

الإتجاهات البحثية فى إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها "دراسة تحليلية من المستوى الثانى"

أ: شيماء محمد عبد المجيد العشماوى *

إشراف: ا.د. على عبوة **

الملخص:

تستهدف هذه الدراسة رصد تطور الإتجاهات البحثية فى موضوع إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها؛ بهدف تقديم رؤية إستشرافية تعالج الفجوات البحثية و تساعد فى تطوير بحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية بما يواكب الإحتياجات الأكاديمية و المهنية بهذا المجال. و تعتمد على التحليل من المستوى الثانى كأسلوب منهجى، حيث تم تنظيم دراسات التراث العلمى فى محاور رئيسة، و ألقى الضوء على المناهج و الأدوات البحثية المستخدمة، فضلاً عن مقارنة نتائج البحوث التى تم الوصول إليها ببعضها البعض لتقديم رؤية حول أسباب الإتفاق و الإختلاف بينها. و ذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها 41 من الدراسات العربية و الأجنبية فى الربع قرن الأخير - من عام 2000 و حتى عام 2024. و من أهم النتائج التى توصلت إليها: أن الدراسات الأقدم كشفت عن وجود فجوات واضحة بين الهويات التنظيمية الخمس لذات المؤسسة و ذلك على خلاف الدراسات الحديثة التى وجدت توازن بين الهويات الحقيقية و الإتصالية و المدركة. كذلك أتفقت معظم الدراسات على وجود إتساق واضح بين هوية المنظمة مع جماهيرها الداخلية و هويتها مع جماهيرها الخارجية. أما عن العوامل المؤثرة فى الهوية التنظيمية فقد حددتها البحوث و الدراسات فى عدة متغيرات تنظيمية (تتمثل فى: الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية التنظيمية فضلاً عن السلوك التنظيمي) و عوامل إتصالية (تتمثل فى: الهوية المرئية للمنظمة و الإتصالات التنظيمية) و أوضحت أنها تؤثر مجتمعة فى الهوية التنظيمية و أنه بينها و بين بعضها البعض و كذلك بين الهوية التنظيمية علاقات تأثير و تأثير متبادل.

الكلمات الدالة: الهوية التنظيمية – الثقافة التنظيمية – السلوك التنظيمي – الإستراتيجية التنظيمية – الإتصالات التنظيمية – الهوية البصرية.

* المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة و الإعلان - كلية الإعلام الجامعة الحديثة للتكنولوجيا و المعلومات.

** الأستاذ بقسم العلاقات العامة و الإعلان - كلية الإعلام جامعة القاهرة.

Research Trends in Corporate Identity Management and the Factors Affecting it “Meta- Analysis Study”

Ms.Shaimaa Mohamed Abd El Megeed El Ashmawy*

Abstract:

This study aims to monitor the development of research Trends in the topic of corporate identity management and the factors influencing it; with the aim of presenting a forward-looking vision that addresses research gaps and helps in developing corporate identity management studies in line with academic and professional needs in this field. It relies on Meta-analysis as a methodological approach, where studies of scientific heritage were organized into main axes, and shed light on the research methods and tools used, in addition to comparing the studies' results that were reached with each other to present a vision about the reasons for agreement and disagreement between them. This study applied to an intentional sample of 41 Arab and foreign studies in the last quarter century - from the year 2000 until 2024. The most important findings were that older studies revealed clear gaps between the five corporate identities of the same organization, in contrast to recent studies that found a balance between actual, communicated, and conceived identities. Most studies also agreed on the existence of a clear consistency between the corporate identity with its internal stakeholders and its identity with its external stakeholders. Studies have identified the factors influencing corporate identity as several corporate variables, including: corporate culture, corporate strategy, corporate behavior, and communication factors, such as: the corporate visual identity and corporate communications. These factors collectively influence corporate identity and there are relationships of mutual influence and impact between them, as well as between them and the corporate identity.

Key Words: Corporate Identity- Corporate Culture- Corporate Strategy- Corporate Behavior- Corporate Communications- Visual Identity

* Assistant Lecturer, Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Modern University for Technology and Information

مقدمة:

ساهم إتساع مجالات الإتصال الجماهيرى و إنتشار و تنوع وسائله فى تزامم الرسائل الإتصالية للمنافسين؛ الأمر الذى أدى بالمتلقين إلى الوصول لدرجة من التشبع أفقدت البعض منهم التمييز بين الأسماء و العلامات التجارية المختلفة؛ و مِن ثَمَّ ظهرت حاجة المنظمات إلى إدارة هوياتها بصورة أكثر كفاءة و فعّالية؛ حتى يتسنى لهم الحفاظ على مراكزهم السوقية و حصصهم التسويقية.

و تُمثل الهوية التنظيمية من جانب و الصورة الذهنية للمنظمة ثَمَّ سمعتها من جانب آخر طرفى نهاية العملية الإتصالية مع مجموعات المصالح، إذ تنتمى هوية المنظمة لجانب المرسل فى العملية الإتصالية، كما ترتبط الصورة الذهنية للمنظمة و سمعتها بجانب المتلقى فى العملية الإتصالية¹. أى أن الإدارة الجيدة للهوية التنظيمية تُحقق للمنظمة صورة ذهنية إيجابية و سمعة طيبة فضلاً عن علاقات قوية بمجموعات المصالح.

و الواقع أن الإدارة الفعّالة للهوية التنظيمية لا تودى فقط لنجاح علاقة المنظمة بجماهيرها الخارجية، و إنما أيضاً لنجاح علاقتها بجماهيرها الداخلية؛ إذ تُساهم بقوة فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمة. الأمر الذى يُحقق الكفاءة الإنتاجية و يساعد فى الحفاظ على صورة المنظمة داخلياً و خارجياً.

أما على الصعيد الأكاديمى فقد تزايد إهتمام الباحثين و الدارسين فى العقود الأخيرة بموضوع إدارة الهوية التنظيمية، حتى يمكنهم مواكبة الواقع العملي و تلبية إحتياجات الممارسين إلى معرفة كيفية إدارة هوية منظماتهم و تحديد العوامل المؤثرة فيها.

قضية الدراسة:

نظراً لما سبق تتضح أهمية موضوع إدارة الهوية التنظيمية على المستويين العملي و العلمي؛ و مِن ثَمَّ تتبلور قضية الدراسة فى رصد تطور الإتجاهات البحثية فى موضوع إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها، و ذلك من خلال تحليل إسهامات الباحثين فى الدراسات و البحوث العربية و الأجنبية و النظرية و التطبيقية؛ بهدف تقديم رؤية إستشرافية تعالج الفجوات البحثية فى موضوع إدارة الهوية التنظيمية و تُساعد فى مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات المختلفة.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على الإتجاهات البحثية موضع إهتمام الدراسات العربية و الأجنبية فى موضوع إدارة الهوية التنظيمية.
- 2- تحديد العوامل التنظيمية و الإتصالية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية التى تناولتها الدراسات السابقة.
- 3- الكشف عن المتغيرات المهنية و الشخصية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية التى تعرضت لها دراسات التراث العلمي.
- 4- المقارنة بين أهم النتائج التى توصلت إليها دراسات إدارة الهوية التنظيمية.

- 5- التعرف على الإجراءات المنهجية المستخدمة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الهوية التنظيمية.
- 6- الكشف عن الفجوات البحثية في دراسات إدارة الهوية التنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما الإتجاهات البحثية موضع إهتمام الدراسات العربية و الأجنبية في موضوع إدارة الهوية التنظيمية؟
- 2- ما العوامل التنظيمية و الإتصالية المؤثرة في إدارة الهوية التنظيمية التي تناولتها دراسات التراث العلمي؟
- 3- ما المتغيرات المهنية و الشخصية التي تؤثر في الهوية التنظيمية التي تعرضت لها الدراسات السابقة؟
- 4- ما الإجراءات المنهجية المستخدمة بدراسات التراث العلمي التي تناولت موضوع إدارة الهوية التنظيمية؟

منهجية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى **البحوث الوصفية**، حيث تستهدف الكشف عن تطور الإتجاهات البحثية في موضوع إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها، و رصد ما توصلت إليه من نتائج؛ لإستخلاص رؤية مستقبلية لنوعية المتغيرات البحثية التي يمكن أن تتناولها دراسات إدارة الهوية التنظيمية عامة، و العربية خاصة.

