبي البرامج في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب العمل

		المختلفة. ٣- توجد رؤية ورسالة وأهداف، لكنها غير واضحة وغير معلنة – ولا تزال- قيد التحديث حتى تاريخ البحث الحالي. ٤- هناك بعض السياسات والمعايير التي تنظم العمل بالبرامج وبعض آليات المحاسبية في ضوء المهام والمسئوليات.
٢- الثقافة التنظيمية للبرامج	١- ما القيم والمبادئ التنظيمية السائدة بالبرامج الجديدة؟ ٢- ما مدى قوة الشعارات والرموز (اللوجو) المستخدمة بالبرامج في التعبير عن هُويتها التنظيمية؟ ٣- كيف يتم تشكيل الثقافة التنظيمية للبرامج الجديدة؟	١- توجد قيم ومبادئ تنظيمية إيجابية بين أعضاء ومنسوبي البرامج، أهمها: الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، الاحترام المتبادل...، وكذلك العكس توجد بعض الممارسات والسلوكيات السلبية التي تؤثر سلبًا على هُوية البرامج. ٢- إجمالًا مسمى البرامج واللوجو الخاص بها لا يعبر عن طبيعة وهُوية تلك البرامج خاصة في ظل غياب رؤية ورسالة وأهداف واضحة. ٣- يتم تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال التوارث لسير الأساتذة المتميزين، والتنشئة التنظيمية بالنمذجة والقدوة، والممارسات والتعاملات داخل البرامج وخارجها.
٣- التماثل التنظيمي	١- ما شعوركم بمكانة وقيمة انتمائكم ضمن منسوبي البرامج الجديدة ؟ ٢- ما مدى شعوركم بالاستقرار والأمان الوظيفي بالبرامج الجديدة؟ ٣- ما الذي تشعرون به عند مدح أو	١- تباين الشعور بالمكانة وقيمة الانتماء للبرامج ما بين قوة الفخر والاعتزاز، وضعف مكانة وقيمة الانتماء للبرامج، ولذلك أسبابه ومبرراته المتعددة .

	نقد الآخرين للبرامج الجديدة ؟	٢- عبر منسقا البرامج، جميع أعضاء الهيئة التدريسية ومعاونوهم عن شعورهم بضعف الاستقرار والأمان الوظيفي بتلك البرامج لأسباب ومبررات مختلفة. ٣- عند المدح والثناء يشعر منسوبو البرامج بالاعتزاز والفخر، وعند الذم والنقد يشعرون بحالة من الضيق والغيرة، وفي كلا الحالتين يسعى منسوبو البرامج لمعرفة المبررات والأسباب كتغذية راجعة للتطوير والتحسين المستمر.
٤- التسويق للبرامج	١- ما آليات وأساليب ووسائل تسويق هُوية ومميزات البرامج الجديدة وخدماتها وتخصصاتها؟ ٢- ما الصورة الذهنية التي ترغب البرامج الجديدة في إيصالها إلى المستفيدين منها؟ ٣- ما معوقات التسويق لهُوية وخدمات البرامج الجديدة؟	١- قلة وضعف آليات وأساليب التسويق واقتصارها على إعلان رسمي واحد بداية كل عام عبر الصفحة الرسمية للكلية على فيسبوك وصفحة المركز الإعلامي للجامعة. ٢- يسعى منسوبو البرامج إلى نقل صورة ذهنية إيجابية لجميع الأطراف المستفيدة. ٣- توجد كثير من المعوقات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تعوق التسويق لهُوية ومميزات البرامج الجديدة.

وفي ضوء الجدول السابق، يعرض الباحثان بشيء من التفصيل لتلك النتائج تأكيدًا لموثوقية ومصداقية نتائج تلك المقابلات مدعومة بملاحظات الباحثين ومعايشتهما لواقع تلك البرامج وتجاربهما التدريسية بها، وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة التنظيمية للبرامج:

تعاقب على قيادة وإدارة البرامج منذ نشأتها واستحداثها في سبتمبر عام ٢٠١٣م وحتى فترة إجراء البحث الحالي منسقان أو مديران ، ويقصد بقيادة البرامج الجديدة نمط وأسلوب القيادة، ومجموعة الممارسات القيادية لمنسقي/ مديري البرامج المتعاقبين عليها وانعكاساتها على سياسات البرامج، ونظم العمل، والمحاسبية والمساءلة، وإنجازات البرامج أنشطتها وعملياتها، ومدى مشاركة منسوبي البرامج في صنع واتخاذ القرارات، وإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للبرامج، وصياغة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وجاءت أبرز فئات ومؤشرات تحليل هذا المحدد فيما يلي:

١- نمط القيادة المتبع:

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب القيادي الذي يتبعه منسق/ مدير البرامج في تسيير العمل؛ حيث أشار بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبعض الطلاب والخريجين إلى أن أسلوب ونمط إدارة وقيادة البرامج اختلف من منسق (أ) (*) الذي اتسم نمط إدارته بأسلوب القيادة بالحب واللين والميل أكثر للعلاقات الإنسانية، والقرب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإتاحة جو من الحرية والعلاقات الإنسانية واتباع النهج التشاركي، أما المنسق (ب) اتسم أسلوبه بالحزم والشدة في بعض الأمور التي تحتاج الحزم.

وقد أشار أحد أعضاء هيئة التدريس أنه يعتقد أن الأسلوب القيادي يكون طبقًا لطبيعة الموقف، لكن يغلب عليه الطابع الديمقراطي الشورى الإنساني؛ ليناسب طبيعة البرامج الجديدة كبرامج خاصة مميزة بمصروفات، فطبيعتها تتميز بالمناخ الأسري العشائري ويغلب عليها ثقافة العائلة، ومن ثم كان النمط السائد لإدارة بالبرامج (للمنسقين) هو النمط الديمقراطي الذي يستمع في كثير من الأحيان للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ويتفاعل مع متطلباتهم.

ويرى أحد الأعضاء أن منسق البرامج يتحدد نمط إدارته من خلال طبيعة ونمط رئيس مجلس إدارة البرامج بالجامعة "رئيس الجامعة"، ونمط إدارة عميد الكلية ووكيل الكلية المختص الذي

(*) استخدم الباحثان الرموز (أ، ب) للإشارة إلى منسقي/ مديري البرامج المتعاقبين على الترتيب حتى تاريخ البحث الحالي.

تتبعه تلك البرامج، فمدير البرامج في طريقة إدارته – غالبًا– لا يخرج عن نمط إدارة عميد الكلية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب وتوجهاتهما وأسلوبهما القيادي.

ويتضح من الآراء السابقة أن أسلوب ونمط إدارة البرامج يتوقف على نمط إدارة الكلية وشخصية منسق البرامج وعلى مدى تبعية الأعضاء له، إلا أنه في الغالب يتبنى نمطًا مناسبًا يتوافق مع الثقافة التنظيمية العائلية العشائرية السائدة والتي تهتم بالعلاقات الإنسانية بين منسوبي البرامج الجديدة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب؛ بما يعكس هُوية تنظيمية متماسكة ومتميزة.

٢- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

في ظل نمط مركزي لإدارة البرامج بالجامعة بتبعيتها لرئيس الجامعة، وعلى مستوى الكلية بتبعية البرامج لرئيس مجلس إداراتها وهو عميد الكلية ووكيل الكلية المختص، ويُلاحظ ضعف دور منسق البرامج ذاته في صنع واتخاذ القرارات المستقلة – لا سيما المرتبطة بجوانب العمل الأساسية– دون مراجعة رئيس مجلس إدارة البرامج ووكيل الكلية المختص باستثناء بعض القرارات الروتينية اليومية الخاصة بمتابعة انتظام الطلاب، وتقديم التسهيلات للقائمين بالتدريس، ومتابعة المحاضرات...إلخ.

حيث أشار أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والطلاب والخريجون الذين تمت مقابلتهم بإلاجماع إلى ضعف مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية والإدارية في البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا.

٣- المشاركة في صياغة رؤية ورسالته وأهداف البرامج الجديدة:

بإجماع عينة المقابلات وملاحظات ومعايشة الباحثين لواقع تلك البرامج والعمل ضمن فريق مراجعة معايير الاعتماد البرامجي للبرامج المتقدمة للاعتماد بالكلية – ومنها البرامج الجديدة– فمنذ نشأة البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية في كلية التربية جامعة المنيا بالقرار الوزاري رقم (٣٤٤٧) بتاريخ ٢٣ سبتمبر ٢٠١٣م وحتى تاريخ البحث الحالي، هناك رؤية ورسالة وأهداف أولية غير مُعلنة وغير واضحة للبرامج، ولا يتم تضمينها في مكاتبات البرامج وقاعاتها وأعمالها وأنشطتها، فتسير البرامج في ضوء رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الموضحة بالخطة الاستراتيجية للكلية (٢٠١٩م – ٢٠٢٤)، ولهذا تأثيره في ضعف الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة في ظل غياب رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية معتمدة واضحة ومعلنة.

كما أشار منسق البرامج الحالي (ب) وبعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى أنه في ضوء توجه الجامعة والكلية لاعتماد برامجها تسعى البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية لصياغة رؤية ورسالة وأهداف خاصة واضحة ومعلنة – في ضوء رؤية ورسالة الكلية وأهدافها– ترسم مستقبل البرامج الجديدة وتبرز هُويتها التنظيمية؛ حيث أوضح منسق البرامج (ب) أن البرامج الجديدة في طريقها للاستعداد للتقدم للاعتماد البرامجي، وهذا يتطلب مشاركة جميع منسوبي البرامج والأطراف المستفيدة في صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بما يعزز هُويتها التنظيمية.

٤– سياسات العمل ونظم المحاسبية:

بالنسبة لسياسات العمل، وفيما يتعلق بأحد الاختصاصات الأساسية لإدارة البرامج، وهي اقتراح اختيار أعضاء هيئة التدريس والتعاقد معهم، وتوزيع المقررات الدراسية عليهم، فهناك معايير وضوابط معتمدة من مجلس الكلية بجلسته رقم (٦) بتاريخ ١٠ –٦– ٢٠٢٤م؛ لاختيار وتوزيع المقررات الدراسية على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في البرامج وخاصة من التربويين، وعلى الرغم من ذلك فقد أشار معظم أعضاء هيئة التدريس إلى أنه كثيرًا ما تتدخل إدارة الكلية ومنسق البرامج في انتقاء واصطفاء من يدرسون وإقصاء آخرين، ودورية وتكرار تعاقد أشخاص بعينهم، وتوزيع أكثر من مقررين لبعض الأعضاء خلال العام الدراسي، وسحب مقررات من آخرين في مخالفة واضحة للمعايير التي تم وضعها بقرار مجلس الكلية.

وبالنسبة لأسلوب حل المشكلات بالبرامج، قال منسق البرامج(أ) أنه خلال فترة إدارته للبرامج تم حل معظم المشكلات التي واجهتها البرامج داخليًا، وقليلًا ما يتم تصعيد المشكلات لمستوى القيادات العليا؛ حفاظًا على سمعة البرامج التي اكتسبتها والصورة الذهنية التي ترغب في نقلها للأطراف المستفيدة والقيادات العليا بالكلية والجامعة، الأمر الذي يعزز هُويتها التنظيمية.

وقد أشار أحد الأعضاء أنه رغم محاولة عدم تصعيد المشكلات للقيادات العليا، إلا أن الأمر مرتبط بطبيعة وحجم المشكلة، وقد تم تصعيد إحدى المشكلات لأحد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التدريس بالبرامج من "كلية العلوم" قبل ذلك حتى وصولها للتحقيق من قبل المستشار القانوني.

ويشير هذا الأمر إلى تأكيد جانب المحاسبية على مستوى البرامج في ضوء المهام والمسئوليات والبنود المدرجة بعقد التدريس في البرامج والذي يتم توقعيه من قبل الطرفين القائم بالتدريس وإدارة البرامج، مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي وعدم التهاون في أداء المهام والمسئوليات

المنصوص عليها في عقد التدريس بالبرامج، أو التمادي في إحداث تجاوزات ومشكلات تؤثر سلبًا على صورة البرامج وسمعتها أمام الأطراف المستفيدة، وبالتالي التأثير على هُويتها التنظيمية.

وفي ضوء ما تم عرضه بمحدد **القيادة التنظيمية** للبرامج، يمكن استخلاص أن نمط القيادة المتبع في إدارة البرامج من قبل منسق/ مدير البرامج مرتبط بنمط قيادة الكلية وشخصية المنسق، إلا أنه في الغالب يتبنى نمطًا مناسبًا يتوافق مع الثقافة التنظيمية العائلية والتي تهتم بالعلاقات الإنسانية بين منسوبي البرامج وخاصة الطلاب، وقد يتبنى منسق البرامج نمطًا ديكتاتوريًا في بعض المواقف، إلا أنه –في الغالب– وفي حالات ومواقف متعددة يكون النمط القيادي المتبع طبقًا لمواقف المرؤوسين، مع ندرة تصعيد المشكلات للقيادات العليا إلا في حدود حجم المشكلة وطبيعتها إن لزم الأمر؛ بما يعزز ثقافة المحاسبية التي تؤدي إلى الالتزام التنظيمي، كما أدى ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف معلنة للبرامج الجديدة إلى ضعف التماثل التنظيمي داخل البرامج؛ ومن ثم ضعف هُويتها التنظيمية، ولذلك تسعى البرامج الجديدة في ظل استعدادها للتقدم للاعتماد البرامجي إلى وضع معايير واضحة لاختيار منسقيها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم من المشتركين في التدريس بتخصصاتها وشعبها، ولمشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ترسم مستقبلها وتعزز هُويتها التنظيمية.

ب- الثقافة التنظيمية للبرامج:

تشمل الثقافة التنظيمية للبرامج الجديدة جانبين أساسيين، هما: الجانب المادي الملموس ويظهر في الرموز والشعارات والمباني والتجهيزات...إلخ، التي تستخدمها البرامج للتعبير عن شخصيتها ونقل صورتها للمستفيدين، والجانب غير الملموس ويقصد به القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في البرامج، إلى جانب السمات والخصائص الجوهرية المميزة، والتي تترجم إلى ممارسات وسلوكيات لأعضائها ومنسوبيها، وتظهر في رؤيتها ورسالتها، وتنعكس على صورتها وسمعتها لدى الأطراف المستفيدة، وبالتالي تسهم في تشكيل هُويتها التنظيمية وتعزيزها.، وجاءت أبرز فئات ومؤشرات تحليل هذا المحدد فيما يلي:

١- القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية:

أكدت قيادة البرامج (منسقا البرامج أ، ب) أن القيم التنظيمية التي تحرص البرامج الجديدة على غرسها في نفوس أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والخريجين بالبرامج تتثمل في: الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، والجدية والانضباط، والتفاني في العمل، والصدق والأمانة، وجودة الأداء، بالإضافة إلى قيم المحبة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الأعضاء، والاحترام المتبادل، والتعاون، والعمل الجماعي في فريق رغم تنوع الخلفيات الأكاديمية، حيث يقوم بالتدريس في البرامج الجديدة أعضاء هيئة تدريس ومعاونوهم من كليات (التربية، العلوم، والزراعة، والآداب).

وقد أشار منسق البرامج (ب) أن تلك القيم التي تسعى القيادة التنظيمية للبرامج إلى تنميتها لدى الأعضاء في إطار الثقافة التنظيمية السائدة، إلا أنه قد يخرج بعض الأعضاء عن تلك القيم التنظيمية، وتسعى القيادة إلى توجيههم إلى الالتزام بقيم الثقافة التنظيمية السائدة للبرامج، والعمل في ضوء المعايير المنظمة للعمل والمتضمنة بعقد التدريس؛ حيث أشار بعض الأعضاء ومعاونيهم إلى أهمية تلك القيم وانعكاسها إيجابيًا على دعم وتعزيز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة وتطويرها.

ولقد لمس الباحثان بعض هذه القيم الإيجابية من خلال معايشتهما وملاحظتهما لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالبرامج، وفي المقابل ظهرت بعض القيم السلبية والصراعات مع اتساع وتنوع خلفيات وكليات القائمين بالتدريس بتلك البرامج. وهذا ما أكده منسق البرامج (ب) بأنه قد تظهر بعض الممارسات والسلوكيات السلبية وعدم التعاون المشترك من بعض الأعضاء؛ إلا أن ذلك يتم التعامل معه بحزم في ضوء لائحة ومعايير التدريس بتلك البرامج.

كما أشار معظم أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم إلى طبيعة سلوكية مختلفة وقيم سلبية في كثير من ممارسات طلاب تلك البرامج، وضعف التزامهم بالمحاضرات والدروس العملية، وحاجتهم إلى بعض المزايا والتدليل عن طلاب البرامج العادية؛ وذلك انعكس سلبًا على صورة البرامج وسمعتها التنظيمية، والصورة الذهنية لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول طلاب هذه البرامج؛ مما حدى بالبعض للعزوف عن المشاركة في التدريس بتلك البرامج رغم وجود مزايا مالية كمقابل التدريس.

٢- الشعارات والرموز المتبادلة بين منسوبي البرامج:

اعترض معظم أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم وكذلك الطلاب والخريجون في سياق المقابلات الشخصية على مسمى "البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية"؛ حيث إنه لا يعبر عن طبيعة وهُوية تلك البرامج وتخصصاتها ومميزاتها ولا يسهم في إيصال صورة ذهنية متميزة للأطراف المستفيدة.

ولذا اقترح بعض الأعضاء تغيير المسمى ليدل دلالة واضحة على طبيعة تلك البرامج وتخصصاتها وسماتها الجوهرية، ومن المسميات التي تم اقتراحها "برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات المتطورة باللغة الإنجليزية"، وكذلك أكد معظم أفراد العينة أهمية تصميم "لوجو" يعبر بوضوح عن هُوية البرامج ويعزز صورتها وسمعتها؛ وذلك لأن مسمى تلك البرامج واللوجو الخاص بها يعد أحد الرموز أو الشعارات المهمة للتعبير عن شخصية البرامج المتفردة والاحتفاظ بصورتها المتميزة لدى الأطراف المستفيدة، ومن ثم تعزيز هُويتها التنظيمية.

كما طالب معظم أفراد المقابلات بضرورة صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة لتلك البرامج، وبما يتناسب مع رؤية ورسالة الكلية والجامعة ورؤية مصر ٢٠٣٠؛ لأن ذلك يدعم سمات الجوهرية والتميز والاستمرارية لتلك البرامج؛ بما يعزز هُويتها التنظيمية في المجتمع ولدى الأطراف المستفيدة.

٣- تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة:

تتشكل الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء البرامج وقياداتها وطلابها في إطار فكرة الثقافة العائلية الإنسانية العشائرية المستمدة من نمط القيادة المتبع ليتناسب مع طبيعة تلك البرامج. والتي من خلالها يمكن تعرف كيفية تشكيل تلك الثقافة وعناصرها الأساسية، ومدى تأثيرها على أداء الأعضاء وممارساتهم وعلاقاتهم بقيادة البرامج والمستفيدين منها.

وحول كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية للبرامج، ذكر منسق البرامج (أ) ومعظم أعضاء هيئة التدريس أن الثقافة التنظيمية للبرامج تتشكل من خلال التنشئة التنظيمية بالإرث الاجتماعي والتاريخ الأكاديمي لسِير الأساتذة القائمين بالتدريس في تلك البرامج، ونقلها بالتوارث والنمذجة بالقدوة والحكي الفلكلوري إلى من هم أصغر منهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهكذا يتم غرس تلك الثقافة وما تتضمنه من قيم ومبادئ في نفوس منسوبي البرامج للاعتبار وأخذ الدروس القيمية.

وفي ظل ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف البرامج وأثر ذلك في غموض ثقافتها وهُويتها التنظيمية، حيث تُعد رؤية البرامج ورسالتها من أهم الوثائق التي تظهر الثقافة التنظيمية للبرامج، وما تتضمنه من قيم ومبادئ واتجاهات خاصة بتلك البرامج وأعضائها. فقد شددت عينة المقابلات من منسق البرامج (ب) وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم إلى ضرورة صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة والممارسات الواقعية بتلك البرامج.

كما أشار منسقا البرامج (أ، ب) وبعض أعضاء هيئة التدريس ومعانوهم إلى أنه يمكن نشر الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومبادئ من خلال التعاملات والعلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع منسوبي البرامج والأطراف المستفيدة، وظهور تلك القيم في ممارسات جميع منسوبي البرامج الجديدة.

وفي ضوء ما تم عرضه بمحدد **الثقافة التنظيمية**، يمكن استخلاص اهتمام البرامج وقيادتها حرصها على غرس عدد من القيم الإيجابية وتنميتها لدى أعضائها ومنسوبيها، ومنها: الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، والانضباط في العمل، والصدق والأمانة وجودة الأداء، الاحترام المتبادل والتعاون، وكلها قيم تنعكس إيجابيًا على تعزيز ودعم هُوية التنظيمية للبرامج، إلا أن الرموز والشعارات المستخدمة للدلالة على الثقافة التنظيمية للبرامج لا تفي بالغرض منها؛ حيث مسمى ولوجو البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية لا يعبران عن طبيعة تلك البرامج وسماتها الجوهرية والمتميزة والمستمرة وخدماتها وأنشطتها، وذلك في ظل ضعف وضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تترجم وترسم هُوية البرامج التنظيمية ومستقبلها، كما أن الثقافة التنظيمية لتلك البرامج تتكون في إطار الثقافة العائلية العشائرية عبر التنشئة التنظيمية للأعضاء الأصغر سنًا والطلاب من خلال الإرث الاجتماعي والأكاديمي والعلمي لسير الأساتذة، وعن طريق الحكي الفلكلوري والنمذجة بالقدوة لغرس القيم والمبادئ الإيجابية في نفوس منسوبي البرامج والأطراف المستفيدة منها، كما يتم نشر القيم والمبادئ التنظيمية الإيجابية من خلال ممارسات الأعضاء وتعاملاتهم مع جميع الأطراف المستفيدة من البرامج داخليًا وخارجيًا؛ بما يعزز ويدعم هُويتها التنظيمية.

