



آليات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري
Proposed Mechanisms to activate The Organizational
Identity For Egyptian University Education

محمد أنور محمود حميدة

كلية التربية - جامعة حلوان

أ.م.د/ عزة أحمد محمد الحسيني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة حلوان

أ.م.د/ لبنى محمود شهاب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة حلوان

مستخلص البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري ومحددات تفعيلها من خلال عرض الأسس النظرية للهوية التنظيمية من حيث التطور التاريخي لمفهوم الهوية التنظيمية وعلاقته بالمفاهيم التنظيمية والإدارية الأخرى ، وبأبعاد الهوية التنظيمية وخصائصها وأهميتها ومحددات تفعيلها، القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي والتسويق للجامعة ، والنظريات التي تستند إليها الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري ، وتتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج المرتبطة بالدراسة النظرية وأخرى مرتبطة بالواقع المحلي ورصد واقع الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي المصري للارتقاء بالهوية التنظيمية ومعوقات تفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري والآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري.

الكلمات المفتاحية:

الهوية التنظيمية - القيادة التنظيمية - الثقافة التنظيمية - التماثل التنظيمي - التسويق الجامعي.

Abstract:

The present study aimed to identify the organizational identity for Egyptian university education and the determinants of its activation by presenting the theoretical foundations of organizational identity in terms of the historical development of the concept of organizational identity and its relationship to other organizational and administrative concepts, and the dimensions of organizational identity, its characteristics, importance and determinants of its activation. Organizational leadership, organizational culture, organizational symmetry, and university marketing, and the theories on which organizational identity is based in for Egyptian university education. The present study follows the descriptive approach. The study reached some results related to the theoretical study and others related to the local reality and monitoring the reality of the organizational identity for Egyptian university education and the challenges facing Egyptian university education to upgrade the organizational identity and obstacles to activating the organizational identity for Egyptian university education and the proposed procedures to activate the organizational identity for Egyptian university education.

Keywords:

Organizational Identity - Organizational leadership - organizational culture – organizational symmetry - marketing for the university.

المقدمة:

يواجه التعليم الجامعي المصري العديد من التحديات على المستوى المحلي والعالمي وأهم هذه التحديات هو وجود هوية تنظيمية تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى ، حيث يحتل التعليم الجامعي قيمة النظام التعليمي ويلعب دورا رئيسيا في كل المجالات اقتصادية وثقافية وسياسية ويسعى للحاق بركب التقدم الحضاري في ظل وجود كثير من التحديات مما دفعه إلى التوجه نحو التميز في إطار بيئته الداخلية والخارجية . وتسعى المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها وأشكالها أن تتميز عن غيرها من المنظمات المناظرة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحتاج تلك المنظمات إلى إدراك ماهيتها والتعرف على شعور أعضائها وما يفكرون به تجاهها من إيجابيات وسلبيات بحيث تعمل على تعزيز الإيجابيات واستثمارها والحد من السلبيات وعلاجها بما يمكنها من البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة وهو ما يطلق عليه الهوية التنظيمية.

وتعتبر الهوية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات العلوم الإدارية وهي مستوحاة من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهوية الاجتماعية ثم قام علماء الإدارة بتطوير هذه النظرية واستخدامها في مجال الإدارة وذلك من خلال تكوين مفهوم للهوية التنظيمية وتم التأكيد على أن مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمايتها من خلال تأكيد ذاته كذلك المنظمة تسعى أيضا الى تأكيد ذاتها من خلال العمل بكل حذر للحفاظ علي هويتها القائمة.

(Ashforth & Male, 2004, p.19)

ولقد تسابقت الجامعات المصرية لكسب الكثير من المميزات التنافسية لكي يكون لها هوية تنظيمية تميزها عن غيرها من الجامعات الاخرى حيث أكدت رؤية مصر 2030 على أن يقدم التعليم بجودة عالية متاحا للجميع دون تمييز في إطار نظام كفاء وعادل يسهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته مستنير ومبدع ومسئول يحترم الاختلاف ويفخر بوطنه قادر على التنافس ومن ثم أكدت على أهمية الارتقاء بالتعليم العالي وتدويل الجامعات كما أكدت الوثيقة على أهمية الارتقاء بمنظومة الابتكار والمعرفة والبحث العلمي ولتحقيق ذلك تظهر ضرورة التوجه إلى تفعيل الهوية التنظيمية بالتعليم الجامعي المصري لما لها من دور كبير في دعم البيئة التنظيمية، ودور فعال في الارتقاء بمنظومة البحث العلمي، وخدمة المجتمع وذلك من خلال هوية تنظيمية فعالة قادرة على تقديم مخرجات تنصدر المنافسة وتحقيق التميز .

(وزارة التخطيط والمتابعة ، 2015 ، ص 32 - 35).

مشكلة الدراسة:

بالرغم من كل الجهود المبذولة للتعليم الجامعي المصري لبناء هوية تنظيمية تميزه عن غيره إلا أنه ما زال يعاني من عدة مشكلات ومعوقات تمثل عائقاً أمام تفعيلها وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

1 - يواجه التعليم الجامعي المصري العديد من المشكلات التي تسهم في انخفاض قدرتها التنافسية وتتمثل في ضعف البنية التحتية من معامل ومكتبات، والتركيز على الكم دون الكيف مما يؤثر سلباً على الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال التأثير على بعد الاستمرارية الذي يحتاج لمخرجات تواكب متطلبات العصر، حيث أن ضعف جودة الخدمات المقدمة من الجامعة للمستفيدين تؤدي إلى عزوف الطلاب وذهابهم لغيرها مما يعوق استمراريته ويحول دون تميزها. (عبدالله وآخرون ، 2018 ، ص 844)

2 - يعاني التعليم الجامعي المصري من ضعف قدرته على استثمار الحلول من الإمكانيات المتاحة، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التنظيم وكذلك ضعف التعاون العلمي بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية وضعف قدرة الجامعة على العمل كمنظمة واحدة متكاملة. (جويلي ، 2016 ، ص 251)

3- ضعف مشاركة القيادات الجامعية العاملين معها في صنع القرارات الاستراتيجية مما يؤثر على الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري من حيث التأثير على بعد الجوهرية الذي يقوم على التماثل التنظيمي القوي حيث أن التماثل التنظيمي الضعيف لأعضاء الجامعة يحجم نشاطاتهم ويحد من ابداعهم وسعيهم لتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي يضعف من قدرتهم على الأداء بكفاءة. (أحمد (ب)، 2020 ، ص 224)

4 - نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية للجامعة المصرية مما يؤثر على الهوية التنظيمية بالتعليم الجامعي المصري من حيث التأثير على بعد التميز الذي يحتاج إلى معلومات حديثة ومتجددة لضمان صحة القرارات المتخذة من قبل القيادات وعضو هيئة التدريس بالجامعات. (أمين ، 2017 ، ص 39)

5 - وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف في قدرة التعليم الجامعي المصري على تقديم خريج ذا مواصفات متكافئة مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي مما يؤدي إلى ضعف البراعة التنظيمية من حيث تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين مع الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق وظروف البيئة المحيطة، مما يؤثر سلباً على الهوية التنظيمية من خلال التأثير على بعد الاستمرارية الذي يقوم على التسويق الجيد لخدمات الجامعة التي تلبى احتياجات السوق، فتجذب إليها المستفيدين . (سيد ، 2020 ، ص 188)

6 - كما تشير إلى أن الجامعات المصرية، برغم دورها الكبير في صنع القرارات التي تخص بتعيين وفصل العاملين بها لكنها لا تتمتع بالاستقلالية في وضع المناهج وتحديد الهيكل الأكاديمي ولا تمتلك السيطرة التامة على مواردها فبرغم امتلاكها المباني والمعدات إلا أنه لا تستطيع اتخاذ القرارات بشأنها كما أنها لا تتمتع بالاستقلالية في تحديد أعداد المقبولين بها وتحديد رواتب العاملين مما يؤثر سلباً على الهوية التنظيمية من خلال التأثير على بعد الجوهرية الذي يركز على دور القيادات بالجامعات في صنع القرارات الأساسية بالجامعة حيث أن القانون لم يعطى للجامعة الحرية في صنع القرارات. (سيد ، 2020 ، ص 25-26)