كما تعتمد هذه الدراسة على **التحليل من المستوى الثاني** كأسلوب منهجي، حيث تم تنظيم دراسات التراث العلمي في أطر تصنيف و محاور رئيسة للاسترشاد بها في تطوير المعرفة العلمية لموضوع إدارة الهوية التنظيمية، مع إلقاء الضوء على المناهج و الأدوات و الإجراءات البحثية المستخدمة بالدراسات السابقة لأغراض المقارنة المنهجية ، فضلاً عن مقارنة نتائج البحوث التي تم الوصول إليها ببعضها البعض لتقديم رؤية حول أسباب الإتفاق و الإختلاف بينها. الأمر الذي يساهم مستقبلاً في سد الفجوات البحثية؛ و من ثم تطوير بحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية بما يواكب الإحتياجات الأكاديمية و التطبيقية.

مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون **مجتمع الدراسة** من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها. أما **عينة الدراسة** فقد تم إختيارها وفق متغيري موضوع البحث و سنة النشر، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عمدية قوامها 41 مفردة، منها 15 دراسة عربية و 26 دراسة أجنبية، و ذلك في الربع قرن الأخير- من عام 2000 و حتى عام 2024.

و يمكن توصيف عينة الدراسة وفق متغيرى عام النشر و وسيلة النشر، و هو ما سيتم عرضه فى الجدولين التاليين:

جدول 1 توزيع عينة الدراسة وفق عام النشر

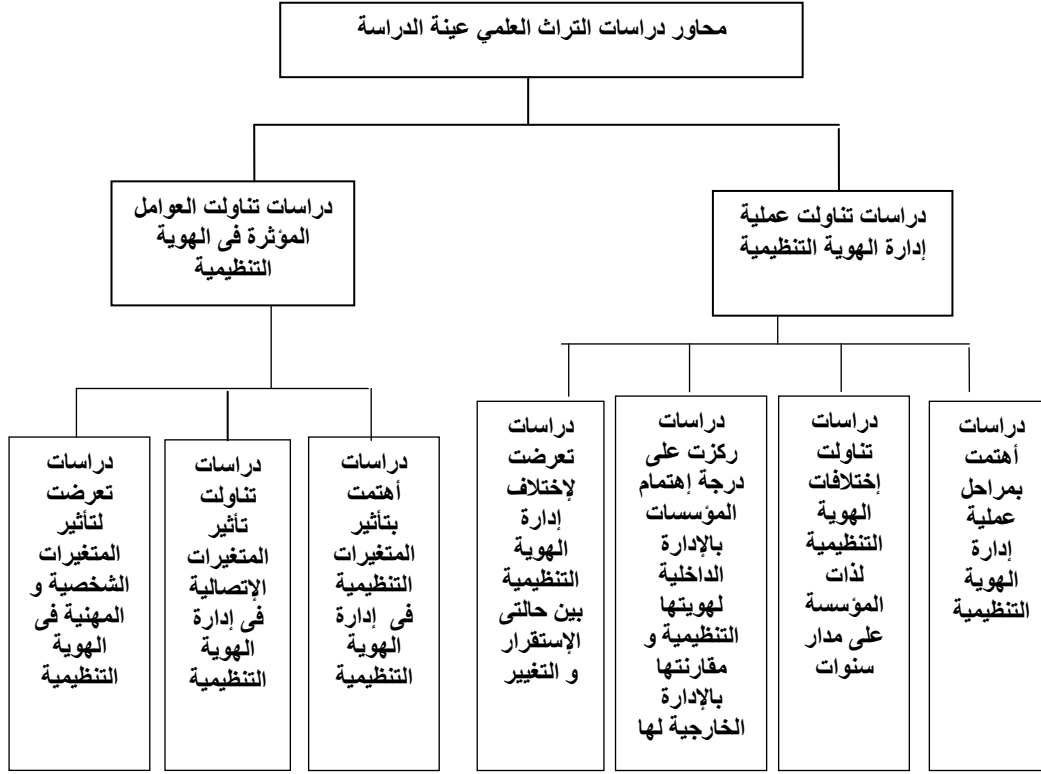
عام النشر	عدد الدراسات محل التحليل
من 2000 إلى 2004	3
من 2005 إلى 2009	5
من 2010 إلى 2014	9
من 2015 إلى 2019	8
من 2020 إلى 2024	16
المجموع	41

جدول 2 توزيع عينة الدراسة وفق وسيلة النشر

وسيلة النشر	عدد الدراسات محل التحليل
دوريات علمية	26
رسائل ماجستير و دكتوراه	9
مؤتمرات و ملتقيات علمية	3
قواعد بيانات و مواقع إلكترونية للبحوث العلمية	3
المجموع	41

إستعراض دراسات التراث العلمي عينة الدراسة:

تناولت موضوع الهوية التنظيمية العديد من الدراسات الأجنبية و العربية غير المصرية، فى حين قلت الدراسات المصرية التى أنصب تركيزها على هذا الموضوع. و الواقع أن معظم الدراسات السابقة التى تعرضت لموضوع الهوية التنظيمية تمثل دراسات نظرية أستهدفت وضع معايير و نماذج يمكن بإستخدامها إدارة الهوية التنظيمية، بينما لم تصل الباحثة إلا لعدد قليل من الدراسات التى أهتمت بالتعرف على واقع إدارة الهوية التنظيمية بالمؤسسات المختلفة و العوامل المؤثرة فيها. و ستعرض الباحثة دراسات التراث العلمي عينة الدراسة فى محورين رئيسيين، و ذلك على النحو التالى:



المحور الأول: دراسات تناولت عملية إدارة الهوية التنظيمية:

أولاً: دراسات أهتمت بمراحل عملية إدارة الهوية التنظيمية:

تناولت الدراسات مراحل إدارة الهوية التنظيمية من خلال الكشف عن الفجوات الموجودة بين الهويات التنظيمية الخمس (الحقيقية و المرغوبة و الإتصالية و المُدركة و المثالية)²، و هو ما سنعرضه فيما يلي:

توصلت دراسة فوكس T. Fox³ عام 2001 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة إلى وجود فجوة كبيرة بين الهوية الحقيقية (الفعلية) و الهويات الثلاث الأخرى (المرغوبة و الإتصالية و المثالية)، و إلاثى على الجانب الآخر يوجد بينهم و بين بعضهم البعض درجة عالية من الإتساق، و ذلك بالتطبيق على إحدى الشركات الدولية و بإستخدام نموذج إختبار أسيد ACID Test Model لإدارة الهوية التنظيمية.

أما بالتطبيق على شركة محلية و بإستخدام نموذج إختبار ريدس أسيد REDS AC²ID Test المطور، فقد كشفت ذات الدراسة⁴ عن وجود فجوات واضحة بين الهويات الخمس و بعضها البعض، بل كشفت عن أن الهوية الإتصالية تختلف كلياً عن الهوية المُدركة The Conceived Identity فى أذهان الجمهور الداخلى.

و هو ما أكدته دراسة سارة چارن و لويس مارتيز S. Jarne and L. Maritz⁵ عام 2014 بالإعتماد على دراسة حالة مؤسسة Arla Food بالسويد، عندما كشفت عن وجود فجوة واضحة بين الهوية التنظيمية الإتصالية و الهوية التنظيمية المُدركة؛ إذ يختلف تماماً فحوى رسائل المنظمة لجمهورها الداخلي عن مفاهيم و مُدركات هذا الجمهور الداخلي عن الهوية التنظيمية للمؤسسة التي يعملوا بها، الأمر الذي يظهر جلياً في ممارساتهم اليومية للعمل.

و ذلك على العكس من دراسة بوافو و آخرون N.D. Boafo and et. al.⁶ عام 2020 بإستخدام دراسة حالة جامعة خاصة في غانا -جامعة CSUC - و أداة الإستقصاء على عينة حجمها 575 مفردة من خريجين و طلاب الجامعة، التي توصلت إلى أن هناك توازن بين هوية جامعة CSUC الحقيقية و الإتصالية و هويتها المُدركة (صورة الجامعة)؛ الأمر الذي أثر على الأداء التسويقي للجامعة بين أقرانها من الجامعات الخاصة، حيث أكدت غالبية العينة أن جامعة CSUC تفعل ما تقول، و تعكس واقعها في رسائلها الإتصالية.