ج- التماثل التنظيمي للبرامج:

يقصد به شعور أعضاء هيئة التدريس بتوافق أهدافهم ومبادئهم وقيمهم مع أهداف البرامج الجديدة ومبادئها وقيمها؛ بما يحقق أمنهم واستقراراهم الوظيفي، ويلبي احتياجاتهم من النمو والتنمية المهنية؛ ويسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم الوظيفي وشعورهم بمكانة وقيمة البرامج لديهم، وتأثير صورتها وسمعتها المتميزة على تعزيز هويتهم التنظيمية، وجاءت أبرز فئات ومؤشرات تحليل هذا المحدد فيما يلي:

١- مكانة البرامج لدى الأعضاء:

أشاد معظم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب بمكانة البرامج المتميزة، وما تقدمه من تخصصات متميزة، في حين أشار بعض الأعضاء إلى ضعف مكانة البرامج لديهم، وقصورها ووجود نقاط ضعف متعددة بها.

ومن خلال ملاحظات ومعايشة الباحثين وتجاربهم التدريسية بالبرامج الجديدة؛ ربما يرجع هذا الشعور بضعف الانتماء والاعتزاز بمكانة البرامج لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وخاصة المتعاقدين من كليات أخرى إلى بعض السلوكيات غير المرغوبة لبعض الطلاب- كما تم الإشارة سالفًا- وضعف مواجهة قيادة البرامج لتلك السلوكيات بطريقة حازمة، واتجاه إدارة البرامج في بعض الأحيان نحو تدليل الطلاب، وقلة استخدام الحزم من قبل إدارة البرامج تجاه تصرفاتهم وأفعالهم في بعض الأحايين. وقد يرجع ذلك أيضًا إلى نقص بعض الإمكانات والتجهيزات والبنية التحتية بالبرامج والتي تُعيق مهام الأعضاء التدريسية، وقد اعترف بهذا النقص في التجهيزات منسق البرامج الحالي (ب) خلال المؤتمر العلمي السنوي للكلية ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م.

وكذلك عبر أحد أعضاء الهيئة المعاونة التربويين عن مكانة البرامج المتميزة التي تخرج في إحدى شعبها وتخصصاتها، وتم تعيينه معيدًا بها قائلًا "أفخر وأعتز بانتمائي كطالب وخريج ومعيد بتلك البرامج المتميزة".

كذلك عبر بعض الطلاب والخريجين عن فخرهم واعتزازهم بالانتماء للبرامج كطلاب وخريجين، في حين عبر البعض الآخر عن شعور سلبي تجاه تلك البرامج لشعورهم أنها لا تتميز عن البرامج العادية، فليس لهم مبنى خاص أو استراحة ومقاعد أو حتى دورات مياه ومعامل خاصة،

ناهيك عن نقص التجهيزات داخل القاعات الدراسية، ودراستهم لدروسهم العملية بمعامل الكليات الأخرى (كلية العلوم والزراعة)، وربما يتعرضون لسوء معاملة...إلخ .

ومما سبق يتضح تباين آراء عينة المقابلات حول مكانة البرامج واعتزازهم وافتخارهم بالانتماء إليها، أو عدم الرضا وضعف مكانة البرامج لدى البعض الآخر، ويرجع هذا التباين إلى أسباب متنوعة كقلة التجهيزات والإمكانات المخصصة للبرامج، وسلوكيات بعض الطلاب وموقف إدارة البرامج منها؛ مما يُضعف صورة البرامج وهُويتها التنظيمية أمام المجتمع الداخلي والأطراف المستفيدة الخارجية.

٢- الاستقرار والأمان الوظيفي:

وفيما يتعلق بشعور الأعضاء بالاستقرار والأمان الوظيفي فقد عبر معظم الأعضاء عن شعورهم بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي؛ حيث إن العمل في البرامج يكون بنظام التعاقد لتدريس المقررات الخاصة بكل تخصص؛ ورغم وجود معايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في تلك البرامج، فإن هذا الأمر في كثير من الأحايين يرجع لمنسقي وإدارة البرامج، وقد يخضع للأهواء والمجاملة وعدم الموضوعية في توزيع المقررات، وتدخل عميد الكلية أو وكيل الكلية في الاختيار، وعدم ترك مساحة للقسم العلمي في توزيع المقررات في ضوء المعايير المتعارف عليها.

في حين أشار منسقا البرامج (أ، ب) أيضًا إلى شعورهم بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي في قيادة البرامج؛ نظرًا لأن تعيين منسق/ مدير البرامج يتم بالأمر المباشر من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية لعضو هيئة تدريس واحد لشغل المنصب، ويصدق على ذلك رئيس الجامعة ويكون التعيين المباشر لمدة عامين قابلة للتجديد.

كما أشار بعض الأعضاء أن لديهم النية للاستمرار في العمل بالبرامج، بالرغم مما أعرب عنه بعضهم من وجود بعض القيم السلبية لدى بعض طلاب البرامج، ونقص الإمكانات والتجهيزات؛ وهذا ربما يرجع إلى ما يتقاضاه القائمون بالتدريس من مستحقات مالية نظير التدريس بالبرامج، حيث يتم احتساب الساعة التدريسية بحسب الدرجة العلمية للقائم بالتدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) (١٢٠، ١٠٠، ٨٠) جنيهًا للساعة التدريسية على الترتيب، في ظل تدني مرتبات أعضاء هيئة التدريس وارتفاع متطلبات الحياة والمعيشة .

كما أعرب أعضاء الهيئة المعاونة من المعيدين المعينين بالبرامج عن قلقهم وتخوفهم حول مستقبلهم المهني في ظل ما يُثار حول صدور قرار بأن إعدادهم لرسائلهم (الماجستير والدكتوراه) في تخصصاتهم ستكون باللغة الإنجليزية رغم دراساتهم للمقررات التربوية الخاصة بالمناهج وطرق التدريس وهو القسم المعينين فيه كانت باللغة العربية.

وتشير الآراء السابقة في معظمها إلى ضعف شعور الأعضاء ومعاونيهم بالاستقرار والأمان الوظيفي داخل البرامج، مما ينعكس سلبًا على شعورهم بالتماثل التنظيمي، وهو الأمر الذي يضعف الصورة والهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة والتماثل التنظيمي داخل تلك البرامج.

٣- سمعة وصورة البرامج:

تنعكس سمعة وصورة البرامج على شعور الأعضاء بالتماثل التنظيمي مع البرامج وقيمها وأهدافها ومع زملائهم والتعاون والتشارك فيما بينهم من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف البرامج، ويمكن الكشف عن هذا الشعور بالتماثل من خلال ردود أفعال الأعضاء عند سماعهم لمدح البرامج أو نقدها من قبل الأطراف الخارجية، وعند تعريفهم وتقديم أنفسهم للآخرين يذكرون انتمائهم المؤسسي للبرامج الجديدة.

فقد أعرب أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، ومنسقا البرامج، والطلاب، والخريجون عن شعورهم بالسعادة والفخر والاعتزاز عند سماع ثناء ومدح الآخرين للبرامج، ويستوقفهم هذا المدح لمعرفة مبرراته من الممتدحين كتغذية راجعة من أجل مزيد من التطوير والتحسين؛ تعزيزًا للهُوية التنظيمية وصورة وسمعة البرامج أمام الأطراف المستفيدة.

كما أعرب بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومنسقا البرامج، والطلاب، والخريجون عن شعورهم بالغيرة والحزن والضيق عند سماع نقد وإساءة من الآخرين للبرامج، فيستوقفهم هذا النقد – إذا كان موضوعيًا حقيقيًا– لمعرفة أسبابه مبرراته كتغذية راجعة من أجل مزيد من التعديل والتحسين؛ تعزيزًا للهُوية التنظيمية وتحسينًا لصورة وسمعة البرامج أمام الأطراف المستفيدة داخل البرامج وخارجها.

ويتضح من ردود الفعل السابقة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالبرامج وطلابها وخريجيها سواء عند سماع مدح أو نقد للبرامج أنهم يتمتعون بدرجة كبيرة من التوافق والتماثل التنظيمي، ويسعون جادين إلى مراجعة أدائهم وتعديل ممارساتهم السلبية بهدف تصحيح صورة البرامج وتحسين سمعتها أمام الأطراف المستفيدة؛ مما يعزز هُويتها التنظيمية.

وفي ضوء ما تم عرضه **بمحدد التماثل التنظيمي**، يمكن استخلاص ما يلي: منسقا البرامج وأعضاؤها ومعاونوهم والطلاب والخريجون تتنوع وتتفاوت درجات شعورهم بمكانة البرامج ارتفاعًا وانخفاضًا، وكذا في شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للبرامج؛ ويرجع ذلك لأسباب متنوعة ومختلفة تمت الإشارة إليها، كما أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز عندما يمتدح الآخرون البرامج، والعكس يشعرون بالغيرة والحزن والضيق عند يذم وينتقد الآخرون البرامج، وفي كلا الحالتين يبحثون عن مبررات المدح والثناء وأسباب الذم والنقد واتخاذها تغذية راجعة من أجل التطوير والتحسين المستمر لسمات التميز للبرامج أمام الأطراف المستفيدة، كما أن هناك شعورًا من جميع الأعضاء بضعف الاستقرار والأمان الوظيفي للعمل بالبرامج؛ نتيجة وجود بعض التدخلات والمجاملات والمحسوبية في اختيار القائمين بالتدريس بالبرامج وتعيين واختيار منسقها رغم وجود معايير معتمدة لهذا الاختيار، وهذا يؤثر على صورة وسمعة وهُوية البرامج ويضعفها.

د- التسويق للبرامج:

يقصد به مجموعة الممارسات التي تقوم بها قيادة ومنسوبو البرامج، وتتضمن الدعاية والترويج والإعلان عن أنشطتها وتخصصاتها وخدماتها، فضلاً عن دعم الاتصال والعلاقات مع الأطراف المستفيدة لكسب ثقتهم من خلال استخدام عدة استراتيجيات تساعد في نقل وتوصيل صورة متميزة عن البرامج، وبالتالي تحقيق المكانة وتحسين السمعة التي تسهم في تسويق هُوية البرامج الجديدة وتعزيزها، وجاءت أبرز مؤشرات تحليل هذا المحدد فيما يلي:

١- آليات وأساليب ووسائل التسويق للبرامج:

وعن الآليات والأساليب والوسائل التي تستخدمها قيادة البرامج في الإعلان والترويج عن برامجها الدراسية وتسويقها؛ فقد أفاد جميع أفراد عينة المقابلات بمختلف فئاتهم من قيادة البرامج وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم والطلاب والخريجين عن غياب خطة تسويقية متكاملة، وقصور الآليات والوسائل والأساليب المستخدمة في التسويق، واقتصارها على إعلان سنوي قُبيل بداية العام الجامعي على الصفحة الرسمية للكلية على موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك"، وصفحة المركز الإعلامي للجامعة، وهي وسيلة قاصرة لا تجدي نفعًا في جذب الطلاب الوافدين ناهيك عن الطلاب المحليين.

كما أشار بعض الطلاب والخريجين بأنه لا يوجد نظام لنشر وتداول المعلومات حول البرامج، وأنه يتم إعلام الراغبين منهم في الالتحاق بالبرامج في بداية العام الجامعي من خلال

مطويات، وملصقات توضح سياسات البرامج ونظامها، وكذلك من خلال بعض اللقاءات بين منسق هذه البرامج والطلاب، ومن خلال الموقع الإلكتروني للكلية، وصفحات التواصل الاجتماعي.

وقد أشار أعضاء هيئة التدريس والطلاب الذين تم مقابلتهم أن استخدام قيادة البرامج لآليات ووسائل تسويقية متنوعة ضعيف جدًا، وأن وسيلة التسويق الوحيدة للبرامج الجديدة تتمثل في ذلك الإعلان والمنشور السنوي الذي يتداوله بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصورة فردية على حساباتهم الخاصة عبر فيسبوك دون غيره من المواقع التي يتابعها أفراد من خارج الدولة كمنصة إكس (موقع التواصل الاجتماعي توتير) وغيرها؛ مما يؤثر على مستوى تسويق خدمات وأنشطة البرامج ومميزات الالتحاق بها. وقد عبرت قيادة الكلية والبرامج في مؤتمرها العلمي السنوي للعام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م عن تخوفها من خطورة عجز وقصور تلك الآليات في نقل صورة وسمعة وهُوية تلك البرامج، ومن ثم تراجع وتناقص عدد الملتحقين بها.

كما عبر منسق البرامج (ب) عن قصور البنية التكنولوجية للبرامج مما يُضعف استثمارها في تسويق خدمات وتخصصات البرامج، فيتم التسويق بشكل شخصي وفردي. ويؤكد ذلك القصور ما يعايشه الباحثان كل عام من تواصل لطلاب وأولياء الأمور للسؤال عن البرامج الجديدة ومميزاتها وكيفية الالتحاق بها، وكيفية التواصل مع إداراتها.

وقد اقترح بعض أعضاء هيئة التدريس ومنسق البرامج الحالي (خلال فترة البحث) عدة آليات لتسويق البرامج على نطاق واسع، وأهمها: تصميم موقع إلكتروني وحساب إلكتروني على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة والأكثر انتشار واستخدامًا على نطاق واسع، إنشاء وحدة للتسويق تضم مديرًا متخصصًا للتسويق وكفاءات مؤهلة للقيام بالتسويق، وإرسال أدلة ومطويات تعرض مميزات البرامج وتخصصاتها لكل الجهات المستفيدة ذات الصلة داخل المحافظة والدولة وخارجها، والترويج للبرامج من خلال العلاقات الشخصية الفردية بالمستفيدين من البرامج في المدارس والمؤسسات والجهات ذات الصلة وغيرها.

٢- نقل صورة إيجابية عن البرامج إلى الأطراف المستفيدة:

يقصد بها الصورة المرغوب نقلها إلى الأطراف المستفيدة من البرامج داخليًا (أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين...)، وخارجيًا (القيادات والمعلمين والعاملين بوزارة التربية والتعليم

ومديرياتها وإدارتها ومدارسها، والباحثين وطلاب الدراسات العليا بالجامعات والمراكز البحثية...إلخ)؛ بهدف تحسين سمعة البرامج وتعزيز هُويتها.

وفي هذا السياق قال منسق البرامج(أ) إن الصورة الذهنية التي يحب إيصالها للأطراف المستفيدة عن البرامج الجديدة أنها برامج متميزة في خدماتها وأنشطتها وتخصصاتها وأعضائها وخريجيها، وأضاف كثير من الأعضاء أن الصورة الذهنية للبرامج الجديدة التي يرغب الجميع في إيصالها للأطراف المستفيدة هي" الجودة والتميز والريادة."

وأضاف منسق البرامج (ب) أن الصورة التي أود إيصالها لجميع الأطراف المستفيدة داخليًا وخارجيًا هي قيمة ما تقدمه البرامج من مؤهلات وتخصصات متميزة، وخريجين مؤهلين لسوق العمل المحلي والدولي في ظل التنافسية ومعايير الجودة العالمية.

ومن المؤشرات الدالة على الصورة المتميزة التي وصلت للمستفيدين حول البرامج ما ذكره بعض الطلاب والخريجين، فمن مميزات البرامج ما تقدمه من تخصصات وإعداد مهني جيد للطلاب، وهذا ما تؤكده ملاحظات الباحثين لمستوى كثير من طلاب البرامج خلال التدريب الميداني بمدارس اللغات الرسمية والمدارس الخاصة؛ حيث يقوم مكتب التربية العملية بالكلية بتوزيع الطلاب الفائقين من الفرقة الثالثة والرابعة للتدريب بتلك المدارس، وقد عبر عن هذا المستوى والصورة المتميزة بعض قيادات ومديري هذه المدارس خلال لقاءات متعددة بالكلية وخلال مؤتمرات التوظيف السنوي(٢٠٢٣- ٢٠٢٥) التي عقدت بالكلية مطالبين بجهد أكبر لدعم مواصفات وصورة الخريج الذي يرغبونه في مدارسهم، بما يدعم الصورة والسمعة الإيجابية للبرامج الجديدة ويعزز هويتها التنظيمية.

في حين أشار معظم الطلاب والخريجين إلى عدم وجود فروق كبيرة وجوهرية في صورة ومميزات البرامج الخاصة الجديدة بالكلية عن البرامج العادية؛ من حيث توافر الخدمات والبنية التحتية والتجهيزات والمباني والمعامل الخاصة بالبرامج الجديدة؛ حيث إنه لا يوجد مبنى خاص بتلك البرامج أو معامل خاصة، وإنما يدرس الطلاب في قاعات بإحدى مباني الكلية، كما يدرسون الدروس العملية والتطبيقات بمعامل كلية العلوم والزراعة، وهذا ما جعل الطلاب يُفْصحون عن صورة ذهنية غير مميزة لتلك البرامج، وكذلك ظهرت عدة شكاوى من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم خاصة من الكليات الأخرى (علوم، زراعة) فيما يخص نقص

الإمكانيات والتجهيزات بالقاعات والمباني وسلوك وانتظام الطلاب بتلك البرامج، مما يظهر صورة ذهنية وسمعة غير طيبة عن تلك البرامج لدى هذه الفئات.

وإجمالًا كانت تحليل نتائج هذا المؤشر، أن الصورة الذهنية التي ترغب قيادة البرامج وأعضاؤها في نقلها إلى الأطراف المستفيدة هي صورة إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة للبرامج من خلال نقل المعرفة للأطراف المستفيدة، وتقديم أفضل الخريجين لهم، بما يسهم في تسويق هُوية البرامج وتخصصاتها وخدماتها ومميزاتها.

٣- معوقات التسويق للبرامج:

على الرغم من الجهود التي تبذلها البرامج في تسويق خدماتها وأنشطتها وبرامجها الدراسية من خلال استخدام وسائل متعددة- كما اتضح من خلال ملاحظات ومعايشة الباحثين للواقع وآراء عينة المقابلات بجميع فئاتها- فإن ثمة عوامل قد تحول دون تحقيق تلك الجهود لأهدافها في تعزيز هُوية البرامج وتسويق خدماتها ومميزاتها. وفي هذا الصدد أشار منسقا البرامج، بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى عدد من المعوقات التي تقف أمام تسويق خدمات البرامج وأنشطتها، ومنها ما يلي:

- عدم وجود وحدة للتسويق تضم كفاءات مؤهلة للقيام بهذه المهمة.
- غياب الرؤية المؤسسية للتسويق بمعنى ضعف دور الكلية والجامعة في دعم الجهود التسويقية للبرامج الجديدة.
- الافتقار إلى خطة للتسويق على مستوى الكلية والبرامج؛ حيث يتم التسويق حسب الظروف والإمكانات المتاحة.
- غياب السياسات أو المهام الواضحة والمحددة للتسويق باستثناء بعض الجهود التطوعية الفردية غير المنظمة.
- قلة استخدام قنوات فعالة للاتصال والتواصل مع الأطراف المستفيدة.
- افتقار مقر البرامج الجديدة إلى شبكة إنترنت قوية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية مما ينعكس بالسلب على تسويق خدمات البرامج وأنشطتها وتخصصاتها.
- ضعف ثقافة التسويق لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالبرامج الجديدة.

وفي ضوء ما تم عرضه **بمحدد تسويق هُوية البرامج**، يمكن استخلاص أنه على الرغم من قصور آليات التسويق ووجود معوقات مختلفة تواجه عمليات التسويق والترويج لتلك البرامج

وأبرزها: عدم وجود وحدة وخطة ورؤية مؤسسية للتسويق، وضعف ثقافة التسويق لدى معظم أعضاء البرامج الجديدة، وضعف البنية التكنولوجية المخصصة لدعم جهود التسويق للبرامج، فإن منسوبي البرامج بجميع فئاتهم يسعون لنقل صورة ذهنية إيجابية للأطراف المستفيدة داخليًا وخارجيًا حول خدمات وأنشطة ومميزات تلك البرامج عبر قنوات اتصال وتواصل فردية شخصية؛ بما يدعم هُوية وسمعة تنظيمية جيدة للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

ثانيًا- الواقع الكمي لمحددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا "الدراسة الميدانية وإجراءاتها".

يعرض هذا المحور من القسم الثالث إجراءات الدراسة الميدانية من أجل التحليل الكمي؛ لتعرف واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بالبرامج الجديدة وتحليل وتفسير نتائجها؛ حيث يعرض هدف الدراسة الميدانية، وأداتها "الاستبانة" من حيث إعدادها وصياغتها ومصادر اشتقاقها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها، وذلك على النحو التالي:

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية: ويتناول ما يلي:

أ- هدف الدراسة الميدانية:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة الميدانية في تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس وطلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية حول واقع محددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج.