ويمكن بلورة السؤال الرئيس للدراسة كما يلي :-

ما الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:-

1 - ما الأسس النظرية للهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري ومحددات تفعيلها؟

2- ما آليات تحسين أبعاد الهوية للتعليم الجامعي المصري في ضوء محدداتها الأربعة ؟

3 - ما الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري في إطار محدداتها؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية للهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري ومحددات تفعيلها.
- آليات تحسين أبعاد الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري في ضوء محدداتها الأربعة.
- التعرف على الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري في إطار محدداتها 0

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في الفئات المستفيدة، منها مما يلي :-

- 1 - أن اهتمام التعليم الجامعي المصري بتفعيل هويته التنظيمية قد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية 0
- 2 - أنه أصبح من الضروري أن يدرك العاملون هوية جامعتهم لكي تكون مرشدا لهم في اتخاذ القرار.
- 3- أنه قد يفيد القائمين على المنظمات الأخرى لتفعيل محددات هويتها التنظيمية 0
- 4- تناول دراسة الهوية التنظيمية كمفهوم له علاقات ارتباطية بالعديد من المفاهيم التي تؤثر على أداء التعليم الجامعي.

حدود الدراسة:

حدود موضوعية:

وتتمثل فيما يلي: تم تناول محددات تفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري وهي المحددات التالية: الثقافة التنظيمية ، والقيادة التنظيمية، و التماثل التنظيمي ، والتسويق للجامعة، وذلك لأنها وثيقة الصلة بالهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في تشكيلها وتفعيلها.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يهتم بالرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو على عدة فترات من أجل التعرف على تلك الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتفسيره . (ربحى وغنيم ، 2000 ، ص 43)

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة على النحو التالي :-

1 - الهوية التنظيمية Organizational Identity

لغويا :الهوية في المعجم الوسيط تعنى الذات وهى النفس والشخص ، إذ يقال فى الأدب نقد ذاتي: يرجع إلى آراء الشخص وانفعالاته ويقال: جاء فلان بذاته :عينه ونفسه و يقال : عرفه من ذات نفسه: سريره المضمرة وجاء من ذات نفسه: طبعاً وذات الصدر سريرة الإنسان وفى القرآن (والله عليم بذات الصدور)

(المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، 2004 ، ص 307)

وتعرف بأنها مشتقة من الضمير (هو) وتم وضعه كاسم معرف ب(ال) ومعناه (الاتحاد بذاته هو) ومن ثم فإن الهوية تعبر عن حقيقة الشئ والتي تشمل صفاته الجوهرية. (حجاب ، 2004 ، ص 23)

وأورد قاموس الجرجاني لمصطلحات اللغة معنى الهوية، بالحقيقة المطلقة المشتمة على الحقائق اشتمال النواة على الشجرة فى الغيب المطلق. (الجرجاني، معجم التعريفات ، 1413 ، ص 216)

والهوية فى الفلسفة تعنى حقيقة الشئ أو الشخص الذى تميزه عن غيره وبطاقة يثبت فيها اسم الشخص وجنسيته ومولده وعمله وتسمى البطاقة الشخصية فهى تعبر عن وحدة الذات. (مجمع اللغة العربية ، 2004 ، ص 998)

إجرائيا: ويمكن تعريف الهوية التنظيمية إجرائيا بأنها : إدراك العاملين بالجامعة ورؤيتهم وإنطباعاتهم عن مدى سيرها فى إنجاز رسالتها، وإدراكها للسمات العامة

للمنظمة والتي تترجم في سياساتها والقيم الرئيسية لديها ، والسمات التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى والمزايا القابلة للاستمرار بمرور الزمن .

أما الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري فيقصد بها : إدراك الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لرسالة الجامعة التي ينتمون إليها ومدى استعداداتهم للتعبير عن هوية جامعاتهم أمام أصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المحلي.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي حصل الباحث على دراسات وبحوث ذات الصلة بموضوع البحث ويمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1 - دراسة (سوزان بكر، 2018) بعنوان دراسة الاتجاهات نحو أساليب أداة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر . حاولت دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء وتقدير الآخرين ، وإظهار الحاجة للمساعدة ، ووجود نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية ووجود علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب (الإجبار أو التهديد) والهوية التنظيمية .

2- دراسة (فاطمة محمد عبدالرحمن، 2020) بعنوان الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها تهدف الدراسة إلى التعرف على الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى رصد واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية وتقديم بعض المقترحات لتفعيل ابعاد الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء محدداتها الأربعة.

3 - دراسة (منال موسى سعيد ،هبة زيدان سيد، 2021) بعنوان مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وتهدف الدراسة إلى التعرف على

مستوى كلا من التفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد واستخدمت الدراسة التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى كلا من التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، كما وجدت علاقة دالة إحصائية بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

- 1 - دراسة (David , Brewer,2016) بعنوان العلاقة بين أصحاب المصلحة و الهوية التنظيمية والصورة التنظيمية وانعكاسها على رسالة الجامعات الأمريكية فقد حاولت التعرف على العلاقة بين أصحاب المصلحة و الهوية التنظيمية والصورة التنظيمية وانعكاسها على رسالة الجامعات الأمريكية من خلال المقارنة بين الجامعات الوطنية بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تركز على الأبحاث ومنح الدرجات العلمية وجامعات الفنون الليبرالية التي تركز على التخصصات الحرة كاللغات والأدب والفلسفة وعلم النفس و استخدمت الدراسة المنهج المقارن ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق بين الجامعات الوطنية وكليات الفنون الليبرالية حول طرق الإعلان عن هويتها التنظيمية كما تم التركيز على بعد التميز كأحد أبعاد الهوية التنظيمية وجعله جوهر المؤسسة لدى الجامعات الوطنية .
- 2 - دراسة (Tuba, Bozaykut et al , 2017) بعنوان هوية الجامعة والتواصل في موضوعات الهوية ، فقد أكدت على إهتمام كثير من الجامعات الأمريكية المتميزة بهويتها التنظيمية كوسيلة للإعلان عن برامجها وذلك من خلال مواقعها الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى لمنشورات هذه الجامعات على مواقعها على شبكة الإنترنت واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكشفت نتائج الدراسة أن الموضوعات التي ركزت عليها الجامعات في إعلانها عن هويتها التنظيمية ، خمسة موضوعات هي التعليم ، البحث ، التميز، المشاركة المجتمعية والتنوع .

3 - دراسة (Lukasz,Murkowski,2019) بعنوان الهوية التنظيمية للجامعة في عملية الاندماج والتنمية الاقتصادية والإجتماعية وتناولت الهوية التنظيمية للجامعة في إطار عملية الاندماج بين الجامعات، حيث تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في الهوية التنظيمية والتي يمكن أن تتخذ شكلا إيجابيا أو سلبيا ، حيث إنه إذا خضعت جامعة أضعف لإشراف جامعة أقوى ، فهناك فرصة لزيادة مكانتها ، لكن من الممكن أن يكون هناك كيان مستقل في الهيكل التنظيمي للجامعات ينشئ استراتيجيات داخلية خاصة به واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و أكدت الدراسة على أهمية مراعاة العوامل الثقافية عند القيام بعملية الاندماج، كما توصلت إلى ان موظفي الجامعة الذين يكتسبون مكانة في عملية الدمج الجامعي سيجدون أنه من الأسهل قبولهم وسيسعون جاهدين للانندماج بشروط الشريك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من عرض الدراسات السابقة؛ إنها تنوعت على الرغم من إختلاف أهدافها وعينتها، وأنها اتفقت على أن الهوية التنظيمية بالجامعات ، تعنى مدى إدراك العاملين بالجامعة الغرض الذى أنشئت من أجله ومدى إدراكهم للسمات العامة والمميزة للجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى بما يحقق التماثل التنظيمي بين الجامعة وأفرادها ، وأن هناك نوعين من الهوية التنظيمية للمؤسسات ، معيارية وتعنى البرامج الدراسية والمقررات التي تقدمها الجامعة لطلابها ونفعية وهى تهتم بتحقيق الجانب الاقتصادي من تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية، أما الجامعة فليديها هوية هجينة وهى خليط بين الهوية النفعية والمعيارية وكما تعبر الهوية عن إدراك العاملين لديها لرسالة المؤسسة فإنها لذلك تتأثر بالمحيط السياسي للجامعة ولل فلسفة التي تتبناها الدولة ، وهناك طرق تعبر بها الجامعة عن هويتها مثل السرد التاريخي لنشأة الجامعة وشعارها المميز لها والسياسات التي تتبناها، والقيم التي توجد لديها ويتم التعبير كذلك عن هويتها من خلال موقعها الإلكتروني ، وكما تتسم الهوية التنظيمية بالثبات فإنها كذلك تتسم بالمرونة وهو قابليتها للتعامل مع التغيرات المجتمعية من حولها . **يوضح الباحث** أن البحث الحالي قد يكون خطوة في إلقاء المزيد من الضوء على مثل هذه الموضوعات ، ومن ثم تشجيع البحث العلمى في هذا الجانب وإثراء المكتبة العربية بمثل هذه النوعية من البحوث وخصوصا في مجال التربية .