أما عن الدراسات العربية، فقد كشفت دراسة عامر العطوي و خيرية الخالدي⁷ عام 2015 على 307 عامل و رئيس قسم في معمل سمنت الكوفة بالعراق عن أن السبب الرئيس لوجود فجوة بين الهوية التنظيمية الحقيقية و المرغوبة هو عدم إستجابة المنظمة للتغيرات البيئية - كمواكبة التكنولوجيا الحديثة-، و أوضحت أنه كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحقيقية منسجمة مع خصائص الهوية التنظيمية المرغوبة (الفجوة صغيرة) كلما أنخفض سلوك العمل المنحرف إتجاه المنظمة و إتجاه الرؤساء بل و الزملاء أيضاً.

ثانياً: دراسات تناولت إختلافات إدارة الهوية التنظيمية لذات المؤسسة على مدار سنوات:

تنوعت نتائج الدراسات التي تناولت إختلافات إدارة الهوية التنظيمية لذات المؤسسة على مدار سنوات على النحو التالي:

كشفت دراسة أوست P. J. Aust⁸ التتبعية (التطورية) عام 2004 التي أعتمدت على دراسة حالة مؤسسة دولية غير هادفة للربح لمدة خمس سنوات، و هي: United Church of God عن عدم وجود إختلاف كبير في ماهية القيم المتضمنة في إتصالات المنظمة بجماهيرها الخارجية خلال السنة الأولى و الثالثة و الخامسة، و لكن هناك إختلاف في أهميتها -ترتيبها من حيث الأولوية- و الذي ينعكس في مدى تكرار القيم بالرسائل الإتصالية. و الجدير بالذكر أن التعريف الإجرائي لمفهوم الهوية التنظيمية في هذه الدراسة هو أنها الشخصية المميزة للمنظمة كما يتم إدراكها من خلال القيم المتضمنة في رسائلها الإتصالية مع جماهيرها الخارجية.

و هو ما أختلفت معه دراسة دافيد و تشلتز R. Davide and M. Schultz⁹ التطورية عام 2006 التي أعتمدت على منهج دراسة الحالة في ثلاث فترات زمنية منفصلة على مدار عشر سنوات، إذ وجدت أن هوية المنظمة محل الدراسة - شركة بانج أند أولفسن Bung and Olufsen (حالياً B&O) الدنماركية لإنتاج الصوتيات و المرئيات و التي تزاو

نشاطها في 42 دولة- قد مرت في تاريخها بثلاثة تغيرات جوهرية فرضتها عليها البيئة المحيطة، و أنه فيما بين هذه الفترات كان هناك إستقرار واضح في هويتها التنظيمية.

ثالثاً: دراسات ركزت على مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية لهويتها التنظيمية ومقارنتها بالإدارة الخارجية لها:

أهتمت غالبية الدراسات الأجنبية بمقارنة مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية مقابل الإدارة الخارجية للهوية التنظيمية. بينما أكتفت الدراسات العربية فقط بالتعرف على مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية لهويتها التنظيمية، و ذلك من خلال قياس مدى إدراك العاملين لهوية مؤسساتهم التنظيمية. و هو ما سنستعرضه فيما يلي:

بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد توصلت دراسة بريكسون S.L. Brickson¹⁰ المسحية عام 2005 على عينة حجمها 1126 موظف في 88 منظمة ببريطانيا إلى أن أكثر من نصف الباحثين لديهم إلتباس في هوية منظماتهم Hybrid Identity، مما يشير إلى عدم إهتمام عدد كبير من المنظمات محل الدراسة بإرساء ثم ترسيخ هويتها التنظيمية في أذهان العاملين بها.

كما كشفت أيضاً ذات الدراسة¹¹ عن رؤية الجماهير الداخلية بالمنظمات محل الدراسة لهوية منظماتهم؛ إذ وجدت علاقة قوية بين الهوية الداخلية و الخارجية للمنظمة، و أن طريقة إدارة المنظمة لعلاقاتها بجماهيرها الداخلية تتسق تماماً مع طريقة إدارتها لعلاقاتها بجماهيرها الخارجية، و تعكس ضعف إدارة الهوية التنظيمية بغالبية المنظمات محل الدراسة..

و هو ما أكدته دراسة سارة چارن و لويس مارتيز S. Jarne and L. Maritz¹² عام 2014 بالإعتماد على دراسة حالة مؤسسة Arla Food بالسويد؛ إذ توصلت إلى وجود إرتباط وثيق و علاقة تأثير و تأثر بين مُدركات الجمهورين الداخلي و الخارجي عن الهوية التنظيمية للمؤسسة.

فضلاً عن دراسة خان و خان M. Khan and O. Khan¹³ عام 2016 التي اعتمدت على دراسة حالة 14 شركة بمجال صناعة الملابس في باكستان و توصلت إلى أنه كلما كان الجمهور الداخلي يؤمن بقيم المنظمة و يثق في تحقيقها، كلما تحققت ذات المدركات عن المنظمة لدى جمهورها الخارجي من العملاء؛ و من ثم فإنه كلما زادت فعالية الإتصالات الموجهة للجمهور الداخلي، كلما ساهم ذلك في تشكيل مُدركات إيجابية عن المنشأة لدى جمهورها من العملاء.

و هو أيضاً ما أكدته دراسة بالمر و بودنر J. Balmer and K. Podnar¹⁴ عام 2021 التي أعتمدت على التحليل من المستوى الثاني، حيث كشفت عن أن إهتمام المؤسسة بترسيخ هويتها التنظيمية المرغوبة مع الجمهور الداخلي من العاملين - لاسيما في المؤسسات الخدمية- يُساهم في تحقيق مدركات إيجابية للعلامة التجارية خاصةً و للهوية التنظيمية عامةً لدى جماهيرها الخارجية من العملاء و مجموعات المصالح الأخرى.

و هو ما اختلفت معه دراسة هاكيرت و آخرون R. Heckert and et.al¹⁵ عام 2020 بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة هولندية لمدة تقترب من عقدين كاملين و هي: Sanquin، حيث كشفت عن وجود هويات متعددة Multiple-Identity للمنظمة محل الدراسة؛ إذ تختلف هويتها الإتصالية مع جماهيرها الخارجية عن هويتها الإتصالية مع جماهيرها الداخلية، و ذلك طوال المدى الزمني للدراسة. و أوضحت أنه في المحتوى الإتصالي الخارجي- على عكس المحتوى الإتصالي الداخلي- تظهر الهوية العقائدية Ideological Identity واضحة أكثر من الهوية النفعية Utilitarian Identity¹⁶ بنسبة تتعدى 1:3، و ذلك إلى الحد الذي جعل الهوية النفعية تختفي تماماً في الإقتباسات و الرسائل القصيرة.

أما الدراسات العربية فقد أهتمت بالتعرف على طبيعة إدراك الجمهور الداخلي للهوية التنظيمية، فنجد أن دراسة أمل فوزي¹⁷ عام 2010 التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة - لمؤسستين من شركات الأدوية إحداها مصرية و الأخرى متعددة الجنسيات- كشفت عن وجود تباين واضح في رؤية العاملين لمكونات الهوية التنظيمية، مما يعكس إنخفاض إهتمام المؤسستين محل الدراسة بالإدارة الداخلية لهويتهما التنظيمية، و ذلك على الرغم من إتفاق الإدارة العليا و العاملين في المستويات الإدارية المختلفة حول أهمية وجود هوية تنظيمية قوية تشجع على الإلتزام، و تُعَلَى من مكانة الشركة، كما تدعم العلاقات مع العملاء. و لقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائجها بإستخدام أداة الإستقصاء من 294 عامل في مختلف المستويات الإدارية و المقابلات المتعمقة مع المدراء.

و ذلك على خلاف دراسة نجوى كشكوشة¹⁸ عام 2022 التي توصلت بالاعتماد على منهج دراسة الحالة للشركة القابضة للتأمين في مصر إلى أن هناك إدراك للعاملين يتسم بالإيجابية المرتفعة للهوية التنظيمية للشركة - إذ تحققت أبعاد الهوية التنظيمية ممثلة في التماثل و الفخر و الإحترام، و هذا بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قوامها 245 مفردة من العاملين بالشركة. الأمر الذي يكشف عن إهتمام الشركة محل الدراسة بالإدارة الداخلية لهويتهما التنظيمية.

و هو ما أكدته دراسة حاج فرحات و عبد الباسط هويدي¹⁹ في ذات العام (2022) بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في الجزائر؛ إذ كشفت عن أن هناك هوية تنظيمية قوية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعكس إهتمام المؤسسة الجزائرية بإدارة هويتها التنظيمية داخلياً، و ذلك بالتطبيق على عينة قوامها 98 موظف بالمؤسسة محل الدراسة.