ب- أداة الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها:

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في الاستبانة، ومن خلال الإطار النظري للبحث واطلاع الباحثين على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية المرتبطة بمجال وموضوع البحث؛ تم بناء الصورة الأولية للاستبانة من أربعة محاور (محددات الهُوية التنظيمية) بإجمالي عدد عبارات (٤٢) عبارة، تم توزيعها على محاور الاستبانة الأربعة على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة التنظيمية للبرامج الجديدة، ويتكون من (١٥) عبارة.
- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للبرامج الجديدة، ويتكون من (٦) عبارات.

- المحور الثالث: التماثل التنظيمي للبرامج الجديدة ، ويتكون من (٩) عبارات.
- المحور الرابع: التسويق للبرامج الجديدة، ويتكون من (١٢) عبارة.

وقد تم وضع تعريف إجرائي لكل محدد من المحددات الأربعة، وصياغة عبارات الاستبانة بحيث تُغطي جميع المحاور، كما رُوعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة ومفهومة لعينة البحث، وألا يكون لها أكثر من معنى.

كما اختار الباحثان مقياس ليكرت ثلاثي لدرجة تحقق محددات الهُوية التنظيمية؛ وذلك لمناسبته لهدف وموضوع الاستبانة وعينة البحث ومعالجته الإحصائية، وقد كانت البدائل التي تحدد استجابة عينة البحث على درجة التحقق كالآتي: (عالية – متوسطة– منخفضة).

ج– تحديد صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة على النحو التالي:

١- **صدق المحكمين:** وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية بشكل إلكتروني من خلال الرابط الآتي: https://forms.gle/RkA3yBcaiuFDi9rU8على مجموعة من خبراء التربية تخصص الإدارة التعليمية وأصول التربية بلغ عددهم (١٩) خبيرًا [١]، حيث تم إرسال الرابط عبر (الواتس آب) الخاص بكل محكم؛ وذلك بغرض إبداء الرأي في الاستبانة والتحقق من مناسبتها لقياس ما وُضِعت لقياسه، وذلك من خلال الحكم على:

- مدى مناسبة وانتماء العبارة للمحور الرئيس.
- دقة الصياغة والوضوح اللغوي.
- إضافة أو تعديل أو حذف أو استبدال العبارات بما يناسب الهدف منها.

وقد جاءت معظم آراء السادة المحكمين بالإجماع على صلاحية الاستبانة وصدقها في قياس ما أعدت من أجله بعد إجراء مجموعة تعديلات تضمنت الآتي:

- إعادة صياغة بعض العبارات إما لعدم وضوحها أو لطولها، أو لأن بعض المفردات مركبة.
- نقل واستبدال بعض المفردات من مكانها وذلك لعدم أهميتها في مواضعها.
- حذف بعض العبارات من المحور الأول (٤ عبارات)، والثالث (عبارة واحدة)، الرابع (٤ عبارات).
- لم يتم إضافة أي عبارات لأيٍ من محاور الاستبانة الأربعة.

(١) ملحق رقم (١) قائمة بأسماء الخبراء المحكمين للاستبانة.

٢- **صدق مؤشرات الاتساق الداخلي:** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٤٠) فردًا من خارج العينة الأساسية للبحث، تم حساب معامل ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى ارتباطها بمجمل الاستبانة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول(٣)

معاملات ارتباط العبارات في علاقتها بالبعد الذي تنتمي إليه ومجمل الاستبانة

**** دالة عند ٠.٠١ * دالة عند ٠.٠٥**

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	ارتباط العبارة بمجل البعد	ارتباط العبارة بمجمل الاستبانة	م	ارتباط العبارة بمجل البعد	ارتباط العبارة بمجمل الاستبانة	م	ارتباط العبارة بمجل البعد	ارتباط العبارة بمجمل الاستبانة	م	ارتباط العبارة بمجل البعد	ارتباط العبارة بمجمل الاستبانة
١	٠.٨٠**	٠.٧٨**	١	٠.٤٧**	٠.٤٠**	١	٠.٨١**	٠.٧١**	١	٠.٦٩**	٠.٥٧**
٢	٠.٧١**	٠.٧١**	٢	٠.٥٩**	٠.٥٢**	٢	٠.٨٤**	٠.٧٧**	٢	٠.٦٧**	٠.٦٦**
٣	٠.٨١**	٠.٧٨**	٣	٠.٧٢**	٠.٦٧**	٣	٠.٧٨**	٠.٧٣**	٣	٠.٦٥**	٠.٥٣**
٤	٠.٨٤**	٠.٨٤**	٤	٠.٨١**	٠.٧٥**	٤	٠.٧٦**	٠.٧٧**	٤	٠.٧٧**	٠.٦٨**
٥	٠.٦٩**	٠.٦٤**	٥	٠.٨٤**	٠.٨٠**	٥	٠.٦٢**	٠.٥٨**	٥	٠.٦٣**	٠.٦٢**
٦	٠.٨٥**	٠.٨٥**	٦	٠.٨٤**	٠.٨٣**	٦	٠.٧٣**	٠.٧١**	٦	٠.٨٧**	٠.٨٣**
٧	٠.٨٥**	٠.٨٢**				٧	٠.٨٢**	٠.٧٣**	٧	٠.٨١**	٠.٧٧**
٨	٠.٧٧**	٠.٧٧**				٨	٠.٨٨**	٠.٧٧**	٨	٠.٧٥**	٠.٧٢**
٩	٠.٧٧**	٠.٧٤**									
١٠	٠.٨١**	٠.٨١**									
١١	٠.٧١**	٠.٦١**									

يتضح من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط (علاقة ارتباطية) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، لجميع عبارات الاستبانة سواء في ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، أو في ارتباطها بمجموع عبارات الاستبانة ككل، وهو ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب.

د- تحديد ثبات الاستبانة:

يشير ثبات الأداة إلى اتساق درجاتها وعدم تغير نتائجها عند تطبيقها على نفس العينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق معادلة "ألفا كرونباخ"؛ حيث يُعد معامل ألفا أنسب الطرق لحساب ثبات الأدوات المستخدمة في البحوث الوصفية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول(٤)

يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

البعد	عدد العبارات	مجموع تباين العبارات (مج ع^{٢} ك)	التباين الكلي ع^{٢}	معامل ألفا
الأول	١١	٥.٨٧	٣٩.٤١	٠.٩٤
الثاني	٦	٢.٨٧	٨.٩٢	٠.٨١
الثالث	٨	٤.٠٤	١٩.٦١	٠.٩١
الرابع	٨	٣.٨٩	١٦.٦١	٠.٨٨
إجمالي الاستبانة	٣٣	١٦.٦٧	٢٧٩.٩٨	٠.٩٧

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا فيما يخص محاور الاستبانة تراوحت بين (٠.٨١: ٠.٩٤)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل (٠.٩٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على العينة الأساسية.

هـ- مجتمع البحث وعينة الدراسة الميدانية:

يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في جميع أعضاء هيئة التدريس "التربويين" القائمين بالتدريس بالبرامج الجديدة، والبالغ عددهم (١٤٧) عضوًا، وطلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بالتخصصات المختلفة للبرامج الجديدة برنامج إعداد معلمي (الرياضيات، العلوم تعليم أساسي، الكيمياء، والعلوم البيولوجية) والبالغ عددهم (٢١٦) طالبًا وطالبة خلال العام الجامعي ٢٠٢٤م-٢٠٢٥م، وقد تم اختيار عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بطريقة عشوائية، وبلغ عدد عينة أعضاء هيئة التدريس (١٠٣) عضوًا بنسبة (٧٠٪) من المجتمع الأصلي، وبلغ عدد عينة الطلاب (١٤٦) طالبًا وطالبة بنسبة (٦٧.٦٪) من المجتمع الأصلي؛ وبذلك يصبح إجمالي عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب (٢٤٩) فردًا بنسبة (٦٨.٦٪) من

إجمالي مجتمع البحث الأصلي من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالبرامج الجديدة والبالغ عددهم (٣٦٣) فردًا، وهي نسب ممثلة لمجتمع البحث، ومناسبة لعينات البحوث الوصفية في ضوء ما أشارت إليه أدبيات مناهج البحث والإحصاء التربوي.

ز- خطوات وإجراءات تطبيق الاستبانة على عينة البحث الأساسية:

بعد التأكد من أن الاستبانة تتمتع بمؤشرات صدق ومعاملات ثبات مناسبة، أصبحت جاهزة في صورتها النهائية للتطبيق؛ حيث قام الباحثان بإعادة صياغة الاستبانة في صورتها النهائية بشكل إلكتروني عبر تطبيق جوجل فورم (Forms.gle) على الرابط الآتي https://forms.gle/seBzxpQAeeJjwSvD6 ، ثم حصل الباحثان على موافقة السيد الأستاذ الدكتور وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، والسيد الأستاذ الدكتور مدير/ منسق البرامج الجديدة، ثم اعتماد الموافقة من الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية؛ للسماح بالتطبيق النهائي على عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس من القائمين بالتدريس بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية، وكذلك عينة من طلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بتلك البرامج خلال العام الجامعي ٢٠٢٤م- ٢٠٢٥م، وقد تمت الموافقة على التطبيق بتاريخ ٢٩/ ٤/ ٢٠٢٥م[١]، ثم قام الباحثان بتوجيه رابط الاستبانة لأعضاء هيئة التدريس عبر جروبات الواتس آب (Whats App) الخاصة بالبرامج والأقسام العلمية، وبالنسبة للطلاب تم إرسال الرابط عبر جروبات الواتس آب الخاصة بكل شعبة وتخصص، واستمر التطبيق قرابة الشهر ونصف من تاريخ الموافقة على التطبيق حتى منتصف شهر يونيو ٢٠٢٥م.

ح- المعالجة الإحصائية:

تم الحصول على الردود الإلكترونية لاستجابات من عينة البحث(أعضاء هيئة التدريس والطلاب) على الاستبانة، وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج باستخدام كل من برنامجي (SPSS V.23)، وبرنامج (Excel) ، وذلك من خلال الأساليب والمعادلات الإحصائية التالية:

١- **بالنسبة لنسب متوسط الاستجابة ودرجة التحقق**؛ تم حسابها كالآتي:

(٢) ملحق (٢): خطاب الموافقة على التطبيق.

- تم حساب تكرارات استجابات عينة البحث أسفل درجات التحقق (**عالية، متوسطة، منخفضة**).
- أُعطيت درجات اعتبارية/وزنية لكل بديل من البدائل الثلاثة السابقة على النحو الآتي:

جدول (٥)

الأوزان الاعتبارية لبدائل الاستجابة

البديل	درجة التحقق		
	عالية	متوسطة	منخفضة
الدرجة الوزنية	٣	٢	١

- تم حساب كلٍ من الخطأ المعياري وحدود الثقة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦)

الخطأ المعياري وحدود الثقة لعينتي البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

البيان	عدد العينة	الخطأ المعياري	حد الثقة الأعلى	حد الثقة الأدنى
أعضاء هيئة التدريس	١٠٣	٠.٠٤٦	٠.٧٥٨	٠.٥٧٦
الطلاب	١٤٦	٠.٠٣٩	٠.٧٤٣	٠.٥٩٠
إجمالي العينة	٢٤٩	٠.٠٣٠	٠.٧٢٥	٠.٦٠٨

<u>وبناء على ذلك فإنه:</u>

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة أكبر من أو تساوي (٠.٦٦٧+ الخطأ المعياري x ١.٩٦) فإن درجة التحقق للعبارة (**<u>عالية</u>**).
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة أكبر من (٠.٦٦٧- الخطأ المعياري x ١.٩٦) وأقل من (٠.٦٦٧+ الخطأ المعياري x ١.٩٦) فإن درجة التحقق للعبارة (**<u>متوسطة</u>**).
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة أقل من (٠.٦٦٧- الخطأ المعياري x ١.٩٦) فإن درجة التحقق للعبارة (**<u>منخفضة</u>**).

٢- بالنسبة للفروق بين العينتين:

للوقوف على الفروق بين متوسطات استجابات عينتي البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ فقد تم استخدام اختبار (Z) لدلالة الفروق بين متغيرين وفقاً لنسبة متوسط الاستجابة، وتكون قيمة

(Z) دالة عند مستوى (٠.٠٥) إذا كانت أكبر من أو تساوي (١.٦٤)، وهي قيمة (Z) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وفي هذه الحالة تكون الفروق لصالح نسبة متوسط الاستجابة الأعلى.

ثانيًا: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

أ- النتائج الخاصة بنسبة متوسط الاستجابة ودرجة تحقق العبارات بالنسبة لإجمالي العينة:

تم حساب تكرارات كل بديل، ومتوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة، والترتيب حسب درجة التحقق لكل بعد بالنسبة لإجمالي العينة (ن= ٢٤٩)، وذلك على النحو التالي:

١- نتائج المحور الأول: القيادة التنظيمية للبرامج.

جدول(٧)

متوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بعبارات المحور الأول: القيادة التنظيمية للبرامج.

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تحرص قيادة البرامج الجديدة على تلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والمهنية بما يخدم مصالحهم المستقبلية.	١.٨٥١	٠.٦١٧	متوسطة	٩
٢	تُظهر قيادة البرامج قدرتها على حل المشكلات وإدارة الأزمات بكفاءة.	١.٩٤٨	٠.٦٤٩	متوسطة	٣
٣	تتعاقب القيادات على قيادة البرامج في ضوء معايير مناسبة لتطوير هُويتها التنظيمية.	١.٢٩٧	٠.٤٣٢	منخفضة	١١
٤	توفر قيادة البرامج فرصًا لمشاركة منسوبيها في إدارة البرامج.	١.٣٩٠	٠.٤٦٣	منخفضة	١٠
٥	تشرك قيادة البرامج الأطراف المستفيدة في صياغة رؤيتها المستقبلية.	١.٩٦٠	٠.٦٥٣	متوسطة	٢
٦	تلتزم قيادة البرامج برسالتها التي تعزز القيم الأكاديمية والمهنية.	١.٨٥٩	٠.٦٢٠	متوسطة	٨
٧	تسعى قيادة البرامج إلى وضع أهداف تحقق التميز في مجال التعليم والتعلم.	١.٨٦٧	٠.٦٢٢	متوسطة	٧
٨	تهتم قيادة البرامج بتحديث اللوائح والهيكل التنظيمي لها.	١.٩٤٠	٠.٦٤٧	متوسطة	٥
٩	تركز قيادة البرامج على عنصر الجودة في تقديم خدماتها المختلفة.	١.٩٤٤	٠.٦٤٨	متوسطة	٤
١٠	تدعم قيادة البرامج مبادرات التغيير والأفكار المبتكرة التي تعزز من مكانة البرامج.	١.٩٩٢	٠.٦٦٤	متوسطة	١
١١	تضع قيادة البرامج معايير للمساءلة والتقييم لتحسين الأداء.	١.٩١٢	٠.٦٣٧	متوسطة	٦
	إجمالي المحور الأول	١.٨١٥	٠.٦٠٥	منخفضة	(٣)
	حدود الثقة الأعلى		٠.٧٢٥		
	حدود الثقة الأدنى		٠.٦٠٨		

يتضح من الجدول السابق، الخاص بنتائج **محدد "القيادة التنظيمية"** أن نسبة متوسط الاستجابة للعبارات تراوح بين (٠,٤٣٢-٠,٦٦٤)، وأن غالبية العبارات نالت درجة "متوسطة" من حيث التحقق باستثناء العبارتين (٣،٤) فقد جاءت بدرجة منخفضة؛ مما يشير إلى وجود جهد إداري ملحوظ من قبل إدارة البرامج ومنسقها في دعم مبادرات التغيير والابتكار، ومشاركة الأطراف المستفيدة في صياغة رؤية ورسالة البرامج، والقدرة على حل المشكلات وإدارة الأزمات، والتركيز على جودة الخدمات والأنشطة المقدمة، وتحديث اللوائح والهيكل التنظيمي الخاص بالبرامج في ظل الاستعداد للتقدم للاعتماد البرامجي، ووضع معايير للمساءلة والمحاسبية وتقييم الأداء في ضوء معايير التعاقد للقائمين بالتدريس من أجل التحسين المستمر، والسعي إلى وضع أهداف تحقق التميز في مجالات التعليم والتعلم في ضوء الالتزام برؤية ورسالة البرامج التي تعزز القيم الأكاديمية والمهنية وتسهم في تلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والمهنية بما يخدم مصالحهم المستقبلية؛ لكن هذه الجهود والممارسات القيادية – في ضوء استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب- جاءت بدرجة متوسطة وغير مكتملة في ترسيخ ممارسات قيادية فعّالة تعزز الهُوية التنظيمية للبرامج.

فعلى سبيل المثال، حصلت العبارة (١٠): "تدعم قيادة البرامج مبادرات التغيير والأفكار المبتكرة التي تعزز من مكانة البرامج" على أعلى نسبة استجابة بلغت (٠,٦٦٤) حيث جاءت في الترتيب الأول، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدور القيادة في تشجيع الابتكار ومبادرات التغيير، كونها أحد المرتكزات الرئيسة لتعزيز وتميز هُوية البرامج في ظل بيئة تعليمية تنافسية.

بينما جاءت العبارة (٣): "تتعاقب القيادات على قيادة البرامج في ضوء معايير مناسبة لتطوير هُويتها التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٤٣٢)، ودرجة تحقق منخفضة، مما يكشف عن ضعف واضح في سياسات ومعايير تعاقب القيادات الإدارية على البرامج، وغياب معايير واضحة معلنة لاختيار منسق/ مدير تلك البرامج، وأن الأمر يتم بالتعيين من قبل رئيس الجامعة بعد ترشيح من قبل عميد الكلية، الأمر الذي ربما يؤثر سلبًا على استدامة القيادة وتميز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة؛ حيث إن اختيار منسق البرامج بطريقة التعيين المباشر وفي ظل غياب معايير للترشح والاختيار قد يأتي بمنسقين غير مؤهلين إداريًا، ويحرم بعض القيادات المتميزة من تولي هذا المنصب الحيوي. وهذه النتيجة تتفق مع توصل إليه التحليل الوثائقي والكيفي حول معايير اختيار منسقي البرامج الجديدة بكليات الجامعة ومنها كلية التربية.

كما أن انخفاض ترتيب العبارة (٤): "توفر قيادة البرامج فرصًا لمشاركة منسوبيها في إدارة البرامج" في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٤٦٣) يشير إلى محدودية تطبيق ممارسات القيادة التشاركية، وضعف مشاركة منسوبي البرامج من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج؛ مما يُضعف من تماسك الهُوية الداخلية للبرنامج. وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إله دراسة (علون، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الستار، ٢٠٢٤) التي أكدتا ضرورة وجود نماذج قيادية فعالة ونزيهة وعادلة تتبع سياسات واضحة ومعلنة لتقييم الأداء، وتفعل مبدأ مشاركة منسوبي المؤسسة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب العمل في المؤسسة وبرامجها التعليمية؛ حيث يؤثر كل ذلك في مستوى الهُوية التنظيمية للمؤسسة الجامعية وكلياتها وأقسامها وبرامجها الأكاديمية.

أما العبارات التي جاءت في المستويات المتوسطة، مثل العبارة (٢): "تُظهر قيادة البرامج قدرتها على حل المشكلات وإدارة الأزمات بكفاءة" (٠,٦٤٩)، أو العبارة (٥): "تشرك قيادة البرامج الأطراف المستفيدة في صياغة رؤيتها المستقبلية" (٠,٦٥٣)، فهي تعكس وعيًا بأهمية الدور القيادي في التفاعل مع المجتمع الأكاديمي الداخلي والمستفيدين الخارجيين، إلا أن ممارستها على أرض الواقع لا تزال محدودة، ربما نتيجة نقص الخبرات الإدارية أو ضعف البنية التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من: (عبد الستار، ٢٠٢٤)، و(عمر، ٢٠٢٤)، و(أحمد، ٢٠١٩) حول ضعف المهارات والخبرات الإدارية المتعمقة لدى منسقي وقيادة البرامج الجديدة.

ولعل النتائج الميدانية لهذا المحور تتفق بنسبة كبيرة مع ما جاء بتحليل الواقع النظري الوثائقي والكيفي لمحدد القيادة التنظيمية – كأحد محددات الهُوية التنظيمية– بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا؛ من حيث ضعف تفعيل قيادة البرامج الجديدة لمبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وضعف مشاركة منسوبي البرامج والأطراف المستفيدة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف البرامج، وضعف وغموض سياسات العمل ونظم المساءلة والمحاسبية؛ وتأثير كل ذلك على مستوى الهُوية التنظيمية لتلك البرامج. فقد أكدت نتائج دراسة (البلوي، ٢٠٢٣)، ودراسة (عتوم، ٢٠٢٠) أن مستوى الهُوية التنظيمية بالمؤسسات الجامعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بأنماط القيادة المتبعة بتلك المؤسسات وأقسامها وبرامجها الأكاديمية؛ حيث ترتبط درجة ومستوى الهُوية التنظيمية بأنماط قيادية كالقيادة التشاركية والتحويلية والأخلاقية.

وفي ذات السياق، وبيئة الدراسة الحالية، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠١٩) حول تحليل البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا – ومن بينها البرامج الجديدة بكلية التربية– والتي أشارت إلى نقص الخبرة والمهارات الإدارية المتعمقة لدى بعض منسقي تلك البرامج، وضعف عمليات التطوير والتحسين لمنظومة البرامج. ودراسة (عمر، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن هذه البرامج بشكل عام تحتاج إلى إعادة نظر، وتعديل، وإصلاح لكثير من إجراءاتها ولوائحها الإدارية والتنظيمية بما يحقق العدالة التعليمية، كما أنها تحتاج إلى اعتماد آلية عادلة في اختيار منسقيها، ومعايير علمية موضوعية لإسناد المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس بجميع شعبها وتخصصاتها. ولعل هذه المظاهر تعبر عن ضعف مستوى القيادة التنظيمية بتلك البرامج؛ مما يؤثر سلبًا على مستوى وقوة الهُوية التنظيمية لتلك البرامج.