القسم الثاني: الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري

أولاً: نشأة الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري:

كانت بداية الاهتمام بمفهوم الهوية التنظيمية في علم الاجتماع من خلال بروز نظرية الهوية الاجتماعية، وهي تؤكد أن المؤسسة مثلها مثل الفرد تحاول الحفاظ على هويتها وتدافع عنها في سباق التنافس الشديد بين المؤسسات، وحيث إن معيار قوة الهوية في مواجهة هذه التحديات إنما يكمن في مقدار التماثل والتجانس بين هوية الفرد وهوية المؤسسة وعدم تعارضهما، وحيث اهتمت الدراسات والبحوث بالهوية التنظيمية لما تقوم به من دور في سبيل تحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها.

(Ashforth, B., & Male. F,op.cit , 2004:19)

ثانياً: ديناميات الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري:

يربط البعض بين رؤية المنظمة وهويتها ، حيث ان الرؤية تحدد ما ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل والمهام والأهداف الرئيسية ، حيث يجب أن تستند رؤية المؤسسة إلى ثقافة وهوية المنظمة وكذلك فإن الهوية تشمل القيم الإيجابية للعاملين التي تستحق أن يتم نشرها داخل المنظمة وخارجها وتسهم في عرض الصورة الإيجابية للمنظمة . (Gleibs et al ,2013,177)

ثالثاً: علاقة مفهوم الهوية التنظيمية بالمفاهيم الأخرى

يرتبط مفهوم الهوية التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى بعلاقات متعددة ، فهناك علاقة بين الهوية التنظيمية والصورة التنظيمية والثقافة التنظيمية حيث تعنى الهوية مدى ادراك العاملين داخل المنظمة للسمات العامة والمميزة لها عن غيرها من المنظمات الأخرى أما الصورة التنظيمية فتعنى انطباع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية عن المنظمة ومن ثم كلما كان ادراك أفراد المنظمة لهويتها مرتفعاً أسهم ذلك في استعداداتهم للتعبير عنها بصورة إيجابية ورسم صورة جيدة عنها لدى الأطراف المعنية أما الثقافة التنظيمية فتعنى أيديولوجيا أفراد المنظمة والتي تؤثر في انطباعاتهم عن مؤسستهم حيث تعكس الثقافة التنظيمية صورة المنظمة التي أنشأها الأفراد في هويتها التنظيمية حيث يربط هذا الانعكاس صورة المنظمة التي تم إنشاؤها في البيئة

بهويتها وبالتالي فعند مناقشة مفهوم الهوية التنظيمية يجب التفريق بينها وبين الصورة التنظيمية حيث يطلق على الصورة التنظيمية بالصورة الخارجية الموسعة أو الصورة المرغوبة ومن ثم فإن الصورة التنظيمية تعتمد على التقييم الخارجي للمنظمة في حين أن الهوية تقوم على رؤية العاملين داخل المنظمة وانطباعاتهم عنها بأنها تسير على الطريق السليم لإنجاز المهمة التي تم تأسيسها من أجلها، حيث تعمل الهوية التنظيمية كدرع يقاوم المؤثرات الداخلية والخارجية التي من شأنها المساس بثقافات الجامعة تلك المنظمة التي تلم بخصوصيات ثقافية مميزة والتي يقع على عاتق القيادة الحفاظ عليها عبر التاريخ في ظل التبادلات المتزايدة بفعل تطور وسائل الاتصال بالإضافة لتهيئة مناخ مجتمع الجامعة وتحفيز أفرادها على الحفاظ عليها وحثهم على الابداع والتميز، مما يعزز انتمائهم لها فأولئك هم أحد أهم مقومات وثوابت الهوية بكل ما يتعلق بهم من تصرفات وممارسات وإرث ثقافي وملح حضاري مما يدعم ولائهم للجامعة ويخلق التماثل التنظيمي ويعززه ومن ثم يؤدي لرسم صورة إيجابية في أذهان المستفيدين من الجامعة مما يحقق النجاح في التسويق لها وبالتالي التميز والاستمرارية. (Abdullah, Nordin & Abdul Aziz, 2013,p.453)

فالتماثل التنظيمي يعتبر أحد أوجه التحديد الاجتماعي الخاصة حيث يشير إلى "درجة وعليه يُعرف التماثل التنظيمي بأنه عملية دمج مفهوم الذات بوصفها عضواً في منظمة معينة في تحديد وتعريف الذات العامة بحيث يمكن للأفراد التكيف معرفياً مع القيم والأهداف التنظيمية والهوية الخاصة بهم واستخدام هذه الميزات لوصف أنفسهم تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية المنظمة. (العزب والطوارنة ، 2019 ، ص 54) .

رابعاً: خصائص الهوية التنظيمية وأهميتها للتعليم الجامعي المصري:

يجب على المنظمات أن تعمل على تحديد هويتها لتكون بمثابة الرابط أو حلقة الوصل بين الوضع الخارجي لها في السوق العالمي والبيئات المحيطة بها وبين خصائصها الداخلية والخصائص المميزة للهوية التنظيمية. ونظراً لأن الهوية التنظيمية للجامعة تتمثل في مدى قوتها حيث أنها حلقة الوصل بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لها وبين الصورة الخارجية المأخوذة عنها، لذا فإن عناصر قوة الهوية التنظيمية للجامعة تتمثل في مدى وعي وإدراك أعضاء هيئة

التدريس والعاملين بها لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها التشغيلية ، ووضوح السمات العامة لها والمزايا التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى ، ومدى التزام العاملين بالجامعة بهوية الجامعة وعدم الخروج عن الإطار العام لجامعتهم وحفاظهم على قيمتها.(Dukerich, et al, 2002:47).

خامسا: أهمية الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري

تتمثل أهمية تحديد الهوية التنظيمية بالمنظمات في مدى تأثيرها على قرارات الأفراد داخل المنظمة من خلال التحول من النظام البيروقراطي إلى أسلوب فرق العمل حيث إن هذا الأسلوب أكثر مؤسسية كما . أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون أكثر عقلانية في سلوكهم التنظيمي وحيث إن الهوية التنظيمية هي أفضل الأساليب لإعادة الهيكلة التنظيمية داخل المنظمة وهو النظام الذي يستمد قوته من التزام الموظف بقيم المنظمة وهويتها كذلك عندما يتم تحديد الهوية التنظيمية فإن أفراد المنظمة يميلون إلى الانتماء إليها والعمل على تحقيق أهدافها. Schelble, Randy, 2002,23) ويمكن من خلال زيادة استعداد كل فرد من أفراد المنظمة لبذل الجهد الفردي نيابة عن فريق العمل حيث يعتمد هذا الجهد على التزام الفرد بقواعد فريق العمل الذي ينتمي إليه، وحيث يميل الأفراد إلى اختيار الأنشطة التي تتوافق مع الجوانب البارزة لهوياتهم وهم يدعمون المنظمات التي تجسد تلك الهويات ومن ثم تلعب الهوية التنظيمية دورا هاما في التأثير على نوعية قدرات المنظمة وسلوكها ومن ثم نجاحها.