و أيضاً دراسة فهد العبيري²⁰ عام 2023 بالاعتماد على دراسة حالة جامعة تبوك بالملكة العربية السعودية التي وجدت أن مستوى الهوية التنظيمية عالياً لدى الجمهور الداخلي بالمنظمة محل الدراسة، و ذلك بالتطبيق على عينة حجمها 263 عضو من هيئة التدريس.

أما دراسة بن حمدون الأمين و زيانى لقمان²¹ عام 2024 بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية في الجزائر؛ فقد كشفت عن أن مستوى الهوية التنظيمية لدى الجمهور الداخلي من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمكن وصفه بالمتوسط. و الجدير

بالذكر أن هذه الدراسة قد وضعت مقياس للهوية التنظيمية لتحديد مستوياتها، و ذلك من خلال بُعدى السمات المتفردة و السمات المركزية للهوية التنظيمية.

كما توصلت دراسة قاسم الحسن²² بنفس العام (2024) بالإعتماد على دراسة حالة شركتى إتصالات (Syriatel) و (MTN) فى سوريا إلى وجود هوية تنظيمية قوية لدى العاملين بالإدارتين العليا و الوسطى؛ إذ كشفت عن إدراك على نسبياً لكل أبعاد الهوية التنظيمية- السمات المركزية و المتفردة و الإستمرارية- لدى عينة عمدية قوامها 154 مفردة من مدير تنفيذى و نائب مدير تنفيذى و مدير فرع و مدير إدارة و مدير قسم.

رابعاً: دراسات تعرضت لإختلاف إدارة الهوية التنظيمية بين حالتى الإستقرار و التغيير:

أوضحا باتفردهان و كورلى S. Patvardhan and K. G. Corley²³ فى دراستهما النظرية عام 2013 بإستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثانى أن إدارة الهوية التنظيمية مع مجموعات المصالح ما هى إلا عملية ديناميكية مستمرة، تنسم بالإستقرار أحياناً و بالتغيير أحياناً أخرى. و هو ما أهتمت به عدة دراسات تطبيقية، حيث قارنت بين نجاح المنظمة فى إدارة هويتها التنظيمية أثناء الإستقرار و عند التغيير، و سنستعرض فيما يلى النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسات:

كشفت دراسة إردم و ستير F. Erdem and C. Stir²⁴ عام 2003 و التى أعتمدت على دراسة حالة ثلاث منظمات إنتاجية فى تركيا عن أن العاملين بالمنظمات محل الدراسة لديهم إدراك إيجابى لهوية منظماتهم فى حالة الإستقرار، و لكنهم خلال فترة التغيير التنظيمى يتولد لديهم إدراك سلبى لهوية منظماتهم؛ و فسرت ذلك بأنه فى حالة الإستقرار كان العاملين يشاركون فى صياغة تاريخ المنظمة و رؤيتها و رسالتها و أهدافها، و لكن أثناء التغيير لم تهتم منظماتهم بتعديل الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع هذا التغيير.

و أختلفت معها نتائج دراسة دافيد و تشلتز R. Davide and M. Schultz²⁵ التطورية Longitudinal Study عام 2006 التى أعتمدت على منهج دراسة الحالة فى ثلاث فترات زمنية منفصلة على مدار عشر سنوات، إذ وجدت أنه لا فرق فى إدراكات العاملين و تصوراتهم عن هوية منظماتهم- شركة بانج أند أولفسن Bung and Olufsen (حالياً B&O) الدنماركية لإنتاج الصوتيات و المرئيات و التى تُزاوِل نشاطها فى 42 دولة- بين حالتى الإستقرار أو التغيير؛ ففى كلاهما تتأثر الهوية التنظيمية بإستراتيجية التميز التى تنتهجها المنظمة.

أما أحدث الدراسات التى تعرضت لإختلافات إدارة الهوية التنظيمية بين حالتى الإستقرار و التغيير فقد أهتمت بإدارة هوية المنظمات المؤقتة (TO - Temporary Organizations) - و هى المنظمات التى تنتج عن تحالف أو تعاون عدة منظمات معاً لإنجاز مشروع محدد.

حيث توصلت دراسة سيرجيفا و إفتخار R. Iftikhar and N. Sergeeva²⁶ عام 2024 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة لمنظمة Tideway Megaproject بالمملكة المتحدة إلى أن المنظمة محل الدراسة نجحت فى خلق هوية تنظيمية جديدة و إيجابية؛ و مِن ثَمَّ

أستخلصت نموذج لعملية إدارة الهوية التنظيمية للمشروعات و المنظمات المؤقتة يمكن تطبيقه لإنشاء هوية تنظيمية جديدة أو للحفاظ على الهوية الجديدة بأذهان مجموعات المصالح، و توصلت إلى ضرورة التكامل بين أبعاد عملية إدارة الهوية التنظيمية لتحقيق الأهداف المرغوبة، و ذلك بإستخدام أدوات المقابلة و تحليل المضمون و الملاحظة.

و ذلك على خلاف دراسة جوان لينج J. Liang بذات العام (2024) ²⁷ التي أعتمدت على دراسة حالة منظمة SCIRT المؤقتة بنيوزيلاندا – و هي تمثل تحالف بين عدة شركات من قطاعي الأعمال العام و الخاص في مجال البناء، و التي وجدت أن العاملين بإختلاف درجاتهم الوظيفية تمسكوا بالهوية التقليدية لمنظماتهم الأصلية و لم يرغبوا في الانتماء إلى الهوية الجديدة للمنظمة المؤقتة، على الرغم مما بُذل من جهود هدفها خلق و ترسيخ هوية تنظيمية جديدة موحدة و متماسكة حتى تتمكن المنظمات المشاركة من التعاون و التنافس في نفس الوقت، و توصلت الدراسة إلى نتائجها بإستخدام أدوات المقابلة و تحليل المضمون و الملاحظة.

المحور الثاني: دراسات تناولت العوامل المؤثرة في الهوية التنظيمية:

أنصب إهتمام معظم الدراسات -خاصةً الأجنبية منها- التي تناولت العوامل المؤثرة في الهوية التنظيمية على دراسة العوامل التنظيمية و الإتصالية أكثر من المتغيرات الشخصية و المهنية، و هو ما سيتضح فيما يلي:

أولاً: دراسات أهتمت بتأثير المتغيرات التنظيمية في إدارة الهوية التنظيمية:

تنوعت المتغيرات التنظيمية التي أهتمت الدراسات بتأثيرها في إدارة الهوية التنظيمية، حيث ركز بعضها على تأثير نشاط المؤسسة في هويتها التنظيمية، بينما أنصب إهتمام البعض الآخر على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في الهوية التنظيمية، في حين تناول البعض الثالث العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية و الهوية التنظيمية، هذا فضلاً عن الدراسات التي أهتمت بتأثير السلوك التنظيمي في الهوية التنظيمية، و هو ما سنعرضه على النحو التالي:

أ- دراسات أهتمت بتأثير نشاط المؤسسة في إدارة هويتها التنظيمية:

على الرغم من إهتمام العديد من دراسات و بحوث العلاقات العامة بتأثير نشاط المؤسسة كمتغير تنظيمي في الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى و المتغيرات الإتصالية أيضاً، إلا أنه في دراسات إدارة الهوية التنظيمية لم تصل الباحثة إلا لدراسة واحدة أجنبية -شُعد قديمة نسبياً- أهتمت بتأثير نشاط المؤسسة في هويتها التنظيمية، و التي سنعرضها فيما يلي:

توصلت دراسة بريكسون S.L. Brickson ²⁸ المسحية عام 2005 على عينة حجمها 1126 موظف في 88 منظمة ببريطانيا- تختلف ما بين إنتاجية تعمل في صناعة المشروبات غير الكحولية و خدمية تعمل في مجال الخدمات القانونية- إلى أن المنظمات الخدمية أكثر إهتماماً من المنظمات الإنتاجية بإبراز هويتها التنظيمية سواء عند إدارة علاقتها جماهيرها الداخلية أو مع جماهيرها الخارجية.