وفي سياق عام، تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراستي (شكر، ٢٠٢١)؛ و(محمود، ٢٠٢١)؛ التي أشارت إلى ضعف أداء منسقي تلك البرامج، وقلة توفير معايير واضحة لاختيار وتقييم أداء منسوبيها بفئاتهم المختلفة منسقي البرامج وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلاب، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية، وقلة فعالية أنظمة تقييم أداء منسقي ومشرفي تلك البرامج، وندرة وجود معايير محددة لاختيار من يقدم المقررات الأكاديمية والتربوية والثقافية، ونقص المهارات الإدارية لدى بعض العاملين في تلك البرامج، وكل ذلك يضعف الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وصورتها أمام جمهور المستفيدين. كما تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (Levin, et al,2018)، ودراسة (GIZRa, 2014) حول أهمية دور القيادة الإدارية للمؤسسة في تعزيز هُويتها التنظيمية، وأن قلة الخبرات الإدارية للقيادات وضعف مهاراتهم القيادية، وضعف سياسات العمل ونظم التقييم والحوافز التي يتبعونها يسهم في ضعف الهُوية التنظيمية، وقد أكدت ذلك أيضًا نتائج دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢)، ودراسة (راغب، ٢٠٢٠).

وعليه يمكن القول أن هذه النتائج تكشف عن قيادة إدارية تعمل بدرجة مقبولة نحو ترسيخ الهُوية التنظيمية للبرامج، لكنها تحتاج إلى تطوير استراتيجيات وسياسات عمل أكثر وضوحًا في مجالات التعاقب القيادي، والتمكين والتحفيز، والمساءلة والمحاسبية، والقيادة التشاركية لتعزيز مشاركة منسوبي البرامج في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب العمل بالبرامج لضمان هُوية تنظيمية مستدامة.

٢ – نتائج المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للبرامج الجديدة.

جدول(٨)

متوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بعبارات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للبرامج الجديدة.

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تستخدم البرامج الجديدة شعارًا (logo) للتعبير عن شخصيتها الاعتبارية ونقل صورتها للمستفيدين.	١.٨٦٣	٠.٦٢١	متوسطة	٤
٢	تنظم البرامج فعاليات وأنشطة تعكس الثقافة التنظيمية لها.	١.٩٢٨	٠.٦٤٣	متوسطة	٢
٣	تعكس سِيَر وممارسات الأساتذة والطلاب قيم وثقافة البرامج.	١.٩٢٨	٠.٦٤٣	متوسطة	٣
٤	يؤثر التحاق الطلاب بالبرامج وفق رغباتهم إيجابيًا على سلوكهم وتنشئتهم بالبرامج.	١.٧٤٧	٠.٥٨٢	منخفضة	٦
٥	تتبنى البرامج قيمًا تنظيمية مبتكرة تدعم التميز.	١.٩٨٠	٠.٦٦٠	متوسطة	١
٦	تشجع الثقافة التنظيمية للبرامج منسوبيها على الالتزام بالأعراف والتقاليد الجامعية.	١.٧٥٥	٠.٥٨٥	منخفضة	٥
	إجمالي المحور الثاني	١.٨٦٧	٠.٦٢٢	متوسطة	(٢)
	حدود الثقة الأعلى		٠.٧٢٥		
	حدود الثقة الأدنى		٠.٦٠٨		

يتضح من نتائج الجدول السابق الخاصة بمحور "**الثقافة التنظيمية**" للبرامج الجديدة بكلية التربية بجامعة المنيا، أن درجة تحقق إجمالي المحور جاءت بدرجة "متوسطة" بنسبة متوسط استجابة (٠،٦٢٢)؛ مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية للبرامج لا تزال في طور التشكّل، وتتفاوت ملامحها بين الرمزية والممارسة الواقعية. وهذا ما أكده تحليل الواقع الكيفي لمحدد الثقافة التنظيمية – كأحد محددات الهُوية التنظيمية– بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية.

وقد حصلت العبارة (٥): "تتبنى البرامج قيمًا تنظيمية مبتكرة تدعم التميز" على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠،٦٦٠) وجاءت في الترتيب الأول، وهو ما يُفسر بأن البرامج تتبنّي قيمًا تُعزز ثقافة الابتكار، خاصة في ظل المنافسة بين البرامج الجديدة المناظرة بكليات التربية بالجامعات الأخرى لجذب الطلاب والكوادر البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القحطاني، والعامري، ٢٠٢٤)، ودراسة (الكهالي، وزبيل، ٢٠٢٣)، ودراسة (عيسى وغنيم،

٢٠٢٠)، التي أشارت إلى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على هُوية المؤسسة وقياداتها في إيجاد المناخ الابتكاري والإبداعي في جميع مجالات العمل التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية، وضرورة تبني قيمًا مبتكرة تعزز ثقافة الابتكار التنظيمي، والأعراف والتوقعات والمعتقدات التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية والجامعية وبرامجها الأكاديمية؛ بما يعزز هُويتها وسمعتها التنظيمية.

ثم جاءت عبارتان متساويتان في الترتيب، وهما عبارة (٢): "تنظم البرامج فعاليات وأنشطة تعكس الثقافة التنظيمية لها"، وعبارة (٣): "تعكس سِيَر وممارسات الأساتذة والطلاب قيم وثقافة البرامج" بنسبة (٠,٦٤٣)؛ مما يشير إلى محاولات البرامج لتجسيد ثقافتها من خلال الأنشطة والفعاليات والتمثلات السلوكية، ويؤكد أن الثقافة التنظيمية تُكتسب من خلال التفاعل والسلوك المتكرر. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (راغب، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن الجانب غير الملموس من الثقافة التنظيمية المتمثل في الإرث الثقافي والسير الذاتية لأساتذة المؤسسة الجامعية وانتقاله لمنسوبي المؤسسة عبر طرق مختلفة كالنمذجة والمحاكاة وسرد القصص البطولية، كذلك الفعاليات والأنشطة المؤسسية وغيرها تعكس الهُوية التنظيمية للمؤسسة وصورتها أمام المستفيدين.

أما العبارة (١): "تستخدم البرامج الجديدة شعارًا (logo) للتعبير عن شخصيتها الاعتبارية ونقل صورتها للمستفيدين" فقد حصلت على نسبة متوسط استجابة (٠,٦٢١)، وبدرجة تحقق منخفضة محتلة بذلك الترتيب الرابع؛ مما يدل على أن استخدام الرموز التنظيمية موجودة (لوجو وشعار البرامج الجديدة)، ولكنه لا يعكس طبيعة وأهمية تلك البرامج، ولا يكفي بمفرده لتأسيس ثقافة راسخة؛ إذ تؤكد الأدبيات أن الهُوية الرمزية لا تكتسب معناها الكامل إلا من خلال ارتباطها بممارسات فعلية وسياسات داعمة. وتتفق هذه النتائج مع توصلت إليه دراسة (راغب، ٢٠٢٠)، كما تتفق مع نتائج التحليل الكيفي لواقع الثقافة التنظيمية كأحد محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

وجاءت العبارة (٦): "تشجع الثقافة التنظيمية للبرامج منسوبيها على الالتزام بالأعراف والتقاليد الجامعية" بنسبة استجابة منخفضة (٠,٥٨٥) في الترتيب الأخير؛ مما يعكس ضعف الانضباط المؤسسي وربما نقص الوعي أو التوجيه التربوي بالقيم والأعراف والتقاليد الجامعية، وهو ما تفسّره بعض الدراسات بوجود فجوة بين الثقافة الرسمية والثقافة الفعلية داخل مؤسسات التعليم

العالي والجامعي وبرامجه الأكاديمية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحبيب، والسويكت، ٢٠٢٣) حول أهمية تفعيل الثقافة التنظيمية وإسهامها في تعزيز الانتماء لدى منسوبي المؤسسة الجامعية بفئاتهم المختلفة، ودراسة (خرموش، وبحرى، ٢٠٢١) التي أكدت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوكيات الإيجابية بالمؤسسة، ومنها: الانتماء والولاء وسلوك المواطنة التنظيمية الإيجابية، ودراسة (مواسي، وعاشور، والمومني، ٢٠٢٥) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء والانتماء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.

وأخيرًا، جاءت العبارة (٤): "يؤثر التحاق الطلاب بالبرامج وفق رغباتهم إيجابيًا على سلوكهم وتنشئتهم بالبرامج" في ذيل الترتيب بنسبة (٠,٥٨٢)، مما يعكس أحد أبرز التحديات التي تواجه البرامج الجديدة، وهو التحاق الطلاب دون رغبة حقيقية منهم ربما بضغط من أولياء أمورهم أو إجباري عن طريق التنسيق، أو نقص الوعي بطبيعة البرامج الجديدة وأهميتها، وهو ما يضعف انتماءهم وولائهم ويقلل من اندماجهم الثقافي والسلوكي بالبرامج، حيث تؤكد نظريات الهُوية التنظيمية أن الانتماء الإرادي شرط أساسي لتشكيل هُوية تنظيمية ثقافية متماسكة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه وأكدته دراسة كل من: (الصادق، ٢٠٢١)، و (Borloug, et al, 2023) ، و (Alhamad, 2024) من أن نظريات الهُوية تؤكد شرط الانتماء المؤسسي للأفراد ورغبتهم بالاستمرار في المؤسسة كشرط أساسي لبناء وتشكيل الهُوية التنظيمية للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية – كأحد محددات الهُوية التنظيمية– لهذه البرامج تُظهر مؤشرات إيجابية في بعض الجوانب الرمزية والسلوكية، لكنها بدرجة متوسطة تحتاج إلى تفعيل أعمق من خلال ربط الرؤية والرسالة والرموز بالممارسات الفعلية، وتوجيه الطلاب ومنسوبي البرامج نحو تمثل القيم المؤسسية من خلال سياسات انتقاء للطلاب ومنسوبي البرامج، وأنشطة تفاعلية، وآليات تدعم الالتزام والانتماء المؤسسي بما يعزز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

٢- نتائج المحور الثالث: التماثل التنظيمي للبرامج الجديدة.

جدول(٩)

متوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بعبارات المحور الثالث: التماثل التنظيمي للبرامج الجديدة.

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	أشعر بالمكانة المتميزة للبرامج الجديدة وأعتز بالانتماء لها.	١.٧١٥	٠.٥٧٢	منخفضة	٨
٢	يتمتع منسوبو البرامج (أعضاء هيئة تدريس وطلاب) بدرجة عالية من التوافق مع منظومة البرامج.	١.٧٩٩	٠.٦٠٠	منخفضة	٧
٣	يوجد توافق بين صورة وسمعة البرامج في المجتمع وبين تطلعاتي وتوجهاتي المستقبلية.	٢.٤١٨	٠.٨٠٦	عالية	١
٤	يلتزم منسوبو البرامج بالتعليمات والقرارات الصادرة من إدارة البرامج.	١.٨٥٩	٠.٦٢٠	متوسطة	٥
٥	يسود مناخ اجتماعي يعزز الروابط بين جميع منسوبي البرامج.	٢.١٩٣	٠.٧٣١	عالية	٤
٦	يتعاون جميع منسوبي البرامج لتحقيق أهدافها المرجوة.	١.٨٣٥	٠.٦١٢	متوسطة	٦
٧	أشعر بالفخر عندما يمتدح الآخرون نجاح منظومة البرامج.	٢.٣٣٧	٠.٧٧٩	عالية	٢
٨	يسهم نجاح البرامج في تعزيز الروح المعنوية لدى منسوبيها.	٢.٢٦٩	٠.٧٥٦	عالية	٣
	إجمالي المحور الثالث	٢.٠٥٣	٠.٦٨٤	متوسطة	(١)
	حدود الثقة الأعلى		٠.٧٢٥		
	حدود الثقة الأدنى		٠.٦٠٨		

باستقراء نتائج الجدول السابق، والذي يتناول **محور "التماثل التنظيمي"** للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، يتضح وجود تباينًا واضحًا في درجة تحقق العبارات، حيث تراوحت نسب متوسط الاستجابة بين (٠,٥٧٢-٠,٨٠٦)، وهو ما يدل على أن التماثل التنظيمي لا يزال في مرحلة تشكّل غير مكتمل، ويتأرجح ما بين الانتماء العاطفي والاعتزاز، مقابل ضعف في جوانب الالتزام والسلوك المؤسسي. وقد جاء المحور إجمالًا بدرجة تحقق "متوسطة" بنسبة متوسط استجابة كلية (٠,٦٨٤)، وهو ما يشير إلى وجود حد مقبول للتماثل التنظيمي، لكنه بحاجة إلى بعض الممارسات التنظيمية لترسيخه. وهذه النتائج تتفق إلى حد كبير مع نتائج التحليل الكيفي لواقع محدد التماثل التنظيمي بالبرامج الجديدة؛ من حيث تباين الشعور بمكانة وقيمة البرامج لدى منسوبيها وخاصة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ما بين قوة الفخر والاعتزاز، وضعف مكانة وقيمة الانتماء للبرامج، ولذلك أسبابه ومبرراته المتعددة التنظيمية

والإدارية (سبق الإشارة إليها في المحو الخاص بتحليل الواقع الكيفي)، كما عبر جميع منسوبي البرامج من أعضاء هيئة التدريس عن شعورهم بضعف الاستقرار والأمان الوظيفي بتلك البرامج لأسباب ومبررات مختلفة، وأنهم عند سماع المدح والثناء على البرامج من قبل الآخرين يشعرون بالاعتزاز والفخر، وعند سماع الذم والنقد يشعرون بحالة من الضيق والغيرة، وفي كلا الحالتين يسعون لمعرفة المبررات والأسباب كتغذية راجعة للتطوير والتحسين المستمر.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت العبارة (٣): "يوجد توافق بين صورة وسمعة البرامج في المجتمع وبين تطلعاتي وتوجهاتي المستقبلية" في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة عالية بلغت (٠,٨٠٦)، ما يعكس إدراكًا قويًا لدى المنتسبين (طلابًا وأعضاء هيئة تدريس) بأن للبرامج الجديدة مكانة خارجية جيدة، وهو ما يعزز ارتباطهم بها على مستوى التطلعات المستقبلية؛ حيث تؤكد نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي أن الفرد حين يشعر بأن المؤسسة التي ينتمي إليها تعكس صورة إيجابية في المجتمع، فإنه يزيد من انتمائه لها لأنها تمثل امتدادًا لهويته الشخصية، كما يجد فيها نوعًا من "الاعتبار والمكانة الاجتماعية". وهذا ما أكدته دراسة (الصادق، ٢٠٢١).

كما جاءت العبارة (٧): "أشعر بالفخر عندما يمتدح الآخرون نجاح منظومة البرامج" بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٧٩)، في الترتيب الثاني، تليها العبارة (٨): "يسهم نجاح البرامج في تعزيز الروح المعنوية لدى منسوبيها" بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٥٦) في الترتيب الثالث، ثم العبارة (٥): "يسود مناخ اجتماعي يعزز الروابط بين جميع منسوبي البرامج" في الترتيب الرابع بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٣١)، وكلها حصلت على درجة تحقق "عالية"، وهو ما يدل على أن النجاحات التي تحققها البرامج – سواء في مجالات أكاديمية أو تنظيمية – قد تترك أثرًا نفسيًا إيجابيًا في نفوس منسوبيها. وتجسد هذه العبارات البعد العاطفي والانفعالي للتماثل التنظيمي للبرامج، حيث يشعر الأفراد بالانتماء نتيجة شعورهم بالفخر والرضا، أكثر من كون هذا الانتماء نابعًا من تطابق فعلي وممارسات واقعية في الأهداف والسلوكيات.

وتتفق نتائج هذه العبارات مع أشارت إليه دراسة (بودون، وغليظ، ٢٠٢٢) من أن التماثل التنظيمي يعزز التنشئة التنظيمية للأعضاء؛ بحيث يعرفون أنفسهم بالانتماء للمؤسسة، ويتفاعلون بشكل إيجابي مع الزملاء؛ بما يوجد مناخ اجتماعي يعزز الروابط بين منسوبي المؤسسة، ويعزز ثقافة وبيئة تنظيمية تدعم تماثل الأعضاء مع قيم ومبادئ المؤسسة. وقد

اتفقت هذه النتائج أيضًا مع نتائج دراسة كل من: (راغب، ٢٠٢٠)، و(الصادق، ٢٠٢١)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢) حول محدد التماثل التنظيمي وأثره في بناء الهُوية التنظيمية للمؤسسة.

على الجانب الآخر، حصلت العبارة (١): "أشعر بالمكانة المتميزة للبرامج الجديدة وأعتز بالانتماء لها" على أدنى نسبة متوسط استجابة بلغت (٠,٥٧٢) في الترتيب الثامن، وقد سبقتها العبارة (٢): "يتمتع منسوبو البرامج بدرجة عالية من التوافق مع منظومة البرامج" في المرتبة السابعة بنسبة متوسط استجابة (٠,٦٠٠)، وكلتاهما جاءت بدرجة تحقق "منخفضة"، وهو ما يكشف عن وجود فجوة إدراكية وشعورية بين بعض منسوبي البرامج في مستوى التماثل التنظيمي والتوافق مع قيم ومبادئ البرامج الجديدة؛ وقد يكون السبب أن بعض منسوبي البرامج – خصوصًا الطلاب – قد تم توجيههم للالتحاق بهذه البرامج دون رغبة حقيقية، أو لعدم وجود وعي كافٍ بأهميتها، أو لأن البرامج – لا تزال – جديدة وتفتقر إلى إرث أكاديمي عريق؛ مما يضعف شعورهم بالاعتزاز والانتماء الفعلي لها. كما أن ضعف الإجراءات التشاركية والتواصل بين القيادة ومنسوبي البرامج قد يؤدي إلى شعور بالعزلة التنظيمية، ويحول دون وجود حالة من التماثل التنظيمي المأمول.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٣)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٩) حول واقع البرامج الجديدة بكلية التربية وما يعكسه من سلبيات على مستوى التماثل والهُوية التنظيمية لمنسوبي البرامج وتعارضها أحيانًا مع قيم ومبادئ البرامج الجديدة، كما تتفق مع نتائج دراسة (راغب، ٢٠٢٠)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢) حول محدد التماثل التنظيمي كأحد محددات الهُوية التنظيمية. بينما تختلف مع نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠١٦) التي أشارت إلى ارتفاع درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمجالاته المختلفة وخاصة مجال التشابه التنظيمي والولاء التنظيمي ومجال العضوية بالمؤسسة الجامعية، ودراسة (عقيل العزب، والطروانة، ٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أما العبارات التي حصلت على درجة "متوسطة"، مثل العبارة (٤): "يلتزم منسوبو البرامج بالتعليمات والقرارات الصادرة من إدارة البرامج" بنسبة (٠,٦٢٠) في الترتيب الخامس، والعبارة (٦): "يتعاون جميع منسوبي البرامج لتحقيق أهدافها المرجوة" بنسبة (٠,٦١٢) في الترتيب

السادس، فإنها تعكس درجة من الالتزام والانضباط التنظيمي، لكنها تفتقر إلى وجود القناعات. وقد يُفسر ذلك بأن السلوك التنظيمي الإيجابي لا يكون بالضرورة نابعًا من الانتماء القيمي أو التماثل العميق، بل قد يكون مجرد استجابة شكلية للأنظمة والتعليمات في غياب دافع داخلي قوي، وقد يكون السبب في الالتزام والتعاون لتحقيق أهداف البرامج رغبة أعضاء هيئة التدريس في الاستمرار بالتدريس بتلك البرامج؛ نظرًا لما لها مزايا مالية. وهذا ما أشارت إليه نتائج التحليل الكيفي لواقع التماثل التنظيمي بالبرامج الجديدة بكلية التربية.

وقد يرجع هذا الالتزام والتماثل التنظيمي إلى نمط القيادة المتبع بالبرامج، وهذا ما أكدته دراسة كل من: (الغامدي، ٢٠٢١)، و(البلوي، ٢٠٢٣) التي أوضحت دور القيادة التحويلية في تعزيز الهُوية والتماثل التنظيمي، ودراسة (عتوم، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل والهُوية التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، فمستوى الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بالمؤسسات الجامعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بأنماط القيادة المتبعة بتلك المؤسسات وأقسامها وبرامجها؛ حيث ترتبط درجة ومستوى التماثل الهُوية التنظيمية بأنماط قيادية إيجابية كالقيادة التشاركية والتحويلية والأخلاقية. كما تتفق هذه النتائج مع ننائج التحليل الكيفي لواقع هذا المحدد ضمن محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

وعليه، يُمكن القول إن التماثل التنظيمي للبرامج الجديدة وفق استجابات العينة يتسم بالقوة في جوانبه الشعورية والانفعالية، نتيجة التأثير الإيجابي لسمعة الكلية نفسها – أحيانًا – ولبعض النجاحات التي حققتها البرامج الجديدة أحيانًا أخرى، لكنه لا يزال ضعيفًا في جوانبه السلوكية والتنظيمية العميقة وخاصة التي تتطلب تمكينًا حقيقيًا لمنسوبي تلك البرامج، إذ أن إدراك الهُوية الخارجية القوية يجب أن يقترن بتجربة داخلية مُرضية ومنسجمة ومتماسكة، تُمكّن منسوبي البرامج من رؤية أنفسهم كجزء فاعل وحيوي داخل تلك البرامج.