(Jeiran Mohammadi & Adeleh Salimifard, 2016:27

) ويتضح مما سبق أن الهوية التنظيمية تلعب دورا مهما بالنسبة للجامعات حيث تسهم في زيادة التعاون سواء بين العاملين أو بين أعضاء هيئة التدريس في القيام بعمل الفريق بدلا من الجهود الفردية سواء في الأبحاث العلمية أو في المشروعات التنافسية ، كما تسهم الهوية التنظيمية لدى الجامعة في اتخاذ القرارات الخاصة بإعادة الهيكلة لديها ودمج الكليات والوحدات المتشابهة بما ينعكس على أدائها.

سادسا: أبعاد الهوية التنظيمية:

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للهوية التنظيمية وهى الجوهرية والتميز والاستمرارية وفيما يلي تناولنا لكل منها:

1- الجوهرية substantial

تعني الجوهرية السمات العامة والأفكار والمعتقدات المشتركة والتي اتفق عليها كل أعضاء المنظمة، والتي تسهم في فهم المنظمة لمهمتها الأساسية، ويرى البعض أن السمات العامة للمنظمة تقوم على سلسلة متصلة من السمات تتراوح من الجوهرية إلى الأقل جوهرية، بحيث تمثل السمات العامة السمات الأساسية والمحورية التي تدل على جوهر عمل المنظمة. (Tyworth, Michael, 2014 :70)

ويمكن تحديد بعد الجوهرية للهوية باستخدام مقاييس الإخلاص والوضوح والشفافية، حيث يمكن أن تساعد تلك المقاييس في تحديد بعد الجوهرية من خلال استكشاف ما إذا كانت المنظمة تدرك بوضوح ماذا تريد أن تكون ، وأنها صريحة بشأن ما يشكل هويتها وقادرة على التعبير عن هويتها الأساسية وتوصيلها وإذا كانت المنظمة قادرة على ذلك فقد تكون في وضع أفضل وتوصف بأنها جديرة بالثقة وتتمتع بالنزاهة.

(Huang-Horowitz &Freberg, 2016, p.202)

ويتضح مما سبق أن بعد الجوهرية يصف جوهر الهوية التنظيمية ويستخدمها القادة كدليل لما ينبغي عليهم فعله وكيف يجب أن تتصل بهم المنظمات الأخرى وتعتبر عن توافق معتقدات الجامعة وقيمها ومعاييرها التنظيمية مع رسالتها وإستراتيجياتها وتعتبر عن أهدافها وسياساتها وأولوياتها وتسهم في توجيه الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يقوم بها الأعضاء.

2- التميز Excellence

يتم الحكم على تميز المنظمة من خلال عقد المقارنات بينها وبين المنظمات الأخرى حيث إنه يعني قدرة المنظمة على إنجاز مهمتها، والتي تم تأسيسها من أجل تحقيقها وللحكم على تميز المنظمة فإنه يتم مقارنتها مع المنظمات المنافسة لها ، ويمكن تحقيق التميز بالجامعة من خلال وجود قادة يشكلون المستقبل ويعدون نماذج تُحتذى به من حيث القيم والأخلاق ويتمتعون بالمرونة ويسعون إلى تحقيق النجاح

المستمر ووجود استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة بالإضافة إلى وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية. (ياسر عباس، 2018، ص 113)

3 - الاستمرارية Continuity

من أهم خصائص الهوية التنظيمية اتصافها بسمة الاستمرارية حيث إن تغيير الهوية التنظيمية مثل الهوية الفردية يقاوم من أعضاء المنظمة لأنه قد ينطوي على بعض الخسائر وحيث إن تغيير الهوية التنظيمية للمنظمة يتطلب تغيير تصورات أعضائها حول طبيعة المنظمة يمكن القول بأن بعد المركزية كأحد أبعاد الهوية التنظيمية للجامعة يعني السمات العامة التي تتسم بها الجامعة من حيث كونها جامعة بحثية أو جامعة تكنولوجية ولكن بالرغم من ذلك فإن الجامعة تتسم بسمات عامة مستمدة من وظائفها الثلاثة : التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

(He, H., & Baruch, Y. 2009, 575)

سابعاً: محددات الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري

في ضوء ما تم تناوله عن مفهوم الهوية التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى والنظريات التي تستند إليها ، التوصل إلى أربعة محددات للهوية التنظيمية بالجامعات وهي :

أ - القيادة التنظيمية Organizational Leadership

هي المحرك الأساسي لفاعلية أي منظمة من خلال تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة ولا يتأتى هذا بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة وإنما بالمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد. وتؤكد الأدبيات على دور القيادة في تشكيل الهوية التنظيمية حيث أنها هي الجهة المنوطة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها وتقوم بإيصال القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة إلى الأطراف المستفيدة وغالباً ما يرتبط القادة بصورة المنظمة حيث إنهم يمثلون المنظمة والعاملين بها بصفة رسمية ويلعبون دوراً مهماً في تقديم هوية المنظمة للأطراف المستفيدة ومن هذا المنظور يمكن اعتبار أن الهوية

مجموعة من المعتقدات المشتركة التي يتمسك بها القادة والأطراف المستفيدة حول كل ما هو جوهري ودائم ومميز في المنظمة. (Olga Bloch , 2014, p123)

ب - الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعتبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر تأثيرا مباشرا في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالانتماء، والإخلاص، والحرص على موارد المنظمة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة . (عيد وهيبة ، 2004 ، ص 11)

وتتحدد قيم الثقافة التنظيمية السائدة في التعليم الجامعي بالآتي: قيم متعلقة بالنجاح والنمو، إذ أن السبب الرئيس لوجود الجامعة هو إيجاد قيمة مضافة عند الطلبة وتزويدهم بها، كما أنها تهدف إلى توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وهذه قيم متعلقة بالأمان ، وهناك قيم متعلقة بالرضا عن العمل ، إذ أن الهدف هو تزويد كل فرد بالجامعة بالعمل الذي يرضى عنه، وذلك لتحسين وتطوير المهارات لديه. وقيم متعلقة بالاتصال وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها. وقيم متعلقة بتنمية الفرد، إذ إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف، ومجموعة القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك، وقيم متعلقة بالجودة. ويمكن تغيير ثقافة المنظمة التعليمية من خلال تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها، وبناء خطة متكاملة لتبنيها في الإدارات والعاملين في المنظمة التعليمية، وإقناع الجميع بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة. ويرى الباحث أن نشر الثقافة التنظيمية بشقها المتعلق بغرس قيم الانتماء والولاء، أو بشقها المتعلق بثقافة التطوير والتحسين المستمر لمفردات العمل المؤسسي يقع بشكل رئيس على قيادة المنظمة التي تمتلك الخبرة والرؤية الواعية لمستقبل الجامعة ، وتعمل على توجيه برامجها التنموية تجاه مفردات بيئتها الداخلية.

(الفاعوري ، 2005 ، ص 155)

ج- التماثل التنظيمي Organizational Symmetry

ويحدث التماثل التنظيمي عندما يعتقد الفرد أن منظمته مرجعاً ذاتياً له أو أنها تحدد هويته والأفراد الذين يتماثلون بقوة مع منظماتهم هم الذين يظهرون مواقف داعمة تجاهها والسبب وراء تماثل الأفراد مع المنظمة هو تلبية احتياجاتهم مثل الأمن والانتماء أو التقدير ويشير ذلك إلى أن شعور الأفراد العاملين في أي منظمة بالتقدير والاستقرار والأمان الوظيفي من الجوانب المهمة التي تزيد من تماثلهم التنظيمي وتدعم من هوية المنظمة . 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. (VanRekom , 2007,p261)