ب- دراسات تناولت تأثير الثقافة التنظيمية في الهوية التنظيمية:

أُتفقت نتائج الدراسات التي أهتمت بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهوية التنظيمية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة الهوية التنظيمية، وذلك سواء في حالة الإستقرار أو التغيير. و هو ما سنستعرضه على النحو التالي:

كشفت دراسة فوكس T. Fox²⁹ عام 2001 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة عن أن الفجوة الكبيرة الموجودة بين الهوية الحقيقية للمنظمة محل الدراسة و الهويات الثلاث: المثالية و المرغوبة والاتصالية، تتمثل بصورة أساسية في الثقافة التنظيمية، ثم فيما يتأثر بها من متغيرات تنظيمية أخرى.

و هو ما أكدته دراسة دافيد و تشلتز R. Davide and M. Schultz³⁰ التتبعية عام 2006 إذ توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في تصورات العاملين لهوية منظماتهم ليس فقط في حالة الإستقرار، و لكن أيضاً أثناء مواكبة المنظمة لما يُستجد من تغيرات بيئية Identity Dynamics (حالة التغيير)، و ذلك من خلال المقارنة بين إستجابات العاملين بالمنظمة محل الدراسة – شركة بانج أند أولفسن Bung and Olufsen (حالياً B&O) الدنماركية لإنتاج الصوتيات و المرئيات و التي تُراول نشاطها في 42 دولة- للتغيرات البيئية التي تُهدد هوية منظماتهم في ثلاث فترات زمنية منفصلة على مدار عشر سنوات.

و أيضاً كشفت دراسة نيبارد E. Nippard³¹ عام 2013 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة، عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الهوية التنظيمية؛ إذ توصلت إلى أن تكوين الهوية التنظيمية يتأثر بالمدرجات الخاصة بقيادة المنظمة و أنماطها.

أما دراسة سارة چارن و لويس مارتنز S. Jarne and L. Maritz³² عام 2014 بالإعتماد على دراسة حالة مؤسسة Arla Food بالسويد، فقد أهتمت بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهوية الاتصالية تحديداً -كأحد الهويات التنظيمية الخمس للمنظمة محل الدراسة، حيث وجدت أن العلاقة ضعيفة للغاية بين ماهية الهوية التنظيمية التي تتمثل في رسائل المنظمة لجمهورها الداخلي من جانب و الثقافة التنظيمية التي تظهر في ممارسات العمل اليومية من جانب آخر.

كذلك توصلت دراسة ماري هاتش و آخرون M. Hatch and et.al³³ التطورية عام 2015 و التي أعتمدت على دراسة حالة مؤسسة دولية لتوزيع بعض السلع الإستهلاكية في الفترة من 2009 إلى 2013، و هي: Carlsberg Group ، إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الهوية التنظيمية، ووصفت هذه العلاقة بالمتداخلة خاصة أثناء إدارة التغيير. و قد استخدمت أدوات المقابلة و الملاحظة بالمشاركة و تحليل المضمون على مدار الخمس سنوات فترة الدراسة.

و هو ما أكدته دراسة محمد و آخرون B. Mohamad and et.al³⁴ النظرية عام 2016 بإستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني إلى أن الثقافة التنظيمية –بما تتضمنه من قيم و معتقدات وما ينتج عنها من سلوكيات تنظيمية- تؤثر بقوة في إدارة الهوية

التنظيمية (CIM) Corporate Identity Management للمؤسسات عامةً وللمؤسسات قطاع التعليم العالي بماليزيا خاصةً.

و أيضاً دراسة خان و خان M. G.Khan and O. Khan³⁵ عام 2016 التي اعتمدت على دراسة حالة 14 شركة بمجال صناعة الملابس في باكستان، و التي كشفت عن تأثير الثقافة التنظيمية في تمييز مجموعات المصالح و منهم العملاء للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى بذات المجال. و أوضحت أنه كلما كانت رؤية المنظمة و قيمها واضحة ومتسقة، كلما انعكس ذلك على السلوكيات التنظيمية؛ فصارت الثقافة التنظيمية مُفعلة بالسلوكيات التنظيمية و من ثم رسخت الهوية التنظيمية و ماهيتها في أذهان مجموعات المصالح.

فضلاً عن دراسة كريستين أتينزا C. Atienza³⁶ عام 2017 التي أوضحت بالإعتماد على منهج دراسة الحالة، أن الثقافة التنظيمية تؤثر في هوية المنظمة من خلال الاتصالات الإدارية الرسمية و غير الرسمية، و أن مؤسس المنظمة يُعد أحد أكثر العوامل تأثيراً في الثقافة التنظيمية للمنظمة.

أما الدراسات العربية، فقد توصلت دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة³⁷ المسحية عام 2010 على عينة عشوائية حجمها 280 عضو هيئة تدريس من أربع جامعات خاصة بالأردن إلى أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛ حيث وضع الباحثان نموذج خطي للثقافة التنظيمية من أربعة أبعاد، هي: التعاون و الابتكار و الالتزام و الفاعلية، ثم وجدوا أن هذه الأبعاد تؤثر بدرجات مختلفة في مستوى الهوية التنظيمية السائدة ما بين مرتفع و منخفض.

و هو ما أكدته دراسة هشام سبع و محمد هيشور³⁸ عام 2014 التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة لمؤسسة إنتاجية خاصة بالجزائر عندما وجدت أن الثقافة التسييرية (التنظيمية) تمثل أحد محددات بناء الهوية التنظيمية، و أوضحت أن جماعية العمل و وجود قيم التعاون و التضامن و الشعور بالاحترام المتبادل كلها عوامل إيجابية بالثقافة التنظيمية تساهم في ترسيخ الهوية التنظيمية، و ذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها 67 عامل بالمؤسسة محل الدراسة .

و أيضاً دراسة نصيحة كحلى و أمينة عبدالله³⁹ عام 2020 بالإعتماد على منهج دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل في الجزائر التي كشفت عن وجود علاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية و تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. و ذلك من خلال متغيري نمط القيادة الإدارية السائدة (سلوك الإدارة العليا مع الموظفين) و طبيعة علاقات العمل السائدة (الاتصالات الداخلية الرسمية و غير الرسمية).

ج- دراسات أهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية و الهوية التنظيمية:

أكدت دراسة ميلور و باسيت و سيموز T. Melewar, K. Bassett and C. Simoes⁴⁰ النظرية عام 2006 بإستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني على أن إدارة الهوية

التنظيمية لابد وأن تنبثق و تتسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تواكب بإستمرار كافة متغيراتها بصورة ديناميكية؛ إذ يُمكن خلق ميزة تنافسية للمنظمة تبرزها "إستراتيجية التميز" مما يُساهم في مواجهة المتغيرات البيئية و السوقية من جانب و يُساعد في ترسيخ الهوية التنظيمية الإيجابية من جانب آخر. و هو ما أنفقت معه نتائج الدراسات الميدانية؛ حيث وجدت أن هناك علاقة بين الإستراتيجية التنظيمية و إدارة الهوية التنظيمية. و هو ما سنعرضه فيما يلي:

توصلت دراسة فوكس T. Fox⁴¹ عام 2001 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة -و بالتطبيق على شركتين إحداهما دولية و الأخرى محلية إلى وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و إدارة الهوية التنظيمية. كما أضافت أن هذه العلاقة تمتد بطبيعة الحال إلى الإدارة التنفيذية؛ مما يعنى وجود علاقة أيضاً بين الإدارة التنفيذية للمنظمة و إدارة الهوية التنظيمية.

كما كشفت دراسة دافيد و تشلتز R. Davide and M. Schultz⁴² التتبعية عام 2006 عن أن شعور العاملين بتفرد منظماتهم بين المنظمات المنافسة -إستراتيجية التميز- يُعد متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة و إدراك العاملين لهوية منظماتهم؛ إذ وجدت أن الثقافة التنظيمية تؤثر من خلال إستراتيجية التميز في إدراكات العاملين و تصوراتهم عن هوية منظماتهم، و ذلك في حالتى الإستقرار و التغيير.

و بالنسبة للدراسات العربية، فهناك دراسة هشام سبع و محمد هيشور⁴³ عام 2014 التى أعتمدت على منهج دراسة الحالة لمؤسسة إنتاجية خاصة بالجزائر، و التى أهتمت بالعلاقة العكسية و هى تأثير الهوية التنظيمية على الإستراتيجية التنظيمية؛ حيث وجدت أن الهوية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة داعمة و مناسبة للإستراتيجية التسييرية (التنظيمية) التى تتبعها فى تسيير يومياتها و شؤونها الداخلية؛ إذ توصلت إلى أن نسبة 89.55% من العمال تؤكد على فعالية العناصر البشرية سواء على المستوى الفردى أو الجماعى داخل المؤسسة لتطبيق الإستراتيجية التنظيمية بكل جزئياتها و تفاصيلها، فى مقابل 10.44% فقط من العمال غير مباليين بأهداف المؤسسة و لا يشعرون بأى ارتباط سيكولوجى و عاطفى نحو المؤسسة.