٣- نتائج المحور الرابع– التسويق للبرامج الجديدة.

جدول(١٠)

متوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بعبارات المحور الرابع: التسويق للبرامج الجديدة.

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تسهم الحملات التسويقية في جذب طلاب مناسبين لهُوية البرامج التنظيمية والأكاديمية.	١.٣٩٠	٠.٤٦٣	منخفضة	٨
٢	تعلن الحملات التسويقية عن المميزات الفريدة والقيم الأساسية للبرامج الجديدة.	١.٥٢٦	٠.٥٠٩	منخفضة	٦
٣	تتنوع وسائل الإعلان التي تساعد في تسويق البرامج الجديدة للجمهور والمستفيدين.	١.٥٧٤	٠.٥٢٥	منخفضة	٤
٤	تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمتطلبات التسويق للبرامج الجديدة.	١.٨٦٧	٠.٦٢٢	متوسطة	٢
٥	تتوفر الإمكانات المادية المناسبة للتسويق للبرامج الجديدة بالكلية.	١.٨٩٦	٠.٦٣٢	متوسطة	١
٦	تسلط الحملات التسويقية الضوء على إنجازات البرامج ومخرجاته المتميزة.	١.٦٢٢	٠.٥٤١	منخفضة	٣
٧	تعزز جهود التسويق من فرص التعاون والشراكات مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة.	١.٥٣٠	٠.٥١٠	منخفضة	٥
٨	تساعد خطط تسويق البرامج في استمرارية نجاحه على المدى البعيد.	١.٤٢٦	٠.٤٧٥	منخفضة	٧
	إجمالي المحور الرابع	١.٦٠٤	٠.٥٣٥	منخفضة	(٤)
	حدود الثقة الأعلى		٠.٧٢٥		
	حدود الثقة الأدنى		٠.٦٠٨		

يتضح من الجدول السابق، أن نتائج **محور التسويق للبرامج** الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا تكشف عن قصور واضح في مستوى تحقق هذا المحور، حيث جاءت درجة التحقق لمجمل المحور "منخفضة" بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٣٥)، وهي الأدنى بين محاور محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة، مما يُشير إلى أن الجهود التسويقية للبرامج لا تزال في مراحلها الأولى، وتعاني من ضعف في التخطيط والتنفيذ على حد سواء، حيث حصلت معظم العبارات على نسبة متوسط استجابة منخفضة؛ مما يعكس تصورًا سلبيًا لدى منسوبي البرامج حول فعالية الحملات التسويقية وملاءمتها لبناء هُوية تنظيمية واضحة وقوية للبرامج الجديدة باللغة الانجليزية بكلية التربية. وتتفق هذه النتائج ما توصل إلى إليه التحليل الكيفي حول واقع التسويق للبرامج الجديدة بكلية التربية؛ من حيث قلة وضعف آليات ووسائل التسويق المتبعة للإعلان والترويج للبرامج الجديدة، ووجود معوقات مختلفة تواجه عمليات التسويق والترويج لتلك البرامج،

وأبرزها: عدم وجود وحدة وخطة ورؤية مؤسسية للتسويق، وضعف ثقافة التسويق لدى معظم أعضاء البرامج الجديدة، وضعف البنية التكنولوجية المخصصة لدعم جهود التسويق للبرامج.

أما عن تفاصيل عبارات المحور وترتيبها؛ فقد جاءت العبارة (٥): "تتوفر الإمكانات المادية المناسبة للتسويق للبرامج الجديدة بالكلية" في الترتيب الأول بنسبة (٠,٦٣٢)، تليها العبارة (٤): "تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمتطلبات التسويق للبرامج الجديدة" بنسبة (٠,٦٢٢)، وهما العبارتان الوحيدتان اللتان حصلتا على درجة "متوسطة"، ويُفسر ذلك بأن الكلية قد خصصت بالفعل بعض الموارد المالية والبشرية لدعم عمليات التسويق، إلا أن هذه الإمكانات تظل محدودة أو غير مستثمرة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وأن آليات التسويق تقتصر فقط على مجرد منشورات على صفحات التواصل الاجتماعي للكلية ومواقعها الرسمية دون ربط الرسالة التسويقية برؤية البرنامج وهويته التنظيمية.

أما باقي العبارات فجاءت جميعها بدرجة تحقق "منخفضة"، وتراوحت نسب متوسط الاستجابة فيها بين (٠,٤٦٣) و(٠,٥٤١)، فقد جاءت العبارة (١): "تسهم الحملات التسويقية في جذب طلاب مناسبين لهُوية البرامج التنظيمية والأكاديمية" في الترتيب الأخير بنسبة متوسط استجابة (٠,٤٦٣)، وهو ما يشير إلى غياب هدف جذب الطلاب المناسبين عن الحملات التسويقية، إذ إن اختيار الطلاب لا يتم بناءً على توافق مع رسالة البرنامج أو خصائصه الأكاديمية، بل يتم غالبًا وفقاً للتنسيق الداخلي أو الاعتبارات العامة لسياسة البرامج؛ مما يضعف من جودة المخرجات ويقلل من تماثل الطلاب مع هُوية البرامج. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي تناولت واقع البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا كدراسة (أحمد، ٢٠١٩)، و(عمر، ٢٠٢٤)، كما تتفق مع نتائج الدراسات التي تناولت واقع تسويق البرامج الجديدة بالجامعات المصرية، وأهمها دراسة كل من: (شاهين، ٢٠٢٢)، و(محمود، ٢٠٢١)، و(الإخناوي، وشحاتة، ٢٠١٧).

كذلك، جاءت العبارات (٢): "تعلن الحملات التسويقية عن المميزات الفريدة والقيم الأساسية للبرامج الجديدة"، و(٦): "تسلط الحملات التسويقية الضوء على إنجازات البرامج ومخرجاته المتميزة"، و(٧): "تعزز جهود التسويق من فرص التعاون والشراكات مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة"، و(٨): "تساعد خطط تسويق البرامج في استمرارية نجاحه على المدى البعيد"، جميعها بنسب تتراوح بين (٠,٤٧٥) و(٠,٥٤١)؛ مما يدل على أن عمليات وأنشطة التسويق الحالية

تفتقر إلى الخطط الاستراتيجية التي تبرز القيمة المضافة للبرامج، كما أنه لا ترتبط برؤية مستدامة وواضحة أو بأهداف فعلية تتعلق ببناء شراكات مجتمعية تدعم الهُوية التنظيمية للبرامج. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: (شاهين، ٢٠٢٢)، و(محمود، ٢٠٢١)، و(الإخناوي، وشحاتة، ٢٠١٧).

أما العبارة (٣): "تتنوع وسائل الإعلان التي تساعد في تسويق البرامج الجديدة للجمهور والمستفيدين"، بنسبة استجابة (٠,٥٢٥)، فتؤكد أن الوسائل المستخدمة في التسويق للبرامج الجديدة تقليدية أو محدودة، ولا تشمل تنوعًا حديثًا كالمنصات الرقمية أو الإعلام التفاعلي أو حتى مجرد الإعلانات الممولة، وهو ما يُعد عائقًا كبيرًا في الوصول إلى الجمهور المستهدف، لا سيما في عصر الدعاية الرقمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: (محمود، ٢٠٢١)، و(الإخناوي، وشحاتة، ٢٠١٧).

كما تتفق نتائج هذا المحور بصفة عامة مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠١٩) التي أشارت إلى ضعف وسائل وآليات وخطط التسويق الخاصة بالبرامج الجديدة بكلية التربية، كما تتفق نتائج محور التسويق بالدراسة الحالية مع نتائج الدراسات التي تناولت التسويق للبرامج الجديدة بالجامعات، وهي دراسة (شاهين، ٢٠٢٢؛ محمود، ٢٠٢١؛ الإخناوي وشحاتة، ٢٠١٧)، كما تتفق مع نتائج دراسة كل من: (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (حامد، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى ضعف الترويج والتسويق للبرامج الجديدة بالجامعات، وحاجة منظومة البرامج الجديدة إلى إعادة نظر وإصلاح في ضوء متطلبات سوق العمل وتوجهات التدويل، ومع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى قصور تسويق الجامعة لبرامجها وخدماتها بسبب ضعف بنيتها التكنولوجية.

وإجمالاً، يمكن تفسير درجة التحقق المنخفضة لمحور التسويق بأنه ناتج عن غياب التكامل بين العناصر الأساسية للعملية التسويقية: إذ تفتقر البرامج إلى إستراتيجية شاملة للاتصال المؤسسي، وغياب وحدة لتسويق البرامج، وتعاني البرامج من ضعف القدرة على إبراز تميزها مقارنة بالبرامج الأخرى، كما أنه لا يوجد نظام واضح لتقييم أثر التسويق على استقطاب الطلاب أو بناء الشراكات مع أطراف المجتمع، ووفقًا لنماذج التسويق المؤسسي في التعليم،

فإن الهُوية التنظيمية لا تُبنى فقط من الداخل، بل تعتمد على الصورة الذهنية المدعومة بوسائل تسويقية تعكس القيم الجوهرية وتبرز سمات التميز بهذه البرامج.

وعليه، فإن ضعف محدد التسويق وآلياته وأساليبه ووسائله يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه بناء وتشكيل هُوية تنظيمية قوية ومستدامة للبرامج الجديدة بكلية التربية؛ مما يستدعي تطوير خطة تسويقية مؤسسية ترتكز على تحليل السوق، وتحديد الجمهور المستهدف بدقة، وتصميم رسائل وحملات تسويقية متكاملة تبرز مميزات وخدمات وهُوية البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا وتدعم استمراريتها داخل البيئة الجامعية وخارجها.

ب: النتائج الإجمالية لمحاور محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر عينة البحث.

جدول(١١)

متوسط الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بإجمالي محاور الاستبانة من وجهة نظر عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) ن= ٢٤٩.

م	المحور	متوسط الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	القيادة التنظيمية	١.٨١٥	٠.٦٠٥	منخفضة	٣
٢	الثقافة التنظيمية	١.٨٦٧	٠.٦٢٢	متوسطة	٢
٣	التماثل التنظيمي.	٢.٠٥٣	٠.٦٨٤	متوسطة	١
٤	التسويق للبرامج.	١.٦٠٤	٠.٥٣٥	منخفضة	٤
	إجمالي الاستبانة	١.٨٣١	٠.٦١٠	متوسطة	
	حدود الثقة الأعلى حدود الثقة الأدنى		٠.٧٢٥ ٠.٦٠٨		

يشير الجدول السابق إلى النتائج الخاصة بإجمالي محاور الاستبانة للمحددات الأربعة للهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، حيث يوجد تفاوت في درجة تحقق هذه المحاور، إذ تراوحت نسب متوسط الاستجابة بين (٠,٥٣٥-٠,٦٨٤)، بينما بلغ متوسط الاستجابة الكلي للاستبانة (٠,٦١٠)، وهي تمثل درجة تحقق "متوسطة". وهذا يعكس واقعًا مركبًا، يشير إلى وجود جهود أولية لبناء هُوية تنظيمية واضحة، لكنها لا تزال

جزئية ومفتقرة إلى التوازن والممارسات الفعلية للمحددات المختلفة التي تشكّل هذه الهُوية التنظيمية.

ففي المرتبة الأولى، جاء محور **التماثل التنظيمي** بنسبة متوسط استجابة (٠،٦٨٤) ودرجة تحقق "متوسطة"؛ مما يعكس شعورًا إيجابيًا نسبيًا بالانتماء والاعتزاز بين منسوبي البرامج، مدعومًا بالسمعة الطيبة وبعض النجاحات التي حققتها تلك البرامج. حيث يُعد هذا التماثل أحد المؤشرات المُبكرة والمُبشرة بتشكل هُوية تنظيمية فعالة، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من كيان ذي معنى ومكانة. غير أن هذا التماثل يبدو أنه لم يستند بُعد إلى ممارسات فعلية واقعية مؤسسية راسخة، بل يرتكز على البُعد العاطفي والانفعالي، كما ظهر ذلك في ضعف بعض المؤشرات السلوكية المرتبطة بالالتزام التنظيمي والمشاركة الفعلية. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: (راغب، ٢٠٢٠)، و(الصادق، ٢٠٢١)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢) حول محدد التماثل التنظيمي وأثره في بناء الهُوية التنظيمية للمؤسسة، كما اتفقت هذه النتائج مع توصل إليه التحليل النظري الكيفي لمحدد التماثل التنظيمي بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

أما محدد **الثقافة التنظيمية** فجاء في المرتبة الثانية بنسبة متوسط استجابة (٠،٦٢٢) ودرجة تحقق "متوسطة"، مما يدل على وجود نسبي لعناصر الثقافة المؤسسية بالبرامج الجديدة، مثل القيم المعلنة، والرموز التنظيمية، وبعض الممارسات السلوكية التي تعكس هذه القيم، لكن لا تزال هذه الثقافة بحاجة إلى ممارسات ترسخها بشكل مستدام، وبناء القواعد المؤسسية التي تسمح بتكرار هذه القيم عبر الزمن بما يسمح بتشكيل هُوية تنظيمية متميزة ومستدامة للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤)، و(الكهالي وزبيل، ٢٠٢٣)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢)، و(الصادق، ٢٠٢١)، و(راغب، ٢٠٢٠)، و(عيسى وغنيم، ٢٠٢٠). كما اتفقت هذه النتائج مع توصل إليه التحليل النظري الكيفي لمحدد الثقافة التنظيمية بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

وعلى الرغم من أن القيادة تُعد أساسًا محوريًا في صياغة وتوجيه الهُوية التنظيمية؛ إلا أن محدد **القيادة التنظيمية** جاء في المرتبة الثالثة بنسبة متوسط استجابة (٠،٦٠٥) ودرجة تحقق "منخفضة"، وقد يُعزى هذا إلى ضعف معايير اختيار منسقي البرامج واعتماد ذلك على التعيين المباشر من خلال الترشيح من قبل عميد الكلية وموافقة رئيس الجامعة، وغياب رؤية قيادية

إستراتيجية متكاملة للبرامج الجديدة، وضعف مشاركة منسوبي البرامج في صنع القرار وصياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة لتلك البرامج، وكذلك غياب نظام واضح لتعاقب القيادات بالبرامج، وضعف سياسات ونظم العمل، وضعف آليات تقييم الأداء ونظم المساءلة والمحاسبية، وهو ما يقوّض فرص بناء هُوية تنظيمية مستقرة ومتماسكة ومستدامة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: (أحمد، ٢٠١٩)، و(عمر، ٢٠٢٤). كما اتفقت هذه النتائج مع توصل إليه التحليل النظري الكيفي لمحدد القيادة التنظيمية بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

أما **التسويق للبرامج** فجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٣٥) ودرجة تحقق "منخفضة"، وهو ما يمثل نقطة ضعف جوهرية في الهُوية التنظيمية للبرامج، خاصة أن التسويق يُعد الأداة الأساسية لنقل هُوية البرامج ومميزاتها إلى الخارج، وتعزيز مكانتها في المجتمع الأكاديمي والمجتمع المحلي على السواء. وتؤكد الأدبيات أن غياب استراتيجية تسويقية فعالة يضعف الصورة الذهنية للبرامج، ويؤثر على قدرة المؤسسة في جذب الكفاءات، وتوسيع الشراكات، وتحقيق الهُوية التنظيمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: (عمر، ٢٠٢٤)، و(شاهين، ٢٠٢٢)، و(محمود، ٢٠٢١)، و(أحمد، ٢٠١٩)، و(الإخناوي وشحاتة، ٢٠١٧). كما اتفقت هذه النتائج مع توصل إليه التحليل النظري الكيفي لمحدد التسويق للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا.

أما فيما يتعلق بإجمالي الاستبانة، فقد جاءت درجة التحقق "متوسطة" بنسبة (٠,٦١٠)، وهو ما يُظهر أن هناك بداية واضحة لتكوين هُوية تنظيمية للبرامج الجديدة، لكنها لا تزال تفتقر إلى تفعيل وتعزيز التكامل والتنسيق بين محدداتها الأساسية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج التحليل الكيفي لواقع محددات الهُوية التنظيمية بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، وأكدته نتائج الدراسات التي تناولت واقع هذه البرامج بكلية التربية جامعة، وأهمها: دراسة (أحمد، ٢٠١٩)، ودراسة (عمر، ٢٠٢٤).

رابعًا: النتائج الخاصة بالفروق بين عينتي البحث (أعضاء هيئة التدريس/ الطلاب).

يعرض الجدول التالي لنسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق والترتيب الخاص بمجمل محاور الاستبانة، وكذلك إجمالي الاستبانة، ويركز بشكل كبير على قيمة (Z) لحساب دلالة الفروق بين عينتي البحث (أعضاء هيئة التدريس/ الطلاب)، ومستوى دلالة الفروق بينهما حول واقع الهُوية التنظيمية بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، وذلك على النحو التالي:

جدول(١٢)

اختبار قيمة (Z) لحساب دلالة الفروق بين عينة البحث تبعًا لمتغير المستجيب (أعضاء هيئة التدريس والطلاب).

م	المحور	أعضاء هيئة التدريس			الطلاب			قيمة (Z)	مستوى الدلالة
		نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب		
١	القيادة التنظيمية	٠.٦٠٣	متوسطة	٣	٠.٦٠٦	متوسطة	٣	٠.٠٨	غير دال
٢	الثقافة التنظيمية	٠.٦٢٠	متوسطة	٢	٠.٦٢٤	متوسطة	٢	٠.١٤	غير دال
٣	التماثل التنظيمي.	٠.٦٨٠	متوسطة	١	٠.٦٨٧	متوسطة	١	٠.٢٤	غير دال
٤	التسويق للبرامج.	٠.٥٣٣	منخفضة	٤	٠.٥٣٦	منخفضة	٤	٠.٠٨	غير دال
	الإجمالي	٠.٦٠٨	متوسطة		٠.٦١٢	متوسطة		٠.١٣	غير دال
	حد الثقة الأعلى	٠.٧٥٨			٠.٧٤٣				
	حد الثقة الأدنى	٠.٥٧٦			٠.٥٩٠				

تشير نتائج اختبار (Z) الموضح في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث (من أعضاء هيئة التدريس والطلاب) حول محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، حيث جاءت جميع قيم (Z) منخفضة تتراوح بين (٠.٠٨) و(٠.٢٤)، وهي أقل من القيم الجدولية عند مستوى الدلالة المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عقيل العزب، والطروانة، ٢٠١٩)، ودراسة (البلوي، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى ودرجة الهُوية التنظيمية ترجع إلى عوامل ومتغيرات ديمغرافية وشخصية مثل:(النوع، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل، وغيرها)

وبالنظر إلى نسب متوسط الاستجابة، يتضح أنها متقاربة للغاية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جميع المحاور، فعلى سبيل المثال، في محور القيادة التنظيمية بلغت نسبة متوسط الاستجابة لدى أعضاء هيئة التدريس (٠.٦٠٣) مقابل (٠.٦٠٦) لدى الطلاب، وفي محور الثقافة التنظيمية (٠.٦٢٠) مقابل (٠.٦٢٤)، وفي محور التماثل التنظيمي (٠.٦٨٠) مقابل (٠.٦٨٧)، وفي محور التسويق (٠.٥٣٣) مقابل (٠.٥٣٦)، مما يعكس تقاربًا في التصورات والإدراكات العامة لعينتي البحث حول الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة، وقد تُفسر هذه النتائج بأن الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة – سواء في إدراكها أو في ممارساتها – تُقدم بصورة شبه موحدة إلى جميع منسوبي البرامج بغض النظر عن موقع المستجيب، سواء كان طلابًا أو عضو هيئة تدريس، وهو ما قد يدل على تجانس نسبي في بيئة العمل والبيئة التعليمية داخل البرامج. كما يشير إلى أن التفاعل مع الثقافة التنظيمية والقيادة والتسويق لا يخضع لتحيزات ترتبط بالعينة، وإنما يرتبط بطبيعة البرامج وسياساتها وآليات التواصل المؤسسي؛ مما يعزز من العدالة التنظيمية والشعور المشترك والتماثل في الهُوية التنظيمية حتى وإن كانت ضعيفة أو متوسطة.

في ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن نوع المستجيب طالبًا كان أو عضو هيئة تدريس لم يُحدث أثرًا جوهريًا في إدراك محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة من قبل عينتي البحث، مما يعكس بيئة تعليمية وتنظيمية متقاربة في المعاملة والتجربة بين منسوبي تلك البرامج، ويُعد هذا عنصرًا داعمًا لفرص تحسين الهُوية التنظيمية وتقويتها وزيادة تماسكها.

كذلك، فإن اتفاق الطرفين على درجة التحقق والترتيب نفسه للمحاور (التماثل التنظيمي، فالثقافة التنظيمية، ثم القيادة التنظيمية، وأخيرًا التسويق) يعزز من الاتساق الإدراكي بين عينتي البحث، ويدل على أن تصورات عينتي البحث لتلك المحددات يتم إدراكها على نحو مشترك، وهو مؤشر إيجابي فيما يتعلق ببناء أساس جماعي لتشكيل هُوية تنظيمية قوية ومتميزة للبرامج الجديدة شريطة أن يُستثمر هذا الاتفاق في تنفيذ ممارسات وخطط واستراتيجيات تطوير مشتركة يسهم فيها جميع منسوبي البرامج والأطراف والجهات المستفيدة منها.