د - التسويق للمنظمة Marketing to The Organization

تعتمد الجامعة على إستراتيجيات للتسويق قائمة على المستفيدين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحديد احتياجاتهم من البرامج الدراسية والخدمات والأنشطة التي تقدمها وذلك بهدف تعزيز هويتها وقد يتطلب هذا الأمر وضع خطة للتسويق على مستوى الجامعة وتحديد أهداف إستراتيجية لها، و يلعب التسويق دوراً جوهرياً في التعريف بهوية الجامعة وتوصيلها للأطراف المستفيدة سواء الداخلية أو الخارجية وذلك عبر العديد من الآليات والأدوات التسويقية التقليدية والحديثة مثل إقامة العلاقات والاتصال المباشر، أدلة الكليات والجامعات ، وسائل التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكترونية ، والتصنيفات العالمية ، وتحديد الإجراءات المتنوعة لاستخدامها وذلك بهدف نقل صورة إيجابية عن الجامعة قد تسهم في تحسين صورتها وسمعتها أمام الأطراف المستفيدة ومن ثم تعزيز هويتها التنظيمية. (Smith)

P& Zook Ze , 2011,p 192

القسم الثالث: واقع الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري

يؤدي التعليم الجامعي دوراً مهماً في عملية التنمية البشرية وتقدم المجتمع ، وصناعة العلم وتوفير الخبرات وتوفير حلول لمشكلات المجتمع، ومن ثم يعد

التعليم الجامعي هو رأس المال البشرى في مجال البحث العلمي والتطوير التقني ومد المجتمع بنخبة عالية من المهارات ذات دور رائد في عملية التنمية ، ولكي يحظى التعليم الجامعي بهذا الدور المحوري يتطلب أن يتمتع نظامه بنوعية تعليم راقية ومعاصرة. (هاشم ، 2008 ، ص285).

أصبحت الجامعات تبذل الكثير من الجهود للحفاظ على هويتها التنظيمية وتفعيلها من خلال محدداتها؛ ومن أمثلة هذه الجهود المبذولة تبادل الخبرات بين الجامعات على المستوى الدولي للحصول على المعرفة وتشجيع التعلم والتي تتمثل فيما عقدته وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية من البروتوكولات والاتفاقيات مع نظيراتها من الدول الأخرى مثل ما عقدته وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية مع وزارة التعليم بنيوزيلندا من بروتوكول تعاون بالقاهرة في شهر فبراير 2010 والذي ينص على تعزيز التعاون ، تبادل المعلومات بين المنظمات التعليمية للبلدين وتوفير المواد التي تساعد على تقديم معلومات دقيقة ، بالإضافة لتبادل المطبوعات والوثائق التي تتعلق بالشكل التنظيمي لأنظمة التعليم العالي والمنظمات التعليمية. (المجلس الأعلى للجامعات الادارة المركزية للعلاقات الثقافية ، 2010)

بالإضافة لمشروع تطوير التعليم العالي الذي يهدف إلى تهيئة مناخ مناسب، لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالي من خلال الإصلاح التشريعي وإعادة الهيكلة وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة للمراقبة وتقييم الأداء ويتضمن ستة مشروعات وهم (مشروع صندوق تطوير التعليم العالي- مشروع تطوير كليات التربية- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية - مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات - مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مشروع ضمان الجودة والاعتماد)

(<http://www.heepf.org.eg/arabic-heepf/heepf-1.htm>)

تبدأ مراحل الهوية التنظيمية بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المنظمة التعليمية، وصياغة أهدافها، وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها، ومسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها، والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها 0 والهدف

الرئيس من تفعيل الهوية التنظيمية هو الحرص على البقاء والنمو وتحقيق الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية، وتطوير أي نظام تعليمي هدفه الأساسي هو قدرته على مواكبة المتغيرات الحديثة، والاستجابة لحاجات المجتمع المتغيرة، والذي يؤدي في إحداث أزمة تعليمية في حالة عدم تمكن التعليم الجامعي من التناغم مع المتغيرات المتسارعة⁰ ويتصف التعليم الجامعي الذي يستطيع البقاء في ظل المنافسة القوية بأنه: (Kenny, Whittle & Willmott, 2011,op.cit)

- أ - يهتم بالتأهيل والتدريب وتعدده أساس النقدم الوظيفي⁰
- ب - منظمة تهتم بفكر التحسين المستمر، وتشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين.
- ج - تهيئة بيئة عمل تشجع وتغذي الابتكار والإبداع.
- د - حسن استخدام رأس ماله البشري.
- هـ - تدار بواسطة قادة لديهم القدرة على إنتهاز الفرص المتاحة لمواجهة التحديات الجديدة.

بالإضافة إلى الاتجاه بقوة نحو استخدام التحول الرقمي، حيث عقد المجلس الأعلى للجامعات بالتعليم الجامعي مؤتمره الرابع للتمكين الرقمي والذكاء الاصطناعي المقام في التعليم في القاهرة في الفترة من (16 - 17 يوليه 2020) والذي عقده المنتدى العربي للتنمية التكنولوجية والبشرية بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات المصرية والذي أكد على أهمية استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات البشرية وتحسين آليات التربية والتعليم مدى الحياة لزيادة فرص التعليم للجميع والإرتقاء بنوعية التعليم باستخدام أساليب متقدم لبناء التفكير النقدي والمهارات الإبداعية من أجل الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية. (<http://scu.eg/pages/eulc>) ويتضح من ذلك مدى اهتمام التعليم الجامعي بالاستفادة من تكنولوجيا التحول الرقمي لتطوير وتحسين أدائها لكسب الميزات التنافسية ، ويعتبر التعليم الجامعي هو صاحب الدور البارز في تحقيق الأمن القومي والتقدم والرقى والازدهار في جوانب الحياة الاقتصادية والثقافية

والاجتماعية والتعليمية فهو يمثل مصنع لإعداد القوى البشرية ومطور للإبداع الفكري ومركز للبحث العلمي ومن ثم فقد قام على أهداف أساسية ويتم عرضهم فيما يلي :

أولاً : أهداف التعليم الجامعي المصري

يحتل التعليم الجامعي المصري موقعاً بارزاً في سلم النظام التعليمي على المستوي العالمي لدى كل شعوب العالم المعاصر ويهدف إلى توفير الكوادر المؤهلة علمياً في مختلف المجالات وإحداث التغيير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي من خلال تأثيره على الفرد والمجتمع وتتمثل أهداف التعليم الجامعي المصري كما جاء في قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972 كما يلي : (بكرى وزغلول، 2006 ، ص 4)

- 1- خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً بالمساهمة في رقى الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية .
- 2- تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات.
- 3- إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وأساليب البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء المجتمع.
- 4- صنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وأداء الخدمات البحثية للغير، وإستثمار وتنمية الثروة البشرية.
- 5- الإهتمام ببعث الحضارات العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليد الأصلية.
- 6- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية.

ويتضح مما سبق أن التعليم الجامعي المصري يهدف إلى توفير الكوادر المؤهلة علمياً في مختلف المجالات وإحداث التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من خلال ربطه بحركة التنمية وتأثيره على الفرد والمجتمع مما ينعكس على الهوية التنظيمية بالجامعات حيث تطمح الجامعة إلى أن تكون أكثر تطوراً وتنافساً في برامجها من خلال الارتقاء بالأداء الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي مع المجتمع.

ثانياً : التحديات التي تواجه التعليم الجامعي المصري للارتقاء بهويته التنظيمية

يتضح من التوجه المستقبلي للتعليم الجامعي في مصر أنه يفرز تحديات تفرض عليه متطلبات عديدة وأدوار مستقبلية واسعة النطاق في شتى المجالات وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني الجامعات المصرية لسياسات وإستراتيجيات للتطوير الشامل تقوم على معايير واقعية ومحددة لضمان جودة الأداء على كافة المستويات. واستخدامها للتأكد من أن هناك مواصفات وآليات جيدة تتوافر فيها سواء من حيث رسالة المنظمة أو أعضائها أو برامجها أو مناهجها أو مكاناتها المادية والبشرية وغيرها من العناصر ، بالإضافة لإنتشار تصنيفات الجامعات تدريجياً ، وتزايد الاهتمام العالمي مع تزايد عولمة التعليم الجامعي واتساع سوق الطلاب الدوليين الذين يدرسون خارج أوطانهم الأصلية وتنافس كبرى الجامعات عليهم لما يمثلونه من مورد مالي ضخم ، مما دفع الجامعات المصرية للسباق في البحث عن ميزات تنافسية لجذب الطلاب الوافدين عن طريق تحسين الخدمات المقدمة من الجامعة للمستفيدين. (أحمد و حسين ، 2008 ، ص 596)

وترتب على الوضع الحالي للجامعات المصرية عدد من المشكلات والقصور يحد من دورها العلمي والبحثي والمجتمعي وبرزت التحديات السياسية والعلمية والتكنولوجية والاقتصادية الحاكمة وتحكم الثورة العلمية التي أثرت على تنظيم الجامعات واتخاذ القرارات وآليات السوق أدى ذلك إلى تدني موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية لجامعات القمة وكذلك تدني موقعها بين الجامعات العربية والأفريقية. مما فرض على الجامعات المصرية أن تستفيد من الايجابيات التي تتيحها الثورة العلمية والتكنولوجية في التطوير وبذل جهوداً أكبر في تفعيل دورها التعليمي والبحثي وتحسين خدماتها بما يلئم احتياجات المستفيدين وتطوير أنشطتها وسياساتها واستراتيجياتها وبما يعزز الهوية التنظيمية. (جويلي، 2014 ، ص 251).