كذلك توصلت دراسة قاسم الحسن⁴⁴ عام 2024 بالإعتماد على دراسة حالة شركتى إتصالات (Syriatel) و (MTN) فى سوريا إلى أن الإستراتيجية التنظيمية تؤثر فى إدارة الهوية التنظيمية لدى العاملين فى الإدارتين العليا و الوسطى بالشركات محل الدراسة، و وصفت القيادة الإستراتيجية للمنظمات بأنها فعالة و من ثم أثرت بصورة إيجابية فى إدراك العاملين للهوية التنظيمية، و ذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها 154 مفردة من مدير تنفيذى و نائب مدير تنفيذى و مدير فرع و مدير إدارة و مدير قسم.

د- دراسات ركزت على تأثير السلوك التنظيمى فى إدارة الهوية التنظيمية:

أهتمت العديد من الدراسات -الأجنبية و العربية- بالتعرف على العلاقة بين السلوك التنظيمى و الهوية التنظيمية. و أتفقت نتائجها على وجود تأثير للسلوك التنظيمى فى إدارة الهوية التنظيمية. و هو ما سنعرضه على النحو التالى:

كشفت نتائج دراسة كسوردا T. Csorda⁴⁵ المسحية عام 2008 على 37 مدير للموارد البشرية بالمنظمات العاملة بالمجر عن ان إدارة الموارد البشرية ليس لها دور فى برامج إدارة الهوية التنظيمية سواء عند التخطيط أو حتى بعد التنفيذ- حيث يمكن تقييم تأثير سلوك الموظفين فى هوية المنظمة، و ذلك بنسبة 59,5%. فى حين وجدت أن غالبية مديري الموارد البشرية (نسبة 67,6%) صنفوا سلوك الموظفين كعامل مؤثر بالفعل فى هوية المنظمة، و أن نصف المديرين اللذين لا يصنفوها كعامل مؤثر يرو أنه يجب توظيف الموارد البشرية بالمنظمة عند بناء و إدارة الهوية التنظيمية.

كذلك أكدت دراسة محمد و آخرون B. Mohamad and et.al⁴⁶ النظرية عام 2016 باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثانى أن السلوك التنظيمى للمؤسسة -بنوعيه: سلوك الإدارة العليا Corporate Leadership و سلوك الموظفين Internal Brand- يؤثر بقوة فى إدارة الهوية التنظيمية للمؤسسات عامةً و لمؤسسات قطاع التعليم العالى بماليزيا خاصةً.

و أضافت دراسة ساندرا بوتنج S. Ponting⁴⁷ عام 2019 بالإعتماد على دراسة حالة فندق متعدد الجنسيات مقره الرئيسى فى الولايات المتحدة الأمريكية أن قيادات الإدارات الفرعية قد يُمثلون عائق دون تغيير الهوية التنظيمية، حتى و إن كان ذلك التغيير ليس فقط لصالح المنظمة و جماهيرها الخارجية، و إنما أيضاً يساهم فى رفع مستوى الرضا الوظيفى لهم و لمؤوسيتهم على المستويات الإدارية المختلفة. و أوضحت أن السبب فى ذلك إنما يعود إلى أفراد الإدارة العليا الرئيسة بتشكيل الهوية التنظيمية الجديدة دون إشراك القيادات الفرعية على الرغم من أنهم معنيين بالدرجة الأولى بتوصيل و إقناع مؤوسيتهم بهذه الهوية الجديدة.

أما دراسة سوتجيبنتو و آخرون B. Soetjipto and et. al⁴⁸ المسحية عام 2021 فقد أهتمت بالعلاقة العكسية و هى تأثير إدارة الهوية التنظيمية على السلوك التنظيمى للموظفين، و ذلك بالتطبيق على عينة قوامها 200 مفردة من العاملين بالشركات الإنتاجية المتوسطة و الصغيرة بجاوة الشرقية فى أندونيسيا-تحديداً الشركات ذات الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم الإسلامية- و وجدت أن هناك تأثير قوى و مباشر لإدارة الهوية التنظيمية على السلوك التنظيمى للموظفين الداعم للعلامة التجارية؛ و ذلك من خلال متغيري الثقافة التنظيمية السائدة فى بيئة العمل و طبيعة الإدارة الداخلية للهوية التنظيمية.

و بالنسبة للدراسات العربية، فقد توصلت دراسة ماجدة عبد الله⁴⁹ المسحية عام 2014 على 20 مدير مدرسة إعدادية بإحدى المديريات التعليمية بالعراق إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية⁵⁰ التي تظهر في سلوكيات الإدارة و الموظفين و الهوية التنظيمية لمؤسساتهم.

و أيضاً كشفت دراسة مشرى ابتسام⁵¹ عام 2016 بالإعتماد على منهج دراسة الحالة و بالتطبيق على 55 أستاذ جامعي بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد خضير في سكرة بالجزائر عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الأخلاقيات المهنية الحاكمة لسلوكيات الموظفين و بناء الهوية التنظيمية؛ فكلما زاد الإهتمام بمبادئ الصدق و الموضوعية و العدل في أداء الموظفين لواجباتهم المهنية، أرتفع مستوى الهوية التنظيمية السائدة، و أوضحت أن إدراك أهمية الأخلاقيات المهنية يتحقق بدرجة أعلى من خلال ثقافة تنظيمية داعمة لها.

كما أظهرت دراسة نصيحة كحلي و أمينة عبدالله⁵² عام 2020 بالإعتماد على منهج دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل في الجزائر وجود علاقة بين طبيعة القيادة التنظيمية (سلوك الإدارة العليا مع الموظفين) و تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ويتجسد ذلك من خلال غرس الروح الايجابية في العاملين وتشجيع العاملين ذوى الكفاءة ونشر قيم الانضباط في العمل و التعايش أو التكيف داخل بيئة المؤسسة.

كذلك توصلت دراسة نجوى كشكوشة⁵³ عام 2022 بالإعتماد على منهج دراسة حالة الشركة القابضة للتأمين في مصر إلى وجود علاقة بين تحقق القيادة المستتيرة (القائد القدوة/ المطور/ الخدوم/ المتغير/ ذو الرؤية/ المتصل) و تحقق أبعاد الهوية التنظيمية (التمثال و الفخر و الإحترام)، و ذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قوامها 245 مفردة من العاملين بالشركة. الأمر الذي يكشف عن وجود تأثير لسلوك الإدارة العليا مع الموظفين في مستوى إدراك العاملين بالشركة محل الدراسة لهوية شركتهم التنظيمية.

ثانياً: دراسات تناولت تأثير المتغيرات الإتصالية في إدارة الهوية التنظيمية:

تنوعت الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الإتصالية في إدارة الهوية التنظيمية، ما بين دراسات أهتمت بتأثير عناصر الهوية المرئية للمنظمة في إدارة الهوية التنظيمية، و دراسات أخرى تعرضت إلى تأثير الإتصالات التنظيمية في إدارة الهوية التنظيمية. هو ما سنوضحه فيما يلي:

أ- دراسات أهتمت بتأثير الهوية المرئية للمنظمة في إدارة الهوية التنظيمية:

أتفقت نتائج الدراسات على أن عناصر الهوية المرئية للمنظمة تؤثر في هويتها التنظيمية، و ذلك سواء أجريت الدراسة على عنصر أو عناصر ثابتة من مكونات الهوية البصرية، أو أجريت على عنصر متغير من عناصر الهوية البصرية على مدر سنوات. و هو ما سنعرضه على النحو التالي:

أوضحت دراسة ميلور و باسيت و سيموز T. Melewar, K. Bassett and C. Simoes⁵⁴ النظرية عام 2006 باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني أن الهوية المرئية للمنظمة تؤثر في إدارة هويتها التنظيمية. و ذلك حيث أكدت أن إدارة الهوية التنظيمية يجب أن تتضمن كافة عناصر الهوية المرئية وليس فقط اسم و شعار المنظمة.