خامسًا– خلاصة نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الكيفي والكمي):

توصلت الدراسة الميدانية بمحوريها التحليل الكيفي (نتائج المقابلات الشخصية المفتوحة)، والتحليل الكمي (نتائج الاستبانة المقننة)، إلى مجموعة من النتائج حول واقع محددات الهوية

التنظيمية الأربعة (القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التماثل التنظيمي، التسويق) للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- **نتائج التحليل الكيفي:** لمحددات الهوية التنظيمية الأربعة للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا من خلال المقابلات الشخصية المفتوحة، جاء أبرزها في:

١- **بالنسبة لمحدد القيادة التنظيمية:** ضعف مستوى القيادة التنظيمية للبرامج في ظل مركزية الإدارة الجامعية وإدارة الكلية لتلك البرامج من خلال لجنة مركزية على مستوى الجامعة ولجنة فرعية على مستوى الكلية، مع غياب معايير واضحة مناسبة لاختيار منسقي تلك البرامج في ضوء مبادئ الكفاءة والجدارة القيادية، وضعف مستوى مشاركة منسوبي البرامج في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة، وبناء وإعداد الخطط الإستراتيجية، وصياغة رؤية ورسالة وأهداف تلك البرامج، ما أدى إلى غموض رؤية ورسالة وأهداف البرامج، وضعف سياسات العمل والمحاسبية والمساءلة.

٢- **بالنسبة لمحدد الثقافة التنظيمية:** توجد ثقافة تنظيمية عشائرية، لكنها ضعيفة غير متماسكة بدرجة كبيرة تتباين خلالها القيم التنظيمية بين إيجابية أهمها: الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، الاحترام المتبادل...، وكذلك العكس توجد بعض الممارسات والسلوكيات السلبية كضعف التعاون والعمل الفريقي، وضعف تحمل المسئولية... التي تؤثر سلبًا على هُوية البرامج، كما أن مسمى البرامج واللوجو الخاص بها لا يعبران عن طبيعة وهُوية تلك البرامج في ظل غياب رؤية ورسالة وأهداف واضحة لتلك البرامج.

٣- **بالنسبة للتماثل التنظيمي:** هناك تأرجح في شعور منسوبي البرامج الجديدة بالتماثل والانسجام والتماهي التنظيمي مع قيم ومبادئ البرامج الجديدة؛ حيث تباين شعور منسوبي البرامج الجديدة بالمكانة وقيمة الانتماء ما بين قوة الفخر والاعتزاز، وضعف مكانة وقيمة الانتماء للبرامج، كما عبر منسوبو تلك البرامج عن شعورهم بضعف الاستقرار والأمان الوظيفي بتلك البرامج لأسباب ومبررات. ولذلك أسبابه ومبرراته المتنوعة والمتعددة.

٤- **بالنسبة لتسويق البرامج:** تبين من التحليل الكيفي قلة وضعف آليات وأساليب التسويق واقتصارها على إعلان رسمي واحد بداية كل عام عبر الصفحة الرسمية للكلية على

فيسبوك وصفحة المركز الإعلامي للجامعة، ومحاولة منسوبي البرامج لنقل صورة ذهنية إيجابية عن تلك البرامج لجميع الأطراف المستفيدة في ظل ضعف وقلة آليات ووسائل التسويق والإعلان والترويج، ووجود كثير من المعوقات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تعوق التسويق لهُوية ومميزات البرامج الجديدة

ب- **نتائج التحليل الكمي:** لواقع محددات الهوية التنظيمية الأربعة للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا (الدراسة الميدانية عبر الاستبيان المقنن)، جاء أبرزها في:

١- جاء إجمالي متوسط الاستجابة الكلي لاستبانة لمحددات للهُوية التنظيمية الأربعة للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا بمتوسط (٠,٦١٠) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما تفاوت درجات تحقق هذه المحددات، إذ تراوحت نسب متوسط الاستجابة عليها بين (٠,٥٣٥-٠,٦٨٤)، وجاء ترتيبها على التوالي: التماثل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة (٠,٦٨٤) وبدرجة تحقق متوسطة، يليها الثقافة التنظيمية بمتوسط استجابة (٠,٦٢٢) ودرجة تحقق متوسطة، يليها القيادة التنظيمية بمتوسط استجابة (٠,٦٠٥) ودرجة تحقق منخفضة، وأخيرًا التسويق للبرامج التنظيمية بمتوسط استجابة (٠,٥٣٥) ودرجة تحقق منخفضة، وهذا يعكس واقعًا مركبًا، يشير إلى وجود جهود أولية لبناء هُوية تنظيمية، لكنها لا تزال جزئية غير واضحة ومفتقرة إلى التوازن والممارسات الفعلية للمحددات المختلفة التي تشكّل هذه الهُوية التنظيمية.

٢-بالنسبة للفروق بين متوسطات الاستجابة لفئتي عينة البحث ٠اعضاء هيئة التدريس، والطلاب) فأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث (من أعضاء هيئة التدريس والطلاب) حول محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، حيث جاءت جميع قيم (Z) منخفضة تتراوح بين (٠.٠٠٨- ٠.٢٤)، وهي أقل من القيم الجدولية عند مستوى الدلالة المطلوب.

٣- جاءت نسب متوسطات الاستجابة متقاربة للغاية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جميع محاور استبانة محددات الهوية التنظيمية للبرامج الجديدة، ففي محور القيادة التنظيمية بلغت نسبة متوسط الاستجابة لدى أعضاء هيئة التدريس (٠.٦٠٣) مقابل

(٠.٦٠٦) لدى الطلاب، وفي الثقافة التنظيمية (٠.٦٢٠) مقابل (٠.٦٢٤)، وفي التماثل التنظيمي (٠.٦٨٠) مقابل (٠.٦٨٧)، وفي محور التسويق للبرامج (٠.٥٣٣) مقابل (٠.٥٣٦)، مما يعكس تقاربًا في التصورات والإدراكات العامة لعينتي البحث حول الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا.

ج- **مقارنة نتائج التحليل الوثائقي والكيفي والكمي:** باستقراء ما جاء في نتائج التحليلات المختلفة (النظرية الوثائقية، والكيفية، والكمية) التي جاءت بالبحث الحالي لدراسة وتحليل واقع محددات الهوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة ومقارنتها؛ يتضح توافقها كليًا وجزئيًا فيما يخص واقع الهوية التنظيمية للبرامج الجديدة ككل ومحدداتها الأربعة.

وبناءً على ما تم عرضه من استخلاصات واستنتاجات بالتحليل النظري والوثائقي للوضع الراهن للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا وطبيعتها وفلسفتها الإدارية والتنظيمية والتعليمية، وما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية في التحليلين الكيفي الكمي، والتوافق بين ما أسفرت عنه هذه التحليلات بأدواتها المختلفة من نتائج، يمكن القول بأن البرامج الجديدة بكلية التربية بجامعة المنيا تمتلك قاعدة ومقومات أولية لبناء وتشكيل هُوية تنظيمية، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز محددات ومؤشرات وممارسات تلك الهُوية حتى تصبح هوية قوية متماسكة وناجحة؛ ومن أبرز هذه المحددات والممارسات: توفير عناصر قيادية فعالة لإدارة البرامج، وترسيخ ثقافة تنظيمية مؤسسية، وتعزيز التماثل التنظيمي، وصياغة خطط واستراتيجيات تسويقية متكاملة، حتى تنتقل تلك البرامج الجديدة من مرحلة الهُوية "الناشئة" إلى مرحلة الهُوية "الفاعلة والراسخة المتميزة."، وهذا ما سيتناوله البحث بالقسم الأخير من خلال تقديم آليات مقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها الأربعة بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا في ضوء الأسس النظرية والفكرية للهوية التنظيمية "الإطار النظري"، والوضع الراهن للبرامج الجديدة بكلية التربية من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة، ونتائج التحليل الكيفي، والكمي (الدراسة الميدانية) لواقع محددات الهُوية التنظيمية لتلك البرامج الجديدة.

القسم الخامس

آليات مقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا.

في ضوء ما جاء بالإطار النظري والفكري حول طبيعة الهُوية التنظيمية بالمؤسسات الجامعية ومحدداتها ببرامجها الأكاديمية الجديدة والمتميزة، وفي ضوء ما توصلت إليه دراسة الوضع الراهن للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا من منظور الوثائق والتشريعات المنظمة والأدبيات التربوية المعاصرة، وما توصل إليه التحليلان الكيفي والكمي من نتائج حول واقع محددات الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا، وتحقيقًا لهدف البحث وإجابة عن أسئلته والتحقق من فرضيته الأساسية ونصها: "تفعيل المحددات الأربعة للهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا المتمثلة في (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق) قد يسهم في دعم الهُوية التنظيمية لتلك البرامج وتعزيزها"، يُقدم القسم الأخير من البحث الحالي مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا عبر تفعيل محدداتها الأربعة السابقة، ووضع إجراءات لتنفيذها، وتحديد المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ هذه الآليات وإجراءاتها، وسبل التغلب عليها، ويُخْتَتَم البحث بتقديم مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة لاستكمال البحث في هذا المجال الحيوي الذي هو بحاجة لمزيد من البحث والدراسة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والجامعي على حدٍ سواء. ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

أولًا- آليات مقترحة لتعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنلجيزية بكلية التربية جامعة المنيا:

وفقًا للأسس النظرية والفكرية للهُوية التنظيمية، وما توصلت إليه نتائج التحليل الكيفي، والدراسة الميدانية حول واقع الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا، يمكن تقديم الآليات والإجراءات المقترحة لتعزيزها، على النحو التالي:

أ- **آليات مقترحة لتعزيز وتحسين القيادة التنظيمية للبرامج الجديدة؛** وتتمثل في:

١- وضع خطة للتعاقب القيادي تستند إلى معايير علمية وإدارية مناسبة لاختيار منسقي البرامج الجديدة، وإعداد قيادات الصف الثاني لتلك البرامج؛ بما يسهم في تعزيز هُويتها

التنظيمية. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في:** "مجلس الإدارة المركزي للبرامج على مستوى الجامعة، ومجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية".

٢- دعم وتعزيز أنماط القيادة التشاركية والديمقراطية للبرامج؛ بما يضمن وجود مناخ داعم لتفعيل مشاركة منسوبي تلك البرامج والمستفيدين منها في صنع واتخاذ القرارات التعليمية والإدارية الخاصة بالبرامج، والمشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة لتلك البرامج وتحديثها ومراجعتها بصفة دورية؛ بما يحقق تميزها وتنافسيتها، ويعزز هُويتها وسمعتها التنظيمية وصورتها الخارجية؛ **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، ومنسوبي البرامج، والجهات ذات الصلة والمستفيدة من تلك البرامج" .

٣- تقديم برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية لمنسقي البرامج الجديدة ومنسوبيها في مجالات(التفاوض، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات، وصنع واتخاذ القرارات، والاتصال والتواصل الفعال، والابتكار التنظيمي والإبداع الإداري) وتنمية مهارات القيادات ومنسوبي البرامج في تلك المجالات؛ بما يشجعهم على دعم وتبني الأفكار المبتكرة وإدارة الأزمات وحل المشكلات، والتفاوض والتواصل الفعال مع المستفيدين من البرامج، وإدارة مبادرات التغيير الاستراتيجي، والتركيز على عنصر الجودة في تقديم الخدمات والأنشطة التعليمية التي تلبي الاحتياجات الأكاديمية والمهنية لمنسوبي البرامج؛ بما يحقق التميز في الأداء المؤسسي والتعليمي، ويعزز مكانة البرامج وهُويتها التنظيمية وصورتها لدى الأطراف الداخلية والخارجية. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "المجلس المركزي لإدارة البرامج بالجامعة، ومجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومركز تنمية القدرات بالجامعة، ووحدة التدريب، وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية، والجهات ذات الصلة والمستفيدة من تلك البرامج" .

٤- وضع سياسات عمل واضحة، ونظم لتقييم الأداء والمساءلة والمحاسبية العادلة، وآليات ووسائل التحفيز الفعالة لجميع فئات ومنسوبي البرامج من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الطلاب، والموظفين)؛ بما يعزز التزام إدارة البرامج وأعضائها برؤية البرامج ورسالتها وأهدافها، بما يحقق تميزها ويعزز هُويتها التنظيمية. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في**

"المجلس المركزي لإدارة البرامج بالجامعة، ومجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، والجهات ذات الصلة والمستفيدة من تلك البرامج".

٥- إنشاء وتصميم نظام لإدارة المعلومات والبيانات حول عناصر المنظومة التعليمية والإدارية للبرامج وتسهيل نشرها وتداولها، بما يسهم في توفير وتدفق المعلومات والبيانات الدقيقة حول جوانب العمل بالبرامج الجديدة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاح عملية صنع واتخاذ القرارات السليمة، ونقل صورة إيجابية عن البرامج الجديدة للمستفيدين منها داخليًا وخارجيًا، وتحديث الهياكل التنظيمية واللوائح المنظمة؛ لمواكبة التطورات والتغيرات ومواجهة التحديات في مجال عمل وتخصصات البرامج الجديدة، بما يعزز تميزها وهُويتها وسمعتها التنظيمية مقارنة بالبرامج الأخرى في الجامعات على المستوى المحلي والعالمي. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** " مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، وحدة تكنولوجيا المعلومات(IT) بالكلية".

ب- آليات مقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية المتميزة للبرامج الجديدة؛ وتتمثل في:

١- تحديث اللوجو والشعار الخاص بالبرامج الجديدة بكلية التربية؛ ليعكس طبيعتها وخصائصها وتميزها، وترجمة مضمونها إلى ممارسات فعلية يقوم بها منسوبو البرامج بما يتوافق مع ثقافتها وقيمها ومبادئها السائدة (الالتزام، والانتماء، والولاء التنظيمي، والتعاون، والاحترام المتبادل...إلخ) ويدعم هُويتها التنظيمية أمام جميع المستفيدين داخليًا وخارجيًا. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية".

٢- بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية عائلية عشائرية إنسانية للبرامج الجديدة تدعم التنشئة التنظيمية المتميزة لمنسوبي البرامج الجديدة، **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، منسق البرامج بالكلية، كبار الأساتذة القائمين بالتدريس في البرامج". **<u>وذلك من خلال:</u>**

- تنظيم الأنشطة المتميزة الهادفة إلى غرس وتبني قيمًا تنظيمية إيجابية مبتكرة تدعم التميز لدى منسوبي البرامج الجديدة، وتعكس الثقافة التنظيمية وآليات التنشئة التنظيمية المتميزة التي تتبعها البرامج في إعداد منسوبيها ليكونوا قدوات ونماذج مشرفة للبرامج الجديدة.

- عرض سير الأساتذة المتميزين "النماذج والقدوات والرموز" وسرد خبراتهم وأعمالهم التي تشكل الإرث الثقافي للبرامج الجديدة من خلال المؤتمرات والندوات والمحافل العلمية المختلفة بهدف نقلها إلى الأعضاء الجدد من الهيئة المعاونة والطلاب وجميع منسوبي البرامج؛ بحيث تسهم في إعدادهم وتنشئتهم سلوكيًا وتنظيميًا ودمجهم في الثقافة التنظيمية السائدة بالبرامج الجديدة.

- نقل المفاهيم الثقافية الإيجابية من تقاليد وقيم وأعراف ومعتقدات تنظيمية وتوارثها عبر الأجيال المتتالية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالبرامج؛ بحيث تنعكس في ممارساتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم مع الأطراف المستفيدة من داخل البرامج وخارجها.

- غرس القيم والأعراف الجامعية التي تتميز بها البرامج مثل: الالتزام والانضباط في العمل، والصدق والأمانة العلمية والنزاهة، والاحترام المتبادل، وتنميتها لدى أعضائها الجدد من الهيئة المعاونة بتطبيقها في الممارسات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس؛ بما يسهم في التنشئة التنظيمية المتميزة لأعضاء الهيئة المعاونة وينعكس إيجابيًا على سمعة البرامج الجديدة ويعزز هُويتها التنظيمية.

- دعم قيم التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء عن طريق: المشاركة في تدريس مقررات جماعية ووضع اختباراتها بشكل جماعي، وتأليف الكتب الجماعية، وإعداد مشروعات بحثية جماعية.

٣- تهيئة الطلاب الجدد، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد للتكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة بالبرامج الجديدة من خلال علاج بعض السلبيات الناتجة عن التحاق الطلاب بالبرامج دون رغبتهم، ونظام تعيين المعيدين بالبرامج عن طريق التكليف، والتي تنعكس سلبًا على تنشئتهم وسلوكياتهم التنظيمية داخل البرامج، من خلال العمل على دعم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بينهم وبين جميع الأعضاء عن طريق الاحتفال بنجاح أحدهم أو ترقيته أو حثهم على المشاركة الجماعية مع أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** " مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، منسق البرامج بالكلية، أعضاء هيئة التدريس القدامى ومعاونيهم".

٤- وضع إجراءات (إدارية وتنظيمية وتشجيعية) لتعديل السلوكيات والممارسات السلبية لدى بعض منسوبي البرامج من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين، والتي تتناقض

مع الثقافة التنظيمية السائدة بالبرامج الجديدة، وتؤثر بالسلب على صورتها لدى الأطراف المستفيدة، وبالتالي على هويته التنظيمية، **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، وكبار الأساتذة"، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها على سبيل المثال: التوجيه المباشر من منسق البرامج لهؤلاء الطلاب أو الأعضاء والموظفين، وتشكيل لجنة الخبراء الحكماء من الأساتذة المشهود لهم بالخبرة وحسن الخلق والسيرة الطيبة بالبرامج يقومون بالحوار مع هؤلاء الأعضاء منسوبي البرامج للتعرف على أسباب سلوكياتهم وممارساتهم السلبية ومناقشة المشكلات المترتبة عليها، واقتراح الحلول المناسبة وتوجيه قيادة البرامج لتنفيذها، وإشراك هؤلاء الأعضاء في أعمال جماعية لضمان اندماجهم في العمل وتقوية الروابط والتواصل والتقارب والتفاهم مع الأعضاء الآخرين؛ مما يسهم في تعديل سلوكياتهم وممارساتهم السلبية.

ج- آليات مقترحة لتعزيز التماثل التنظيمي لدى منسوبي البرامج الجديدة؛ وتتمثل في:

١- العمل على دعم وتعزيز شعور منسوبي البرامج الجديدة والمستفيدين منها (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، العاملين، والمؤسسات ذات الصلة) بمكانة وقيمة تلك البرامج، وتعميق شعورهم بالفخر والانتماء لمنظومة التعليم والعمل بالبرامج الجديدة، **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء بالبرامج، ومجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية"، وذلك من خلال نشر إنجازات ونجاحات البرامج الجديدة وسمات وخصائص تميزها وتفردها عن نظيراتها بالجامعات وكليات التربية الأخرى، وذلك عبر المؤتمرات والندوات والمحافل والمناسبات المختلفة على الصعيد المحلي والدولي، ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وصفحة المركز الإعلامي للجامعة عبر الفيسبوك وتويتر منصة X، والمواقع الرسمية للبرامج والكلية والجامعة.