ثالثاً : معوقات تفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري:

يواجه التعليم الجامعي معوقات كثيرة منها المعوقات المالية والمنافسة المحلية والدولية وضغوط ومتطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة ومن ثم فقد أصبح التنافس الحقيقي بين دول العالم هو التنافس في تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة. (أحمد ، 2007 ، 12) ويمكن رصد بعض هذه المعوقات فيما يلي:

1 - ضعف استقلال الجامعات ماليًا وإداريًا وهو ما يقلل من القدرة علي المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يعاني التعليم الجامعي بصفة عامة من تناقص المخصصات المالية المرصودة لها من قبل الحكومة مما يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة للمستفيدين منها وبالتالي على التسويق لها. (دياب، 2008، ص 111).

2 - ضعف حرية الجامعة في تنظيم هيكلها حيث يتم إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بدءًا من قيادة الجامعة إلى عمداء الكليات وانتهاء برؤساء الأقسام من قبل سلطات إدارية وتنفيذية. (عزت وآخرون ، 2011 ، مرجع سابق ، ص 13)

3 - زيادة الرقابة المركزية على الجامعات المصرية مما يجعلها لا تستطيع اتخاذ القرارات النهائية كتلك الخاصة بالهيكل التنظيمي، حيث تستطيع التوصية فقط بمثل هذه القرارات التي تتخذها وزارة التعليم العالي. (سيد وآخرون ، 2016 ، ص 111)

4 - انخفاض المردود من دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مع الإعتراف بفائدة بعض هذه الدورات نظرا لارتباطها بالترقية حيث ترتبط بترقية العضو في وقت معين من دورة حياته في العمل فبمجرد وصوله للدرجة تنقطع فرصة التحاقه بالتدريب ودورات تنمية القدرات في حين أنه يحتاج دائما لتلك الدورات التي تكسبه مهارات التطوير والإبداع. (لمياء محمد أحمد ، 2010 ، ص 8)

5 - نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية بالتعليم الجامعي بالإضافة لضعف وجود نظام للمعلومات في الجامعة مما يجعل الإدارة تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها. (أمين ، 2017 ، ص 39) مما ينعكس سلبيا على إرساء الدعائم التي تدعم التجديد وتنمي مهارات الاتصال الذي يعتمد على معلومات حديثة ويضعف نظم المعلومات الذي يعتمد عليه قيادات التعليم الجامعي في صنع القرارات.

مما سبق يتضح أن التعليم الجامعي يواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على هويته التنظيمية ومحددات تفعيلها وعلى رأسها ضعف سلطة اتخاذ القرار وضعف الاستقلال المالي والاداري ونقص الدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس وتداخل

الاختصاصات بالجامعة وضعف أنظمة المعلومات المستخدمة مما يؤثر سلباً على القيادة التنظيمية والتي تحتاج إلى مزيد من الاستقلالية بحيث يكون لها الحرية في صنع القرارات الخاصة بالجوانب الإدارية والمالية كما تؤثر على الثقافة التنظيمية والتي تقوم على التشاركية والعلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل وبالتالي تؤثر على إلتناء الأعضاء للجامعة وولائهم مما يعيق تماثلهم التنظيمي ويؤثر على سمعتها وصورتها لدى المستفيدين منها وبالتالي على التسويق لها.

القسم الرابع : نتائج الدراسة وآلياتها المقترحة

أولاً : النتائج المرتبطة بالإطار النظري للدراسة:

توصلت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى العديد من النتائج من بينها ما يلي:

- 1 - تحافظ الهوية التنظيمية على تحسين صورة الجامعة.
- 2- تواكب الهوية التنظيمية المستجدات العلمية الجديدة في تطوير ثقافتها التنظيمية.
- 3- تعتمد الجامعة على الهوية التنظيمية في الحفاظ على السمات الجوهرية المميزة لها ، مما يحقق تميزها
- 4 - تعمل الهوية التنظيمية على زيادة فرص نجاح التسويق للجامعة من خلال تحقيق التكامل بين أنشطة التسويق للجامعة.

ثانياً: النتائج المرتبطة بالواقع المحلي:

- 1 - تظهر قوة الهوية التنظيمية عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمكانتها المتميزة .
- 2- تبحث الجامعة عن مصادر تمويل جديدة تساعد على تحقيق الاستقلال المالي لدعم البحث العلمي
- 3 - ينتج عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة إلى قصور في تسويقها لهويتها التنظيمية

4 - تحتاج الجامعة إلى شبكة إنترنت قوية تساعد على التسويق لخدماتها وأنشطتها.

5 - يوجد ضعف في تبني القيادات الجامعية للأفكار الجديدة والمبتكرة والعمل على تطبيقها.

ثالثاً: الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري

إن تفعيل الهوية التنظيمية يعني تحسين أساليب العمل، وتحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة، والعمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر، وعادة تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وجهود التطوير والتنمية هي جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، وتتبع بؤائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه ومن هنا فإن التعليم الجامعي يعني بعمليات إتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في المنظمات التربوية، لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، ويشمل ذلك أمرين أحدهما العمل المطلوب إنجازه، والثاني الموارد البشرية الذين يتم التعامل معهم بحيث يتعذر الإستغناء عنهم ويهدف التعليم الجامعي إلى تحقيق الأهداف التربوية ومن ثم فهو يعني بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ 0 كما يعني بالعناصر البشرية من إداريين و معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، ويمكن القول بأنها جهاز يشارك في وضع السياسة التعليمية، ويدير تلك الأنشطة التي تحقق تلك السياسة من خلال مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة في المجتمع 0

ولذلك يمكن تفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي عن طريق تفعيل المحددات الأربعة والتي من شأنها تفعيل الهوية التنظيمية والمتمثلة في قيادة المنظمة وثقافتها التنظيمية والتماثل التنظيمي لأعضائها وتسويق خدماتها وما تشتمل عليه هذه المحددات من عناصر وميكانيزمات كصياغة رسالة واضحة ومعبرة والاهتمام بالبعد الثقافي والإجتماعي والنفسي للعاملين وما له من تأثير على

الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية للمنظمة الجامعية وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع الأطراف.

1 - الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال القيادة الجامعية

القيادة لها نتائج متعددة ومختلفة من أبرزها تحقيق الأهداف، وتعزيز الروابط داخل الجماعة وإعادة التأكيد على ثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها كلما اقتضت ضرورة التطوير .

أ - تعمل القيادة التنظيمية على توفير فرص التنمية المهنية المستمرة .

ب - تعمل القيادة التنظيمية على تعزيز الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال تحديث رؤية الجامعة ورسالتها

ج - تضع القيادة التنظيمية معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أفراد الجامعة .

د - توفير نظم معلومات واتصالات لمعرفة انطباعات المستفيدين من الجامعة ، بما يؤدي إلى بناء صورة ايجابية عنها.

2 - الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تركز على القيم والمعتقدات والمبادئ كأساس تربوي يحكم سلوك الأفراد وينظم علاقاتهم، بل وتسعى الثقافة لأن تكون المعيار المميز للمنظمة من خلال توفير درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن أن تتجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية سيما وأنها تعمل على:-

أ - الاستفادة من تجارب الجامعات المتقدمة في نشر وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

ب - إشراك أعضاء الجامعة في استحداث جهة تتولى مسؤولية الرقابة والتوجيه.