كما توصلت دراسة ماكين تشلتز و تور هيرنز M. Schultz and T. Hernes⁵⁵ عام 2013 بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة LEGO Group لمدة تسع سنوات إلى أن عناصر الهوية المرئية للمنظمة تؤثر بقوة في تذكر أفراد الجمهور الداخلي لهوية منظماتهم الماضية و الحالية، و ذلك سواء كانت الهوية التنظيمية مستقرة أو متغيرة على مدار الزمن، بل و أكدت أن عناصر الهوية المرئية تؤثر أيضاً في رؤية الجمهور الداخلي لهوية منظماتهم في المستقبل.

و أيضاً كشفت دراسة إرجانسولا و آخرون A. Erjansola and et.al.⁵⁶ عام 2021 التي أعتمدت على تتبع حالة دراسية-وهي جامعة آلاتو بفنلندا- في ثلاث فترات زمنية مختلفة تغير فيها الشعار المرئي لها عن أن إدراك جمهورها الداخلي من الطلاب للشعار المرئي (الجرافيكى) -كأحد عناصر هويتها المرئية و من ثم التنظيمية- قد تطور من النفور إلى القبول تدريجياً، مما يعنى أنه عنصر مؤثر في إدراك الجمهور الداخلي للهوية التنظيمية. و فسروا ذلك باختلاف السياق context العام المحيط بالمبحوثين وقت إجابتهم، و الذى أختلف باختلاف الزمن؛ حيث تقبلوا في الحاضر الرموز الى سبق و رفضوها في الماضي، بل ووجودها معبرة عن الهوية الحقيقية للجامعة.

كذلك أكدت دراسة ألينا فليكا Alina Velyka و إنا بيريلو Inna Birillo⁵⁷ عام 2024 باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني على أن الهوية البصرية تؤثر في الهوية التنظيمية، و أوضحت أن الهوية البصرية المتطورة أحد العوامل التي تجعل الهوية التنظيمية قوية، و أن استخدام الذكاء الاصطناعي AI -في جعل عناصر العلامة التجارية ديناميكية و تتطور بناءً على بيانات آنية- أحد أدوات تطوير الهوية البصرية.

أما الدراسات العربية، فقد أوضحت دراسة زينب صالح⁵⁸ المسحية عام 2019 على عينة حجمها 200 مفردة من العاملين بشركات الاتصالات في مصر إلى أن العاملين يركزون على مكونات الهوية البصرية (المرئية) أكثر من العناصر غير الملموسة للهوية التنظيمية في إدراكهم لهوية منظماتهم؛ إذ جاء الشعار و اللوجو في الترتيب الأول بنسبة 88.5%، يليهما التصميم الهندسى للشركة بنسبة 45%.

كذلك أظهرت دراسة أسماء أحمد و آخرون⁵⁹ عام 2022 بالاعتماد على دراسة حالة محافظة الأقصر في مصر و باستخدام أداة المقابلة أن تصميم عناصر الهوية المرئية لمحافظة الأقصر تعبر عن ثقافة و تاريخ الأقصر من وجهة نظر مسؤولى قطاع السياحة بالمحافظة و مجموعات المصالح من أصحاب الفنادق و شركات السياحة و مديرى المطاعم. أى أن الهوية البصرية لمحافظة الأقصر تعكس هويتها الحقيقية و تتسق مع هويتها المُدركة؛ الأمر الذى يجعل من الهوية البصرية أحد المتغيرات المؤثرة في إدارة الهوية التنظيمية.

ب- دراسات تعرضت إلى تأثير الاتصالات التنظيمية في إدارة الهوية التنظيمية:

أُتفقت نتائج الدراسات النظرية و التطبيقية على أن الاتصالات التنظيمية بمختلف أشكالها (الاتصالات الداخلية و الخارجية و الاتصالات الرسمية و غير الرسمية) و أنواعها (الاتصالات المؤسسية و الاتصالات الإدارية و الاتصالات التسويقية) تؤثر في إدارة الهوية التنظيمية، و هو ما سنعرضه فيما يلي:

وجدت دراسة فوكس T. Fox⁶⁰ عام 2001 بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، أن الفجوة الموجودة بين الهوية الحقيقية للمنظمة محل الدراسة و الهويات الثلاث الأخرى (المثالية و المرغوبة و الاتصالية) إنما تعود إلى بعض المتغيرات التنظيمية، و التي كانت الاتصالات الإدارية في مقدمتها.

كما أكدت دراسة ميلور و باسيت و سيموز T. Melewar, K. Bassett and C. Simoes⁶¹ النظرية عام 2006 باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني على أن الاتصالات التنظيمية تؤثر في إدارة الهوية التنظيمية، حيث أوضحت أن إدارة الهوية التنظيمية يجب أن تتضمن كافة أشكال الاتصالات التنظيمية سواء الخارجية أو الداخلية – الرسمية منها و غير الرسمية.

كذلك توصلت دراسة نيل هيونج N. Huang⁶² المسحية عام 2011 باستخدام أداتي تحليل المحتوى الاتصالي و المقابلة و بالتطبيق على 23 شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا النانو، إلى أن الاتصال يؤثر في إدارة الهوية التنظيمية، و أوضحت أنه لا بد و أن يدعم الاتصال – بشكليه الرسمي و غير الرسمي- القيم التي تتبناها الهوية التنظيمية؛ حتى يمكن تشكيلها و ترسيخها في أذهان الجمهورين الخارجى و الداخلى.

و أيضاً كشفت دراسة محمد بهتير و آخرون B. Mohamad and et.al⁶³ النظرية عام 2016 باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني عن أن الاتصالات التنظيمية –بنوعيتها: الاتصالات الإدارية Management Communications و الاتصالات المؤسسية Organizational Communications- تُعد متغير وسيط يؤثر من خلاله السلوك التنظيمى و الثقافة التنظيمية في إدارة الهوية التنظيمية للمؤسسات عامة و لمؤسسات قطاع التعليم العالى بماليزيا خاصة.

بالإضافة إلى دراسة كريستين أتينزا C. Atienza⁶⁴ عام 2017 بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، التي وجدت أن الاتصالات الإدارية الرسمية و غير الرسمية تؤثر في فهم العاملين لهوية المنظمة؛ حيث أوضحت أن الهوية التنظيمية تُشكل لدى العاملين بالمنظمة في البداية من خلال التساؤلات التي تُثار عند التأسيس، ثم من خلال ممارسات القيادات، ثم تنتقل الهوية التنظيمية بالحوار و المناقشة داخل المنظمة.

فضلاً عن دراسة فاهرول حليم F. Halim⁶⁵ عام 2022 بالاعتماد على منهج دراسة الحالة و بالتطبيق على مؤسستين دوليتين -إحدهما إنتاجية (Apple Inc.) و الأخرى خدمية

(Domino's Pizza) - و مؤسسة ثالثة محلية خدمية (Air Asia) التي أظهرت أن إدراك مجموعات المصالح للهوية التنظيمية الخاصة بأى منشأة و تفاعلهم مع رسائلها يرتبط بشكل أساسى بمدى إتساق رسائلها الإتصالية مع بعضها البعض؛ إذ لابد و أن تتفق قيم المنظمة و مهمتها corporate values and mission statement مع سلوكيات الموظفين بها و إتصالاتهم مع الجماهير الخارجية من جانب و مع حملاتها الترويجية -إتصالاتها التسويقية- من جانب آخر.

و أيضاً أضافت دراسة ألينا فليكا Alina Velyka و إنا بيريلو Inna Birillo⁶⁶ عام 2024 بإستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني أن إستخدام تقنيات الواقع الافتراضى VR و الواقع المعزز AR فى الإتصالات التسويقية مع العملاء من الجماهير الخارجية - مثل: عرض السلعة مجسمة/ ثلاثية الأبعاد أو تجربة السلعة فى الواقع الافتراضى أو تحقيق زيارة افتراضية لمنافذ البيع الخاصة بالعلامة التجارية- يساهم فى جعل الهوية التنظيمية أكثر قوة.

و بالنسبة للدراسات العربية، فقد وجدت دراسة نصيحة كحلى و أمينة عبدالله⁶⁷ عام 2020 بالإعتماد على منهج دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل فى الجزائر أن هناك علاقة بين علاقات العمل (الإتصالات الداخلية الرسمية منها و غير الرسمية) و تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ويتجسد ذلك من خلال تشجيع المؤسسة للعاملين بها على تكوين علاقات رسمية أو غير رسمية مبنية على الصداقة و التعاون، فضلاً عن تشجيع العمل الجماعي و العمل على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف العاملين فيها.