٢- تعزيز وتقوية شعور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال العدالة في توزيع المسئوليات والأدوار، والعدالة في التقييم، وتقديم الدعم المهني، والتحفيز المادي والمعنوي، ومساعدة منسوبي البرامج للاستمرار في التقدم والترقي الوظيفي؛ بما يسهم في تعزيز الروح المعنوية لديهم، ويجعلهم يلتزمون بأدوارهم ومسئولياتهم المختلفة، ويتبعون التعليمات وينفذون القرارات الصادرة من قيادة البرامج، ويتعاونون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمشتركة، ويسعون للتوافق بدرجة عالية مع منظومة البرامج الجديدة. **وتتمثل**

مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في "مجلس الكلية، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية"

٣- تهيئة مناخ اجتماعي وبيئة تنظيمية مناسبة تعزز الروابط بين جميع منسوبي البرامج الجديدة، وتعزز روح العمل الجماعي والتعاوني، وتعزز الروح المعنوية لدى منسوبي البرامج، وتُحدث التوافق بين صورة وسمعة البرامج في المجتمع وتطلعات طلابها وأعضائها وتوجهاتهم المستقبلية؛ مما يعزز تماثلهم التنظيمي مع قيم ومبادئ البرامج الجديدة وأهدافها. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء بالبرامج، مجلس الكلية وأقسامها ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية"

٤- تدريب منسوبي البرامج الجديدة على استخدام التغذية الراجعة الناتجة عن امتداح الآخرين لمنظومة العمل بالبرامج ومخرجاتها التعليمية، أو العكس عند نقد وذم الآخرين لتلك البرامج ومخرجاتها، فلا يتوقف شعورهم فقط بالفخر والاعتزاز عند المدح والثناء على البرامج، أو الضيق والغيرة عند النقد والذم، ولكن معرفة أسباب ومبررات تلك المواقف واتخاذها تغذية راجعة من أجل معالجة وإصلاح نقاط الضعف التي تم ذمها، وتحسين وتعزيز نقاط القوة التي تم مدحها والثناء عليها؛ وهذا يعبر عن قمة تماثل وتوافق منسوبي البرامج مع منظومة العمل، فيجعلون نجاحها ومدحها نجاحًا ومدحًا لهم، والعكس صحيح، وفي ذلك وتلك يتخذون إجراءات تصحيحية أو تعزيزية تدل على تماثلهم وتوافقهم واندماجهم وتماهيهم التنظيمي مع منظومة العمل التي يتنمون إليها. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** " أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء بالبرامج، ومجلس الكلية، وأقسامها ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية"

د- آليات مقترحة لتطوير عمليات تسويق البرامج الجديدة؛ وتتمثل في:

١- إنشاء وحدة لتسويق البرامج محليًا ودوليًا، تضم مكاتب ولجان داخلية وخارجية للإعلان والتسويق والترويج للبرامج من خلال كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وذات خبرات ومهارات وقدرات تسويقية عالية، وتتوفر لها الإمكانات المختلفة المادية والتكنولوجية؛ لتسهيل عمليات الإعلان والترويج والتسويق للبرامج وتخصصاتها وميزاتها وخصائصها الجوهرية. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء في التخطيط الاستراتيجي

والتسويق التربوي، ومجلس الكلية، وأقسام الكلية ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية"

٢- تنويع وسائل وآليات وأساليب تسويق البرامج الجديدة وتخصصاتها، فبالإضافة للإعلانات واللوحات والملصقات والكتيبات والمطويات والأدلة التي يتم نشرها داخليًا بالبرامج وكلية التربية الت تعرض لطبيعة تلك البرامج ومميزاتها وخصائصها الفريدة، وعبر الصفحات والمواقع الرسمية للبرامج والكلية والجامعة، ينبغي استخدام وسائل وأساليب ومداخل تسويق ابتكارية تكنولوجية حديثة عبر الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي الأكثر انتشارًا على المستوى المحلي والدولي؛ من أجل الوصول لشريحة أكبر من المستفيدين. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "جميع منسوبي البرامج وخاصة أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء، ومجلس الكلية، وأقسامها وخاصة ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، وحدة (IT) بالكلية، وحدة التسويق بعد استحداثها"

٣- وضع استراتيجيات وخطط تسويقية شاملة قائمة على بحوث معلومات السوق المحلي والإقليمي والعالمي وتحديد احتياجاته من البرامج المميزة، تتضمن الأهداف والغايات التسويقية للبرامج الجديدة وتطلعاتها المستقبلية، وآليات ووسائل تنفيذها؛ بما يجذب أكبر عدد من الطلاب المحليين والوافدين للالتحاق بتلك البرامج وتخصصاتها المختلفة، والوصول بها إلى أفضل مواقع الأسواق العالمية. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** " وحدة تسويق البرامج بعد إنشائها، وجميع منسوبي البرامج وخاصة أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء في التخطيط الاستراتيجي والتسويق التربوي، ومجلس الكلية، وأقسامها ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، وحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية، ولجنة الوافدين بالكلية"

٤- تدشين حملات تسويقية دورية واسعة قبل بداية كل عام جامعي؛ لتسليط الضوء على إنجازات ونجاحات البرامج الجديدة ومخرجاتها المتميزة، وما توفره من فرص تدريب وعمل لخريجيها؛ بما يسهم في نقل الصورة الذهنية الإيجابية المرغوبة عن البرامج الجديدة عبر وسائل التسويق المختلفة؛ مما يزيد من معدلات الإقبال وجذب الطلاب وخاصة الوافدين للالتحاق بتلك البرامج وتخصصاتها المختلفة، ويسهم في تعزيز فرص التعاون والشراكات مع المؤسسات ذات الصلة محليًا وعالميًا. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "وحدة تسويق البرامج

بعد إنشائها، وجميع منسوبي البرامج وخاصة أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء في التخطيط الاستراتيجي والتسويق التربوي، ومجلس الكلية، وأقسامها ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية".

٥- التغلب على معوقات التسويق المختلفة التنظيمية والمادية والبشرية والتكنولوجية؛ وذلك بتوفير متطلبات التسويق بأنماطه المختلفة التي تروج وتعزز هُوية وصورة البرامج الجديدة وتخصصاتها المختلفة بالمجتمع المحلي والعالمي. **وتتمثل مسئولية تنفيذ هذا الآلية وإجراءاتها في** "أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الخبراء في التخطيط الاستراتيجي والتسويق التربوي، ومجلس الكلية، وأقسامها ذات الصلة بشعب وتخصصات البرامج، واللجنة الفرعية لإدارة البرامج بالكلية، ومنسق البرامج بالكلية، ووحدة التسويق بالكلية ولجانها الفرعية"

ثانيًا- معوقات تنفيذ الآليات والإجراءات المقترحة وسبل التغلب عليها:

يطرح البحث مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية والمادية والبشرية المحتملة التي يُتوقع أن تعرقل تنفيذ الآليات والإجراءات المقترحة وتؤثر على نجاحها في تعزيز الهُوية التنظيمية ومحدداتها بالبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا؛ ومن ثم يحاول البحث الحالي عرضها وتقديم سبل التغلب عليها، وذلك على النحو التالي:

١- قلة وعي إدارة البرامج الجديدة ومنسوبيها بأهمية الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة، ومحدداتها وخصائصها وسماتها الجوهرية والتميز والاستمرارية، وما تقتضيه من ممارسات سلوكية وإدارية لتعزيزها وتفعيلها؛ **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال تنمية الوعي والممارسات السلوكية والإدارية المرتبطة بتعزيز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة عبر الندوات التثقيفية والدورات التدريبية ورش العمل التطبيقية حول الهُوية التنظيمية ومحدداتها وممارسات تعزيزها بالمؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية.

٢- المركزية في إدارة البرامج عبر (المجلس المركزي للبرامج بالجامعة، واللجنة الفرعية بالكلية، وقيادات الكلية) وضعف استقلالية ومشاركة منسق البرامج وأعضائها في علمية صنع واتخاذ القرارات التصحيحية من أجل تحسين وتعزيز الهُوية التنظيمية للبرامج، **ويمكن التغلب عليها** من خلال التوصية بتكوين "لجنة استشارية" من داخل البرامج برئاسة منسق البرامج وتضم أعضاء من منسوبي البرامج بفئاتهم المختلفة تُتاح من خلالها مساحة مناسبة للمشاركة في صنع واتخاذ

القرارات الإدارية والتعليمية، والمشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف تلك البرامج، ومناقشة القضايا والموضوعات الخاصة بها في المجالس الرسمية على مستوى الجامعة والكلية.

٣- ضعف مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الإمكانات والتجهيزات المتاحة للتدريس بتلك البرامج الخاصة، وضعف جودة حياتهم الوظيفية والمقابل المالي الخاص بالتدريس في هذه البرامج؛ مما يؤثر على تماثلهم التنظيمي؛ **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال الاهتمام بالإمكانات والتجهيزات المناسبة للتدريس بالبرامج الجديدة (القاعات الدراسية، والمعامل، الخدمات...إلخ)، والعمل على رفع المقابل المالي للساعات التدريسية من (٨٠، ١٠٠، ١٢٠) جنيه إلى (١٥٠، ٢٠٠، ٢٥٠) جنيه لفئات (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) على الترتيب مع تقديم الدعم والتحفيز المعنوي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب المتميزين، والذي من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي للقائمين بالتدريس في تلك البرامج، وتعزيز الولاء والانتماء لدى الطلاب والعاملين بتلك البرامج بما يعزز تماثلهم التنظيمي ويدعم الهُوية التنظيمية للبرامج.

٤- ضعف ثقافة العمل الجماعي والتعاوني بين أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الجديدة؛ مما يقلل من تميز الأداء، ويضعف مستوى التماثل التنظيمي والثقافة التنظيمية الإيجابية، ويؤثر بدوره على قوة وتماسك الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة، **ويمكن التغلب على** ذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا وتوعيتهم بأهمية العمل الجماعي في فريق، وغرس قيم التعاون بينهم بما يمكنهم من تحقيق التميز ويعزز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديدة.

٥- وجود فجوة بين أهداف وتطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية والأهداف التنظيمية للبرامج الجديدة؛ مما يقلل من رغبتهم في إنجاز العمل بشكل جوهري ومميز، **ويمكن التغلب عليها** من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتحديد الأهداف الخاصة بالبرامج، ومنحهم المزيد من الصلاحيات؛ بما يزيد درجة تماثلهم التنظيمي داخل البرامج وعملياتها وأنشطتها.

٦- ضعف قنوات الاتصال والتواصل الفعال بين البرامج الجديدة وقيادتها والأطراف الخارجية المستفيدة؛ **ويمكن التغلب عليها** من خلال تبني إدارة البرامج وسائل اتصال وتواصل تكنولوجية فعالة، ومقاييس واضحه للتعرف على مستوي رضا الأطراف المعنية الخارجية حول مستوى خريجي البرامج والتخصصات والخدمات التي تقدمها، وتشكيل فريق "رصد" مهمته متابعة ورصد

مستوى رضا المجتمع الخارجي والأطراف والجهات المستفيدة عن جودة الخدمات التي تقدمها البرامج الجديدة، ثم التطوير والتحسين في ضوء نتائج هذا الرصد؛ بما يعزز الهُوية التنظيمية للبرامج الجديد ويحسن صورتها الخارجية أمام الأطراف المستفيدة.

٧- افتقار البرامج الجديدة إلى سياسات عمل واضحة ونظم تقييم ومحاسبية عادلة؛ **ويمكن التغلب عليها** باعتماد طريقة تقييم موحدة لأداء أعضاء هيئة التدريس تستخدم مقاييس واضحة وموضوعية ومنتظمة للتقييم وربط نتائجها بالمكافآت والحوافز والترقيات.

٨- وجود معوقات إدارية وتنظيمية ومالية ومادية وبشرية وفنية وتكنولوجية متعددة ومتنوعة تعرقل عمليات التسويق للبرامج الجديدة، من حيث قلة توافر الدعم المالي اللازم لتوفير متطلبات تسويق هذه البرامج، وقلة توافر الكوادر البشرية المميزة والمؤهلة فنيًا وإداريًا للقيام بعمليات تسويق البرامج، وضعف الاستعداد التكنولوجي والتقني اللازم لتسويق البرامج، وقلة توافر السياسات وبرامج التسويق التي تتناسب مع التغيرات التي تطرأ على سوق العمل، وغياب إستراتيجية وخطط شاملة مستمرة لتطوير نشاط التسويق للبرامج الجديدة في ضوء الاتجاهات العالمية، وغياب اللجان التسويقية الإلكترونية على الإنترنت لتسويق هذه البرامج؛ **ويمكن التغلب على هذه المعوقات** من خلال عقد دورات تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتسويق البرامج، وتوفير الدعم والمخصصات المالية لتوفير متطلبات التسويق، وتوفير بينية تكنولوجية للنشاط التسويقي، وتشكيل لجان متخصصة للقيام بعمليات التسويق وتحديد احتياجات الجهات المستفيدة، وإعداد إستراتيجية تسويقية شاملة متكاملة لعمليات تسويق البرامج الجديدة محليًا وعالميًا.

ثالثًا- بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:

إن موضوع الهُوية التنظيمية للمؤسسات التعليمية كمجال بحثي - لا يزال- بحاجة لمزيدٍ من البحوث والدراسات التي تتناول طبيعته وتطوره في ضوء ما يستجد من اتجاهات وأساليب حديثة، ونظريات إدارية حول تفسير طبيعته ومحدداته، والعلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، وفي ضوء متغيرات ديمغرافية لأعضاء المؤسسات التي يتم البحث في هُويتها التنظيمية من حيث (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات العمل...إلخ)، وفي ضوء حدود البحث الحالي، وما توصل إليه من نتائج يوصي البحث بإجراء البحوث والدراسات التالية:

١- دراسة تحليلية لمحددات الهُوية التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٢- دراسة اثنوجرافية لمحددات الهُوية التنظيمية لكليات التربية في مصر.

٣- الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية وعلاقتها بالهُوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٤- البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) وعلاقتها بالهُوية التنظيمية للجامعات المصرية.

٥- تسويق البرامج المميزة بكلية التربية جامعة المنيا مُدخلًا لتحقيق ميزتها التنافسية.

٦- إستراتيجية المحيط الأزرق مدخلًا لتسويق البرامج المميزة بالجامعات المصرية الحكومية.

٧- تطوير الأداء الإداري لمنسقي البرامج الخاصة المميزة بالجامعات المصرية في ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة.

٨- دراسة مقارنة لمحددات وآليات تشكيل الهُوية التنظيمية ببعض الجامعات العالمية وإمكانية الإفادة منها بالجامعات المصرية.

المراجع

أولًا- المراجع العربية:

(١) ابن منظور، جمال الدين (١٩٩٩). ***لسان العرب***، ط٣، بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، الجزء(١).

(٢) أبو جحيشة، زين نعيم أحمد (٢٠٢٣). دور الهُوية المنظمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية. ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

(٣) أحمد، أحمد إبراهيم، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، وشبيكان، شبيب عبد الله (٢٠١٨). محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. ***مجلة المعرفة التربوية***، **الجمعية المصرية لأصول التربية**، ٦(١٢)، يوليو، ٣- ١٨٨.

(٤) أحمد، مها مراد علي(٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية في البرامج غير التقليدية(البرامج الجديدة) بكليات جامعة المنيا على ضوء

الاستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر. ***مجلة البحث في التربية وعلم النفس***، كلية التربية، جامعة المنيا ٣٤(٤)، أكتوبر، ٣٣٦- ٤٤٥.

(٥) الإخناوي، محمد السيد، وشحاتة، حامد أحمد (٢٠١٧). تسويق البرامج المميزة بجامعة المنصورة: مدخل لتعزيز ميزتها التنافسية. ***مجلة كلية التربية***، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٧(٤)، ٣٦٧- ٤٩٠

(٦) البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا (٢٠٢٤). ***ضوابط ومعايير اختيار أعضاء التدريس القائمين بالتدريس ببرنامج العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية***، مجلس الكلية، بجلسته رقم (٦) بتاريخ ١٠- ٦- ٢٠٢٤م، أمانة مجلس الكلية.

(٧) براهمية، صونية (٢٠١٨). الهُوية التنظيمية وآليات تفعيلها داخل المؤسسة. ***مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية***، جامعة سطيف، الجزائر، ١٥(٢٧)، ١٩٣- ٢٠٧.

(٨) البلوي، خليفة بن حماد بن خليفة منقرة (٢٠٢٣). القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. ***مجلة الدراسات التربوية والإنسانية***، كلية التربية، جامعة دمنهور، ١٥(٣)، ٦٢- ١١٤.

(٩) البوني، عفيف(١٩٨٣). في الهُوية القومية العربية. مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، (٥٧)، متاح في https://caus.org.lb/free-reading.57/ (9- 7- 2025)

(١٠) بوودن، نبيلة، وغليط، شافية(٢٠٢٢). مقومات بناء الهُوية التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، (٢)، ٩١٠-٩١٩.

(١١) جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة: دار الفكر العربي.

(١٢) جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

(١٣) جامعة المنيا (٢٠١٨). دليل البرامج الجديدة "غير التقليدية" بجامعة المنيا، أمانة مجلس الجامعة.

(١٤) جامعة المنيا(٢٠١٨). اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية "البرامج الجديدة" بجامعة المنيا. أمانة مجلس الجامعة.

(١٥) جبر، أحمد (٢٠٠٧). إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

(١٦) جمال الدين، نجوى يوسف، والكمالي، عبدالله عبدالقادر، وحسان، محمود حسان سعيد. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة،٢٢(٣)، يوليو، ٤٩٥– ٥٣٢.

(١٧) حامد، دنيا على(٢٠١٩). البرامج المميزة بجامعة المنصورة مدخل لتدويل التعليم – تصور مقترح. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠٦(١)، إبريل، ٣٦١– ٤٠٩

(١٨) الحبيب، خلود بنت إبراهيم، والسويكت، أحمد بن عبدالله علي(٢٠٢٣). إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية – دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، (٢٨)، يناير، ١٠٤– ١٣٦.

(١٩) حجاب، محمد منير(٢٠٠٤). المعجم الإعلامي. القاهرة: دار الفجر.

(٢٠) خرموش، منى، وبحري، صابر(٢٠٢١). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، ٥(١)، جوان، ١١٧– ١٣٨.

(٢١) الدوسكي، بفرين عارف حجي، والمحمود، سعد فاضل عباس (٢٠٢٣). الهُوية التنظيمية وأثرها في معالجه الإخفاق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. مجلة جامعة دهوك، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، ٢٦ (٢)، ٦١٩– ٦٣٩

(٢٢) راغب، إيمان زغلول(٢٠٢٠). الهُوية التنظيمية للأقسام التربوية بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية: دراسة اثنوجرافية. دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٦(٤)، ٢٨٣- ٤١٧.

(٢٣) رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. الرياض: إصدارات مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

(٢٤) رواينية، نور الدين (٢٠١٧). أنماط الثقافات التنظيمية وإشكالية بناء هُوية المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٤٦)، مارس، ١١- ٢٥.

(٢٥) سبع، هشام، وهيشور، محمد لمين(٢٠١٤). مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهُوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية – سطيف. الملتقى الدولي الثاني حول: المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهُوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٩-٢٧ نوفمبر، ٦٠٣- ٦٣٢.

(٢٦) السيد، نسرين محمد عبدالغني(٢٠١٧). التعليم في مصر وتوجهات العولمة والليبرالية الجديدة: مقاربة من منظور عالمي. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٢(٣)، ١٩٩-٢٦٠.

(٢٧) شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٢). إستراتيجية المحيط الأزرق مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها "تصور مقترح". مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، ١٨(١)، ١٨٥ -٢٦١.

(٢٨) شحاتة، إبراهيم سعد، وعبد القادر، فاروق (٢٠٠٨). تقرير نتائج ومتابعة وتقييم البرامج الجديدة، وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، مصر.

(٢٩) الشخيبي، علي السيد وآخرون (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة التربوية(الحكم الرشيد)، المغرب: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – مكتب تنسيق التعريب بالرباط.

(٣٠) شكر، أماني عبد الحميد محمد أحمد(٢٠٢١). البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية والاستبعاد الاجتماعي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ١٣ (٣)، ١١٧– ١٨٨.

(٣١) الصادق، محمد بهاء الدين(٢٠٢١). إطار مقترح لدراسة محددات الشعور بالهُوية التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي– جامعة الكويت، ٢٨(٢)، ٢١٥–٢٥٠.

(٣٢) عباس، هشام سيد(٢٠٢٠). تدعيم الهُوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٣)، مايو، ١٠٤٣– ١١٢٦.

(٣٣) عبد الرحمن، فاطمة محمد (٢٠٢٢). الهُوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها: دراسة نظرية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩(٣٣)، يناير، ١٥٩– ٢١٤.

(٣٤) عبد الرزاق، خالدية مصطفى عطا، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٩(١)، مارس، ٦٥– ٩٢.

(٣٥) عبد الستار، منى عبد الغني(٢٠٢٤). الحمض النووي التنظيمي ال (DNA) وتعزيز الهُوية التنظيمية لجامعة بني سويف "آليات مقترحة". مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤١)، يناير، ١٨٧– ٢٨٥.

(٣٦) عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهُوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧ (٢)، ١١٩- ١٥٦.

(٣٧) العبيري، فهد بن حمدان(٢٠٢٣). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهُوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجًا. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٤)، يونيو، ٤٠٣- ٤٤٠.

(٣٨) عتوم، يمنى أحمد (٢٠٢٠). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهُوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفات الإداريات بكليات العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، ٢١(٢)، ٣٢٠- ٣٢٨.

(٣٩) العتيبي، تركي بن كديميس(٢٠١٦). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم،٩(٣)، إبريل، ٧٠٥- ٧٦٢

(٤٠) عثمان، رانيا وصفي (٢٠١٧). تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٨(١١٢)، أكتوبر، ٩٩- ١٧٦.

(٤١) العرومي، رحمة محمد (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في نجا تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية. الندوة العلمية الأولى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، جامعة إب -اليمن، ١٥- ١٠- ٢٠١٨م.

(٤٢) العزب، حسين محمد عقيل ، الطراونة، أمل خلف أحمد (٢٠١٩). الهُوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: مستواهما والعلاقة بينهما دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة مؤتة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، ١٥(٤)، ٥٤١- ٥٥٨.

(٤٣) العطوي، عمر علي، وغباش، فاضل راضي (٢٠١٢). تشخيص فجوة الهُوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها في قبول مبادرات التغيير، وقائع المؤتمر العلمي السادس: أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم

العملية الإنمائية، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة، العراق، نوفمبر، ٨٥– ١١٧.

(٤٤) علوان، سهام أحمد محمد(٢٠١٩). العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهُوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٥(٧)، يوليو، ٣٦٣– ٥٠٨.

(٤٥) علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٥). الهُوية والتعليم. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

(٤٦) عليان، شاهر ربحي(٢٠٢٤). مناهج البحث والمعالجة الإحصائية: دليل تطبيقي للمبتدئين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

(٤٧) عمر، أحمد مختار(٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر. ج٤، القاهرة، عالم الكتب.

(٤٨) عمر، علاء محمد ربيع محمد(٢٠٢٣). دور البرامج الجديدة بكلية التربية جامعة المنيا في إبراز مظاهر الإقصاء الأكاديمي والمهني والاجتماعي من وجهة نظر منسوبي البرامج المعتادة. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ٣٨(٨٥)، ج ٤، ٤٣– ١٥١.

(٤٩) عمرو، جميل حمداوي(٢٠١٤).البحث التربوي: مناهجه وتقنياته. القاهرة: دار الكتب العلمية.

(٥٠) العنزي، سعد علي (٢٠١٣). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

(٥١) العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي (٢٠١٠). الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، ١٦(٥٨)، ١– ٢٢ .