ج - دعم التعاون وتحفيز التشارك والحث على العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس .

- د - تشجيع البحوث الجماعية الممولة من قبل الجامعة.
- 3 - الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي
- أ - تكوين هوية واضحة للجامعة من خلال التوازن بين اهتمام الجامعة بتحقيق أهدافها والأهداف الذاتية للفرد.
- ب - العدالة في توزيع المسؤوليات والأدوار بين أعضاء الجامعة .
- ج - دعم الثقافة التنظيمية التي تهتم بالإحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية بالجامعة.
- د - عقد مؤتمرات وندوات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحفيزهم على المشاركة فيها.
- 4- الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال التسويق للجامعة
- أ- الإهتمام بالتسويق الإلكتروني لسرعة الانتشار وفعاليته.
- ب - تطوير الخدمات التعليمية والمجتمعية والأنشطة المقدمة من الجامعة للمستفيدين منها.
- ج - التعرف على احتياجات المستفيدين من الجامعة وتحديدها.
- د - الاستعانة بخبرة القطاع الخاص و بالبيانات والمعلومات المتوفرة بالجامعة في التسويق لخدماتها
- 5 - الآليات المقترحة لتدعيم الهوية التنظيمية للجامعة المصرية
- وتتمثل هذه الآليات في آليات تحسين أبعاد المركزية ، الإستمرارية والتميز وفيما يلي عرض لهذه الآليات وخطوات تطبيقها :
- أ - الآليات المقترحة لتحسين بُعد التميز كأحد أبعاد الهوية التنظيمية
- تسيير العديد من القوافل التطوعية (طبية - إجتماعية - هندسية وغيرها) لخدمة المجتمع المحلي المحيط بالجامعة والاستفادة من خبرات الأساتذة في ذلك .
- للاستفادة من اشتراك الجامعة في العديد من المشروعات القومية.

- تحقيق مراكز متقدمة لأبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والاستعانة في نقل خبراتهم إلى زملائهم من خلال عقد ورش العمل ودورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

ب - الآليات المقترحة لتحسين بُعد الاستمرارية كأحد أبعاد الهوية التنظيمية

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التطبيقية التي تسهم في خدمة المجتمع .

- عقد ندوات للترويج ووضع سياسات لتسويق البرامج والخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة.

- الاهتمام بزيادة منشورات الجامعة على موقع الجامعة ومراعاة تنوع هذه المنشورات.

- إنشاء وحدات بحثية بالهيكل التنظيمي بالكليات لمتابعة نشر البحوث دولياً .

- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي والإنترنت .

- منح أعضاء هيئة التدريس الاستقلالية والحرية الأكاديمية في إعداد البحوث العلمية .

- إتاحة الأبحاث الدولية على الموقع الإلكتروني للجامعة وترجمتها .

ج - الآليات المقترحة لتحسين بُعد التميز كأحد أبعاد الهوية التنظيمية

- العمل وفقاً للمعايير العالمية وتحت مظلة القيم المحلية.

- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- اعتبار الجامعة منبرا تنويرا لقيادة المجتمع نحو التقدم والتطوير.

- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- تقديم برامج تدريبية تنموية متنوعة.

- دعم وتفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية ومشاركة المستفيدين في التطوير.

- تنمية القدرة على اتخاذ القرار المناسب

- استثمار القدرات البشرية في مجالات التنمية.
- تزويد الفرد بالقدرة على الاتصال مباشرة مع مصادر المعرفة.
- تحديد الخيارات ووضع الإستراتيجيات السياسات التنموية برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.

إستمارة إستطلاع رأى بعض الخبراء فى الآليات المقترحة

لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعى المصرى

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعى المصرى - مجلة كلية التربية - جامعة حلوان . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فى التربية تخصص الإدارة التربوية.

وتعتبر هذه الإستمارة أساساً لصياغة الآليات المقترحة ويشرفنى تعرف رأى سيادتكم فيما يقترحه البحث فى هذه الآليات وذلك من خلال:

- قراءة كل عبارة بدقة، واختيار أحد الاستجابات الموضحة، وذلك بوضع علامة (√) فى الخانة المقابلة لها من المقياس الثنائى الخاص بدرجة ملائمة العبارة من حيث الأهمية، وإمكانية التطبيق، ومناسبة العبارة.
- يراعى الإجابة على جميع العبارات.
- تضاف الآراء والمقترحات الخاصة بسيادتكم فى المكان المخصص لذلك.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم،،،

الباحث / محمد أنور محمود حميدة

الجزء الأول:

السادة الخبراء :

الاسم:

الوظيفة:

المؤسسة:

الجزء الثاني:

يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة ووضع علامة (✓) فى المكان الملائم للعبارة من وجهة نظر سيادتكم، علماً بأن فقرات هذا الجزء تتبع سلم ثنائى الإجابة للمحاور الثلاثة.

(الأهمية - إمكانية التطبيق - مناسبة العبارة) والتعديل المقترح لسيادتكم

م	العبارة	الأهمية		إمكانية التطبيق		مناسبة العبارة وارتباطها بالمحور		التعديل المقترح
		مهم	غير مهم	يطبق	لا يطبق	مناسبة	غير مناسبة	
أولا : الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال القيادة الجامعية								
1-	تعمل القيادة التنظيمية على توفير فرص التنمية المهنية المستمرة .							
2-	تعمل القيادة التنظيمية على تعزيز الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال تحديث رؤية الجامعة ورسالتها.							

							تضع القيادة التنظيمية معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أفراد الجامعة .	3-
							توفير نظم معلومات واتصالات لمعرفة انطباعات المستفيدين من الجامعة ، بما يؤدي إلى بناء صورة ايجابية عنها.	4-
ثانيا : الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية								
							الاستفادة من تجارب الجامعات المتقدمة في نشر وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة فيها.	1-
							إشراك أعضاء الجامعة في استحداث جهة تتولى مسئولية الرقابة والتوجيه.	2 -
							دعم التعاون وتحفيز التشارك والحث على العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس .	3 -
							تشجيع البحوث الجماعية الممولة من قبل الجامعة	4 -

"آليات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للتعليم الجامعي المصري"

ثالثا : الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي							
1	-	تكوين هوية واضحة للجامعة من خلال التوازن بين اهتمام الجامعة بتحقيق أهدافها والأهداف الذاتية للفرد.					
2	-	العدالة في توزيع المسؤوليات والأدوار بين أعضاء الجامعة .					
3	-	دعم الثقافة التنظيمية التي تهتم بالإحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية بالجامعة.					
4	-	عقد مؤتمرات وندوات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحفيزهم على المشاركة فيها.					
رابعا : الآليات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال التسويق للجامعة							
1	-	الإهتمام بالتسويق الإلكتروني لسرعة الانتشار وفعاليته.					
2	-	تطوير الخدمات التعليمية والمجتمعية والأنشطة المقدمة من الجامعة للمستفيدين منها.					

3	التعرف على احتياجات المستفيدين من الجامعة وتحديدها.						
4	الاستعانة بخبرة القطاع الخاص و بالبيانات والمعلومات المتوفرة بالجامعة في التسويق لخدماتها						

قائمة بأسماء الخبراء الذين تم تسليم الآليات المقترحة إليهم

م	الاسم	الجامعة	التخصص	الوظيفة / المناصب
1	أ.د/ إيمان زغلول راغب	المركز القومي للبحوث	التربية	أستاذ الإدارة التعليمية بالمركز القومي للبحوث
2	أ.د/ إيمان عبدالفتاح محمد	الأزهر	التربية	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
3	أ.م. د / عزة أحمد محمد الحسيني	حلوان	التربية	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
4	أ. م. د/ لبنى محمود شهاب	حلوان	التربية	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
5	أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	عين شمس	التربية	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ورئيس القسم السابق
6	أ.م0د/ هالة عبدالمنعم أحمد سليمان	عين شمس	التربية	أستاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1 - أحمد (ب) دعاء نبيل محمد حمدي، التمكين المؤسسي والتغيير الاستراتيجي في جامعة عين شمس، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2020
- 2 - أحمد (ت) ، أشرف السعيد أحمد، الجودة الشاملة المؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديد الإسكندرية، 2007، ص12
- 3 - أحمد عزت وآخرون، الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية، القاهرة : مؤسسة حرية الفكر والتعبير، 2011
- 4 - أشرف محمود أحمد وحسين، محمد ، " ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير بعض هيئات الاعتماد الدولية"، من بحوث المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية بالغردقة :تكامُل التربية والعلوم والآداب في إعداد معلم القرن الحادي والعشرين، والمنعقد بكلية التربية بالغردقة، في الفترة من 24 - 23 فبراير، 2008
- 5- العزب حسين محمد عقيل والطوارنة، أمل خلف أحمد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: مستواهما والعلاقة بينهما: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مج 15، ع 4 ، 2019
- 6 - المجلس الأعلى للجامعات الادارة المركزية للعلاقات الثقافية، إدارة الاتفاقات والتبادل الثقافي ، مذكرة بشأن بروتوكول التعاون التعليمي بين وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي ووزارة التعليم بنيوزيلندا والموقع بالقاهرة فبراير ، 2010 .
- 7 - المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ط4 ، مكتبة الشروق ، القاهرة ، 2004 ، ص (307)

8 - إيمان زغلول راغب أحمد، الهوية التنظيمية للأقسام التربوية بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية دراسة إثنوجرافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان- كلية التربية، مصر، مج 26 ، ع 4، 2020،

9 - حمد زين العابدين عبدالفتاح ، محمود سيد ابوسيف ، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين ، مجلة العلوم التربوية تصدرها كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج 24 ، ع 2 ، إبريل ، 2016

10 - خالد صلاح حنفى محمود، آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر :تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، المنعقد بالقاهرة :جامعة عين شمس مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، 10-11 - أغسطس، ع 26. ، 2014

11 - دعاء نبيل محمد حمدي أحمد ، التمكين المؤسسي والتغيير الاستراتيجي في جامعة عين شمس: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2020،

12 - رفعت عبدالحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 155

13 - رمضان أحمد عيد وهيبه ، حسام إسماعيل ، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر ،دراسة مستقبلية ، مستقبل التربية العربية ، مج 10 ، ع 32 ، 2014

14 - رنيا حسن محروس سيد، الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2020، ص 18

15 - سوزان فؤاد السيد بكر، دراسة الاتجاهات نحو الإنطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ،المجلة العربية للإدارة ، تصدرها

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثاني ، يونيو ، 2018

16 - عادل عبدالنواب بكرى وزغلول ، ثروت محمد سعد ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات ، ط 24 المعدلة ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، 2006

17 - عبدالباسط محمد دياب ، تطوير الإدارة الجامعية : دراسة حالة كليات التربية فى عدة دول ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، 2008

18 - على بن محمد السيد الشريف الجرجاني ، معجم التعريفات ، قاموس لمصطلحات وتعريفات علم الفقه واللغة والفلسفة ، تحقيق ودراسة : محمد صديق المنشاوى ، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير ، القاهرة ، 1413 ، ص 216

19-فاطمة محمد عبدالرحمن ، الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها ، مجلة الإدارة التربوية ، ع 33 ، 2020

20 - لمياء محمد أحمد ، تقييم أثر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الإنجاز الطلابي بكلية التربية جامعة عين شمس ، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار ، ع 9 ، 2010 ، ص 8

21 - مازن فارس رشيد ، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي ، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 88

22 - مجمع اللغة العربية ، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث ، المعجم الوسيط ، ط 4 ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، 2004 ، ص 998 (ياسر ميمون عباس ، تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية ، المجلة الدولية لضمان الجودة ، تصدرها جامعة الزرقاء ، الأردن ، مج 1 ، ع 2 ، 2018 ، ص 113

23 - محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامى ، دار الفجر ، القاهرة ، 2004 ، ص 23

- 24 - مروة ممدوح عبد الله وآخرون ، تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر، ع 2 ، 2018
- 25 - مصطفى أحمد أمين ، بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مج 106، 2017
- 26 - مصطفى ربحى وغنيم ، عثمان محمد عليا ، مناهج وأساليب البحث العلمى ، النظرية والتطبيق ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000
- 27- منال موسى سعيد ، هبة زيدان سيد ، مستوى التفكير الإستراتيجى وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج 37 ، ع 8 ، 2021
- 28 - مها عبدالباقى جويلى ، تميز الجامعات المصرية على تصنيف التايمز ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، ع 20 ، 2016
- 29 - نهلة عبد القادر هاشم ، تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية، مصر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 11 ، ع 2، 2008
- 30 - نهلة عبدالقادر هاشم ، توظيف مدخل إدارة المشروعات فى تفعيل الجودة بالجامعات المصرية ، مجلة آفاق جديدة فى تعليم الكبار ، ع 10 ، 2010
- 31 - هشام سيد عباس، تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية :آليات مقترحة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مج 73 ، ع 73، 2020
- 32 - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى ، استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030 ، القاهرة ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى ، 2015
- 33 - ياسر ميمون عباس ، تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية ، المجلة الدولية لضمان الجودة ، تصدرها جامعة الزرقاء، الأردن ، مج 1 ، ع 2 ، 2018

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- 1- Abdullah Nordin, Zulhamri, Shahrina & Yuhanis Abdul Aziz
"Building a unique online corporate identity", **Marketing Intelligence & Planning**, 2013, Vol. 31, p 453
- 2- Ashforth & Male, Social Identity Theory and Organization, Administrator Social Sense, **The Academy of Management Review**, 2004 , Vol. 14, N.o. 1, p 19
- 3- Dukerich, Et al. , Butey Is in the Eye of the Beholder The Impact Of Organization, Administrator Since Quietly, **Sage Journal**, Vol. 48, 2002, No. 1.
- 4- Gleibs. I.H ,et al , When What We Get Is Not What We Want The Role of Implemented Versus Desired Merger Patterns In Support for Mergers, **Journal of Social Psychology**, Vol .44, No.3, 2013
- 5- Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken The dynamics of organizational identity, **Human Relations**, Vol. 55, No. 8, 2002 , pp989-991
- 6- Huang, Horowitz & Freberg, Karen, "Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model", Corporate Communications: An International Journal, Vol 21, No 2, 2016
- 7- Jeiran Mohammadi & Adeleh Salimifard ,The Effect Of Emotional And Cultural Intelligence On Innovation And Organizational Identity, **2nd international conferences on entrepreneurship and innovation**, 21 December, Shiraz. Iran, 2016

- 8- Kenny, Kate, Whittle, Andrea & Willmott, Hugh, "Organizational Identity" in: Understanding Identity & organizations, **SAGE Publications Ltd.**, London, 2011, pp 3-4
- 9- Lukasz Sulkowski et al , Organizational Identity of University in Merger Process, Economic and Social Development **37th International Scientific Conference on Economic and Social Development**, Socio Economic Problems of Sustainable Development, Baku, 14-15 February, 2019
- 10- Olga Bloch, Corporate Identity and Crisis Response Strategies, Frankfurt, Germany, **Springer Fachmedien Wiesbaden**. DOI 10, 2014
- 11- Schelble, Randy I M. (2002): Organizational Identification and The Development of professional Community A dissertation Submitted to The Faculty of The University of Utah in Partial Fulfillment of The Requirements for The **Degree Doctor of Philosophy Department of Educational Leadership and Policy**, University of Utah August
- 12- Smith P & Zook Ze , **Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics**, 5th, Hong Kong, Graphicraft Limite, 2011, p 192
- 13- Tuba Bozaykut Bük et al , The University Identity: Communication of Identity Themes, **Journal of International Business and Accounting Research**, Vol .1, No 2, August, 2017
- 14- Tyworth, Michael , Organizational Identity and Information Systems: How Organizational ICT Reflect Who An Organization Is , European, **Journal of Information Systems** , Vol. 23, No. 2, 2014

15-Van Rekom , Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, **European Journal of Marketing**, The University of Bradford, Vol 35 No 3,2007,p261

16- Avalible at: <http://www.heepf.org.eg/arabic-heepf>

17- Avalible at: <http://scu.eg/pages/eulc>