(٥٢) عيد، رمضان أحمد، وهيبة، حسام إسماعيل (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، مؤسسة الدكتور ضياء زاهر للتعليم والتنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٠(٣٢)، يناير، ٩– ٥٧ .

(٥٣) عيسى، عبدالعال عبد العال إبراهيم، وغنيم، رانيا وصفي عثمان (٢٠٢٠). إنتاج المعرفة مدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بكليات التربية: تصور مقترح. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٢٧)، سبتمبر، ٢٩٧- ٣٢٣.

(٥٤) الغامدي، رحمة بنت محمد صالح(٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ودورها في التنبؤ بالتماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد – كلية التربية – مركز البحوث التربوية، ٨(٢)، أكتوبر، ٤١٧- ٤٥٧.

(٥٥) غماري، فاتح (٢٠٢١). الهُوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة البويرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

(٥٦) فايز، عبد الرحمن(٢٠١٠). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي. الأردن: دار جليس الزمان.

(٥٧) القحطاني، وسمية بنت راشد فهد، والعامري، عبدالله بن محمد علي(٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٥(١٣٧)، يناير، ٤٢٨- ٤٧٤

(٥٨) قنديلجي، عامر إبراهيم (٢٠١٢). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري العلمية.

(٥٩) كشكوشة، نجوى متولي حسن (٢٠٢٢). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهُوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (١)، إبريل، ٤٥- ٩٠.

(٦٠) كلية التربية، جامعة المنيا(٢٠١٩). اللائحة الخاصة ببرنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، كلية التربية- جامعة المنيا.

(٦١) الكهالي، محمد عبدالله سرحان، وزبيل، عبدالله سالم أحمد عمر(٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن- اليمن، ديسمبر، ٢٩(١)، ١- ٢٩.

(٦٢) لمين، هيشور محمد (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية ومسألة الهُوية المهنية داخل مجال العمل أية علاقة؟ دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، (٣٣)، يوليه، ٢٩- ٤٣.

(٦٣) المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٢٥). دليل البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية المصرية ٢٠٢٤م – ٢٠٢٥م، أمانة المجلس الأعلى للجامعات، وزارة التعليم العالي، مصر. https://scu.eg/download/guide-to-new-programs-at-/egyptian-public-universities-2024-2025

(٦٤) محمد، إيمان سامي عبد النبي (٢٠٢٢). دراسة تقويمية للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة دمنهور في ضوء متطلبات سوق العمل. مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية (بنين) بالقاهرة، جامعة الأزهر، (١٩٣)، ج ٣، يناير، ٢٦٦- ٣١٩ .

(٦٥) محمدي، أيسم سعد(٢٠١٧). التمايز التعليمي بين طلاب البرامج المميزة والعادية بالجامعات الحكومية المصرية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب "البرامج المميزة بجامعة القاهرة نموذجًا". مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٧(٤)، ٢٦٦-٢٩٨.

(٦٦) محمود، وفاء عبد الفتاح.(٢٠٢١). التخطيط لتسويق البرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها باستخدام أسلوب تحليل القيمة وبيستل. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٢(١٢٦)، ٢٧- ١٣٤.

(٦٧) مرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

(٦٨) مسلم، علي عبد الهادي علي(٢٠٠٦). الهُوية التنظيمية والتوحد التنظيمي: نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (١)، ٥٣- ١٠٤.

(٦٩) مصباحي، حكيمة، وبوبيدي، لامية (٢٠٢١). مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي بالجزائر، ٤(٩)، ٣٤٥ -٣٥٢.

(٧٠) معجم المعاني الإلكتروني(٢٠٢٥). معنى كلمة "هُوية" في معاجم اللغة العربية. متاح في معجم المعاني، ٢٠٢٥، https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar (12-6-2025)

(٧١) مواسي، وائل حسني، وعاشور، محمد علي ذيب، والمومني، محمد أحمد مجلي (٢٠٢٥). درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر لأبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء الوظيفي للمعلمين.المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ١٠(١)، كانون الثاني، ٢٦٥- ٢٨٨.

(٧٢) موسى، كريمة سعودي عبدالعال(٢٠٢٠). كفاءة البرامج الخاصة بجامعة أسيوط باستخدام التحليل التطويقي للبيانات: دراسة تقويمية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط ، كلية التربية، مركز تعليم الكبار، ٢(٢)، ١٧٤- ١٩٨.

(٧٣) النجار، ياسر السيد إبراهيم(٢٠١٦).التعليم الجامعي المتميز ومبدأ العدالة الاجتماعية. حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس،(٤٤)، ٣٠٠- ٣٤٦.

(٧٤) وزارة التعليم العالي (٢٠١٨). دليل متابعة وتقييم البرامج الجديدة في مؤسسات التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، مصر.

(٧٥) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦). قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم(٤٤٤) ، بتاريخ ٤- ٧- ٢٠٠٦م، جمهورية مصر العربية.

(٧٦) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦). قرارات المجلس الأعلى للجامعات رقم (٤٤٤)، بتاريخ ٢٠٠٦/٧/٤م، (٤٤٥) بتاريخ ٢٠٠٦/٧/١٥م، (٤٤٧) بتاريخ

٢٨/ ٨/ ٢٠٠٦م بشأن إنشاء برامج جديدة بالجامعات الحكومية والضوابط العامة والقواعد المنظمة، أمانة المجلس الأعلى للجامعات، مصر.

(٧٧) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٤). دليل البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية والخاصة ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، أمانة المجلس الأعلى للجامعات، وزارة التعليم العالي. https://scu.eg/download/guide-to-new-programs-at-egyptian-public-universities -2023-2024/

(٧٨) ويكيبيديا الموسوعة الحرة (٢٠٢٥). مصطلح الهُوية" متاح في https://ar.wikipedia.org/wiki/ (9-7-2025)

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

(79) Abdullah, Z, Nordin, S, and Abdul Aziz, Y (2013). Building a unique Online Corporate Identity. ***Marketing Intelligence & Planning***, 31 (5), 451- 471.

(80) Al Hassani, A. & Wilkins, S. (2022).Student retention in higher education: the influences of organizational identification and institution reputation on student satisfaction and behaviors. ***International Journal of Educational Management*** ,36 (6), 1046-1064.

(81) Albert , S.& Whetten, D. (1985). Organizational identity. ***Research in Organizational Behavior***, (7), 263–295.

(82) Alhamad, A., Elnahaiesi, M., and Baadhem, A. (2024). The Effect of Perceived Quality, Student Life Social Identification on Student Satisfaction with Moderator Role of Organizational Identification. ***International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH)***.2(4), April, 1075 – 1086.

(83) Alvesson, M & Empson, L (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. Scandinavian. **Journal of Management**, 24(1), 1-16

(84) Al-Zawahreh, A., Hailat, S., Al-Jaradat, M. and Bataineh, O. (2018). Green Organizational Identity and Environmental

Commitment in Higher Education, *International Journal of Business and Social Science*, 9 (10), 87-93.

(85) Atienza, C. M. R. (2017). ***Building Organizational Identity: an Insider Action Research from a Founder's Viewpoint, Syst Pract Action Res***. (30), 569– New York :Springer, Science+Business Media, Published online: 27 March.

(86) Azadehdel, R. M, Ooshaksaraie, M, and Pour, R. S. (2013). The Importance of Organizational Identity & Its Role in Performance, ***Kuwait chapter of Arabian Journal Business & Management Review***, 3(2), 67-74.

(87) Bloch, O (2014). Corporate Identity and Crisis Response Strategies, Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis. ***Dissertation submitted to the Faculty of Humanities of the Bergische Universität Wuppertal***, Germany, May, 11-111.

(88) Booz, A. (2002). When Everyone Agrees but Nothing Change: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia. ***Business and Strategy Review***. Available at: http://www.strategy-business.com, 20-5-2025.

(89) Borlaug, S.B, Tellmann, S.M and Vabo, A. (2023). Nested identities and identification in higher education institutions—the role of organizational and academic identities. ***Higher Education***, (85), 359–377.

(90) Boros, S (2009). Identity and Image: The Soul and Face of Organizations, January, at: https://www.researchgate.net/publication/260246993. (15-5- 2025)

(91) Bozaykut, T., Duman, S. and Paşamehmetoğlu, A. (2017).The University Identity: Communication of Identity Themes, ***International Business and Accounting Research Journal***, 1 (2), 55-70.

(92) Buk, T. B (2017). The Role of Organizational Identity on Strategic Management Applications in: U. Hacioglu et al. **(Eds.),** ***Global Business Strategies in Crisis***, Contributions to Management Science, Springer International Publishing.

(93) Cambridge Dictionary, (2025). ***Identity***. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/identity, (9-7- 2025).

(94) Casey, A. (2019). Organizational Identity and Memory: A Multidisciplinary Approach, Routledge, New York, at: https://2u.pw/7oY7yGwE, books.google.com.eg: 10/3/2025.

(95) Ditlevsen, M. G, (2012).Revealing corporate identities in annual reports. ***Corporate Communications: An International Journal***, 17 (3), 379- 403.

(96) Dörrenbächer, C & Lappe, C. (2017). Organizational Identity and International Firm Growth: Some Theoretical Considerations, in: Christoph Dörrenbächer, Matthias Tomenendal & Sarah Stanske (Editors) ***Organizational Identity and Firm Growth: Properties of Growth, Contextual Identities and Micro-Level Processes***, London :Palgrave Macmillan Publishers Ltd.

(97) Dowling, G. R. & Otubanjo, T (2011). Corporate and organizational identity: two sides of the same coin. ***Academy of Marketing Science Review***, 1(3-4), 170- 183.

(98) Dumay, X, Draelants, H, and Dahan, A (2017).Organizational Identity of Universities: A Review of the Literature from 1972 to 2014. ***Theory and Method in Higher Education Research***. Emerald Publishing Limited (3), 99- 118. Published online: 21 Aug.

(99) Elsanhawy, K. & Badway, S.(2023).The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability- A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies), ***Journal of Business and Management Sciences***, 11 (2), 115-128.

(100) Fachin F. F& Langley, A. (2024). The Patterning of Interactive Organizational Identity Work. ***Organization Studies***, 45(3), 359- 383.

(101) Fatma, M & Rahman, Z, (2014) .Building A Corporate Identity using Corporate Social Responsibility: A Website Based Study of Indian banks. ***Social Responsibility Journal***, 10 (4), 591- 601.

(102) Gioia A. D, Patvardhan, S, Hamilton, A, and Corley, G. K (2013). Organizational Identity Formation and Change. ***The Academy of Management Annals***, 7(1), June, 123–192**.**

(103) Gioia, D, Schultz, M. and Corley, K.(2000).Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. ***Academy of Management Review***, 25(1), (Jan), 63-81.

(104) Gizira, S. (2014). A Qualitative Case Study on the Organizational Identity of Faculty Members. ***Educational Sciences: Theory & Practice***, 14(4), 1309-1324.

(105) Gümüş, M, Hamarat, B, Çolak, E, and Duran, E (2012) .Organizational and Occupational Identification: Relations to Teacher Satisfaction and Itention to Earlyretirement. ***Career Development International***, 17 (4), 300- 313.

(106) Hafiduddin, M., Rozak, H. (2025). Transformation of Islamic Education Public Relations in Building Organizational Identity and Synergy of the Young Generation: Case Study of PC Pagar Nusa, Probolinggo Regency as an Autonomous Body Under the Auspices of NU. ***Journal on Education, AHSAN JOURNAL: Journal of Educational Management,*** 6 (2).361-376.

(107) Hatch, J. M &Schultz, M (2005). The dynamics of organizational identity. ***Comunicação e Sociedade***, (8), 114-140.

(108) Hatch, J. M& Schultz, M (2002). The dynamics of organizational identity. ***Human Relations***, 55, 989–1018

(109) Hollady, R. (2005).Simple Rules: Organizational DNA, ***Human Systems Dynamics Institute***, 37 (4), 1-10.

(110) Huang-Horowitz, N. & Freberg, K. (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model. ***Corporate Communications: An International Journal***, 21 (2), 195-212.

(111) Ivanovic, A. M& Collin, P.H. (2003). ***Dictionary of Marketing***. Third Edition, London: Bloomsbury Publishing Plc.

(112) Junior, M., Novaes. G., Santos, A., Tatsch, S., Ferreira, S., Vieira, M., and Lapão, V. (2021). Perspectives of organizational identity in a health higher education institution: a mixed-method analysis. ***BMC Medical Education***, 21(51), 1-14.

(113) Kansbod, M & Andresen, W. (2012). Corporate identity management: A case study of corporare identity within Linneaeus University. ***Bachelor Thesis***, Växjö, Sweden.

(114) Kenny, K, Whittle, A, and Willmott, H (2011).Organizational Identity in: ***Understanding Identity & Organizations***, SAGE Publications Ltd., London.

(115) Kezar, A. (2021). Understanding the Relationship Between Organizational Identity and Capacities for Scaled Change within Higher Education Intermediary Organizations. ***The Review of Higher Education***. 45(1), 31- 59.

(116) Kezar, A., & Eckel, P. (2004). Meeting the Challenges of a Changing World: The Role of the Organizational Culture in Higher Education. **The Review of Higher Education**, 27(2), 237-265.

(117) Khorshid, S., Mehdiabadi, A, and Iran, T (2021). Effect of organizational identification on organizational innovativeness in universities and higher education institutions of Iran, mediated by risk-taking capability. ***European Journal of Innovation Management***, 24 (4), 1430-1458.

(118) Knorr, K & franziska, H.P (2022). Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity. ***Management Review Quarterly***, (74), 597–625.

(119) Korte, R. F. (2007).A review of social identity theory with implications for training and development. ***Journal of European Industrial Training***, 31(3), 166- 180.

(120) Kozica, A; Gebhardt, Ch.; Müller-Seitz, G.; and Kaiser, S. (2015). Organizational Identity and Paradox: An Analysis of the Stable State of Instability of Wikipedia's Identity, ***Journal of Management Inquiry***, 24(2), 186–203.

(121) Levin, S. J, Damián, I. A, Martin, C. M, and Morales, E (2018). New Universities' Organizational Identites Through Presidential Lenses. ***Canadian Journal of Higher Education***, 48 (2), 20-38.

(122) Martı´nez, P, Pe´rez, A, and Bosque, I (2014). Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. ***J Bus Ethics***, 124, Springer Science+Business Media Dordrecht.

(123) Mujib, H.(2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. ***Administrative sciences- UK***. 7 (3), 1-30.

(124) Munawir, R., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. and Adam, M. (2019).Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. ***Journal of Applied Research in Higher Education***, 11 (2), 250-272.

(125) Pérez, A & Bosque, I. (2014). Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business. ***Corporate Reputation Review***, 17(1), 1-50.

(126) Pomyalova V., Volkova N, and Kalinina O (2019). Effect of the University Oganizational Culture Perception on students' Commitment: the Role of Organizational Identification. ***IOP Conf. IOP Publishing. Series: Materials Science and Engineering*** 940 (2020) 012099, doi:10.1088/1757-899X/940/1/012099, 1- 11.

(127) Rast, I, David E. (2010).Organizational Identity" in: Ronald L. Jackson II & Michael A. Hogg ***(Editors) Encyclopedia of Identity***, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks Print. http://dx.doi.org/10.4135/9781412979306.n48, 20-4- 2025.

(128) Ravasi, D & Canato, A (2015) .We are what we do (and how we do it): Organizational Technologies and the Construction of Organizational Identity. ***in Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward***, 49-78.

(129) Saichaie, K. (2018). Organizational Identity in Higher Education, in: J.C. Shin, P. Teixeira (eds.), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions, ***Springer Science+Business Media Dordrecht***,

https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_545-1, 12-6-2025.

(130) Schein, H. (2010). ***Organizational Culture and Leadership***. 4th Edition, New York: Jossey Bass Publishers, at: https://shorturl.at/ltJpe, 13-6-2025.

(131) Schein, H. (2017).**Organizational Culture and Leadership**, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

(132) Selda, C. R, Pınar, B.K, Selin, M.C, Savas. C, Selen, D. Z, Emine, F. A and Gonca, C. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. ***Eurasian Journal of Educational Research,*** 73, 19-40**.**

(133) Snihur, Y. (2016).Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. ***Entrepreneurship and Regional Development.*** 28 (3), 1-27.

(134) Soenen, G & Moingeon, B. (2003). The five facets of collective identities: Integrating corporate and organizational identity. https://www.researchgate.net/publication/289714437_The_five_facets_of_collective_identities_Integrating_corporate_and_organizational_identy, 15-4-2025.

(135) Stanske, S, Tomenendal, M and Dörrenbächer, C (2017). Organizational Identity in Management Consulting Firms: Professional Partnerships and Managed Professional Businesses Compared in: Christoph Dörrenbächer, Matthias Tomenendal & Sarah Stanske (Editors) ***Organizational Identity and Firm Growth: Properties of Growth, Contextual Identities and Micro-Level Processes***, London :Palgrave Macmillan Publishers Ltd.

(136) Stanske, S. (2017). Organizational Identity and Its Applications: A Direction for Further Research, in: Christoph Dörrenbächer , Matthias Tomenendal & Sarah Stanske (*Editors)* ***Organizational Identity and Firm Growth: Properties of Growth, Contextual Identities and Micro-Level Processes***, London: Palgrave Macmillan Publishers Ltd.

(137) Stensaker, B (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics, High Educ. ***Springer Science+Business Media Dordrecht*** , (69), 103– 115.

(138) Tyworth, M. (2014). Organizational Identity and Information Systems :How Organizational ICT Reflect Who An Organization Is , ***European Journal of Information Systems***, 23 (2), 69-83.

(139) Wheeten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, ***Journal of Management Inquiry***, 15 (3), September. 219-234.

(140) Witting, M (2006). Organizational Identification and Its Impact on Organizational Commitment and Job, Satisfaction, ***Journal of Organizational Behavior***, 27(3), 1-20.

(141) YU, Lei; Xiang Ze Xiong (2018). Research on Chinese College Teachers' Organization Identity Based on Path Analysis. N**euroQuantology**, 16(5), May, 60-66.

ملحق (١)

قائمة بأسماء الخبراء محكمي أسئلة المقابلات والاستبانة[١]

م	الاسم	الدرجة الوظيفية /التخصص/ والجامعة
١	أ. د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ– كلية التربية– جامعة حلوان
٢	أ. د/ أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي– كلية التربية– جامعة دمياط
٣	أ. د/ أميمة حلمي مصطفى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة طنطا
٤	أ. د/ داليا طه محمود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة المنيا
٥	أ. د/ صلاح الدين توفيق	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي – كلية التربية– جامعة بنها
٦	أ. د/ علي أحمد مقرب	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المتفرغ – كلية التربية– جامعة بنها
٧	أ. د/ علي زكي ثابت	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية– جامعة المنيا
٨	أ. د/ عنتر عبد العال محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة سوهاج
٩	أ. د/ كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة العريش
	أ. د/ محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة الزقازيق

(١) تم ترتيب أسماء الخبراء هجائياً وفقًا للدرجة العلمية.

م	الاسم	الدرجة الوظيفية /التخصص/ والجامعة
	أ. د/ محمد حمدي زكي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة المنيا
	أ. د/ محمد خميس حرب	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم – كلية التربية– جامعة الإسكندرية
	أ. د/ محمود عطا مسيل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية– جامعة الزقازيق
	أ. د/ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية– جامعة سوهاج
	أ. د/ نعمات عبد الناصر أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية– جامعة أسيوط
	أ. د/ نهلة سيد أبو عليوة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية – كلية التربية– جامعة حلوان
	أ. د/ نهى العاصي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة قناة السويس
	أ. د/ هاشم فتح الله عبد الرحمن	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المتفرغ – كلية التربية– جامعة المنيا
	أ. د/ هنداوي محمد حافظ رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ – كلية التربية– جامعة حلوان

ملحق (٢)

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

Faculty of Education

MINIA UNIVERSITY

سعادة الأستاذ الدكتور / وكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب - جامعة المنيا

تحية طيبة وبعد...

نشرف بإحاطه سعادتكم علما بأن كلاً من الدكتور/ محمد فتحي عبد الرحمن ، الدكتور/ وائل عادل عبد الحكم محمد بصدد تطبيق استبيان ومقابلة مفتوحة حول " محددات الهوية التنظيمية للبرامج الجديدة باللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة المنيا " وذلك علي عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس بالبرامج المميزة بالكلية وعينة من طلاب الفرقتين الثالثة والرابعة بتلك البرامج ، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

لذا يرجى من سيادتكم تسهيل مهمتهما حتى يتسنى لهما التطبيق

ولسيادتكم جزيل الشكر والاحترام،

عميد الكلية

أ.د/ سيد عبد العظيم محمد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

أ.د/ حسام محمود زكي

رؤية كلية التربية : تطمح الكلية إلى تحقيق ميزة تنافسية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي على المستويين المحلي والإقليمي، والتطلع أن تكون كلية ذكية تستشرف المستقبل وتستخدم التعليم الهجين لتلبية احتياجات المجتمع من المتعلمين في جميع التخصصات والبحوث.

رسالة الكلية : تسعى الكلية إلى إعداد معلم التعليم قبل الجامعي وتنميته مهنياً وأكاديمياً لأداء الخدمة في ضوء المعايير الأكاديمية، كما توفر الكوادر القادرة على متابعة الحركة العلمية والبحثية العالمية واستشراف التوجهات المستقبلية بما يتوافق مع رسالة الجامعة، وتلبيتها لاحتياجات سوق العمل على المستويين المحلي والإقليمي.

Tel:086/2346524 Fax:086/2366034 email:

فقه ع التطبيق