كذلك توصلت دراسة أسماء أحمد و آخرون⁶⁸ عام 2022 بالإعتماد على دراسة حالة محافظة الأقصر فى مصر و بإستخدام أداة المقابلة إلى أن الإتصالات التسويقية - التى أستمرت لأكثر من ثلاث سنوات- بهدف تعريف السائحين المصريين و الأجانب بالهوية البصرية لمحافظة الأقصر لم تنجح فى سد الفجوة بين الهوية الإتصالية و الهوية المرغوبة؛ إذ لم تتعرف عينة الدراسة من السائحين على عناصر الهوية المرئية/ البصرية لمحافظة الأقصر، مما يشير إلى إنخفاض مستوى إدارة الهوية التنظيمية للمحافظة محل الدراسة.

ثالثاً: دراسات تعرضت لتأثير المتغيرات الشخصية و المهنية فى الهوية التنظيمية:

أهتمت عدة دراسات عربية بالتعرف على تأثير المتغيرات الشخصية -كـ بعض العوامل الديموجرافية- و المتغيرات المهنية -مثل: عدد سنوات الخبرة و نوع الإدارة و المستوى الإدارى- فى الهوية التنظيمية. و ذلك على خلاف الدراسات الأجنبية؛ إذ لم تصل الباحثة إلى دراسات أجنبية أستهدفت الكشف عن تأثير المتغيرات الشخصية و المهنية فى الهوية التنظيمية. و سنستعرض دراسات هذا المحور على النحو التالى:

كشفت دراسة سوزان أبو حلاوة⁶⁹ عام 2008 التى أعتمدت على منهج دراسة الحالة - لإحدى منظمات الأعمال الأردنية- عن أن العوامل الديموجرافية و المهنية كان لها تأثير واضح فى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية السائدة، و الذى كان ذو مستوى مرتفع

بالشركة محل الدراسة - شركة كهرباء محافظة إربد. و لقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائجها باستخدام أداة الإستقصاء من 151 عامل و أداة المقابلة المتعمقة مع 20 مسئول بالمنظمة محل الدراسة.

و ذلك على خلاف ما توصلت إليه دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة⁷⁰ المسحية عام 2010 على 280 عضو هيئة تدريس من أربع جامعات خاصة بالأردن؛ إذ كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بإدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية تعود إلى النوع أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، و لكن هناك فروق تعود إلى مدة العمل في الجامعة؛ إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة محل الدراسة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق في أذهان أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.

كذلك توصلت دراسة زينب صالح⁷¹ المسحية عام 2019 على عينة حجمها 200 مفردة من العاملين بشركات الاتصالات في مصر إلى وجود تأثير لمتغير "مدى ملائمة الخصائص الوظيفية لمؤهلات العاملين" على إدراكهم لهوية منظماتهم محل الدراسة، بل و جاء هذا المتغير في الترتيب الأول بين العناصر التي تساعد في تشكيل الهوية التنظيمية، و ذلك دون المتغيرات المهنية الأخرى "نوع الإدارة و المستوى الإداري و مدة العمل" و أيضاً دون الخصائص الديموجرافية كمتغيرات شخصية.

كما أظهرت دراسة حاج فرحات و عبد الباسط هويدي⁷² عام 2022 بالإعتماد على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في الجزائر عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الجزائرية وفقاً للمتغير المهني عدد سنوات الخبرة، و ذلك بالتطبيق على عينة قوامها 98 موظف بالمؤسسة محل الدراسة.

و أيضاً كشفت دراسة قاسم الحسن⁷³ عام 2024 بالإعتماد على دراسة حالة شركتي اتصالات (Syriatel) و (MTN) في سوريا عن عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدراك العاملين بالإدارتين العليا و الوسطى للهوية التنظيمية بالمنظمتين محل الدراسة وفقاً لمتغيري: الدرجة أو المنصب الوظيفي/ و عدد سنوات الخدمة كمتغيرين مهنيين و متغير المؤهل العلمي كمتغير شخصي، و ذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها 154 مفردة من مدير تنفيذي و نائب مدير تنفيذي و مدير فرع و مدير إدارة و مدير قسم.

نتائج الدراسة:

التساؤل الأول: ما الإتجاهات البحثية موضع إهتمام الدراسات العربية و الأجنبية في موضوع إدارة الهوية التنظيمية؟

يمكن حصر الإتجاهات البحثية لدراسات إدارة الهوية التنظيمية في أربعة إتجاهات رئيسية، مثل كل إتجاه بحثي فيهم عدد من الدراسات محل التحليل، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3 الإتجاهات البحثية لدراسات إدارة الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

عدد الدراسات محل التحليل	الإتجاهات البحثية	الإتجاه الأول
4	أهتم بمراحل عملية إدارة الهوية التنظيمية	الإتجاه الثاني
2	تناول إختلافات إدارة الهوية التنظيمية على مدار سنوات لذات المؤسسة	الإتجاه الثالث
11	ركز على مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية لهويتها التنظيمية و مقارنتها بالإدارة الخارجية لها	الإتجاه الرابع
5	تعرض لإختلاف إدارة الهوية التنظيمية بين حالتي الإستقرار و التغيير	المجموع*
22		

كما يمكن تحليل نتائج الدراسات التي أهتمت بكل إتجاه بحثي، على النحو التالي:

دراسات الإتجاه البحثي الأول:

يهتم بدراسة مراحل عملية إدارة الهوية التنظيمية؛ حيث أستهدفت دراسات هذا الإتجاه البحثي الكشف عن الفجوات الموجودة بين الهويات التنظيمية الخمس (الحقيقية و المرغوبة و الإتصالية و المدركة و المثالية).

و توصلت الدراسات الأقدم فيه -على إختلاف مجتمعاتها البحثية و جنسية و ملكية المؤسسات محل الدراسة- إلى أن هناك فجوات واضحة بين الهويات التنظيمية الخمس لذات المؤسسة. بإستثناء دراسة واحدة حديثة نسبياً وجدت توازن بين الهويات الحقيقية و الإتصالية و المدركة؛ و قد يعود سبب ذلك إلى رسوخ مفهوم الهوية التنظيمية بأذهان ممارسي العلاقات العامة و إرتفاع وعيهم بأهمية و كيفية إدارتها بعد سنوات عديدة أهتم فيها الباحثون و الأكاديميون بموضوع إدارة الهوية التنظيمية.

دراسات الإتجاه البحثي الثاني:

تناول الإتجاه البحثي الثاني إختلافات إدارة الهوية التنظيمية لذات المؤسسة على مدار سنوات. و تباينت نتائج دراسات هذا المجال فمنها ما وجد عدم إختلاف في ماهية القيم المتضمنة في إتصالات المنظمة ب جماهيرها الخارجية -و التي تُشكل الهوية التنظيمية- و إن

* تضم عينة الدراسة دراسات لم يتم إدراجها في الجدول تعرضت للعوامل المؤثرة في إدارة الهوية التنظيمية دون الإتجاهات البحثية الأربعة؛ لذلك جاء المجموع مغاير لحجم العينة. كما تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان هناك أكثر من إتجاه بحثي لذات الدراسة، فإنه يتم تكرارها في كل الإتجاهات البحثية التي أهتمت بها.

كان يختلف ترتيبها من حيث الأولوية من فترة زمنية لأخرى. و منها ما توصل إلى أن هناك إختلافات في الهوية التنظيمية على فترات زمنية متباعدة بينها فترات إستقرار على ذات الهوية التنظيمية.

و يُعد تباین نتائج هذا الإتجاه البحثي – في رأي الباحثة- منطقياً؛ إذ أن إختلاف ماهية الهوية التنظيمية لذات المؤسسة على مدار السنوات هو إختيار قد تتبناه المنظمة و قد ترفضه، بينما قد يُفرض عليها في أحياناً أخرى. و ذلك وفقاً للعديد من المتغيرات منها: طبيعة المجتمع المحلي الذي تعمل به المنظمة و ظروفه المعاصرة، كذلك طبيعة نشاط المنظمة و ماهية الخصائص التي تُشكل هويتها التنظيمية، هذا فضلاً عن الإطار الزمني الذي تم في مداه دراسة إختلافات الهوية التنظيمية لذات المؤسسة.

دراسات الإتجاه البحثي الثالث:

أتفقت نتائج دراسات الإتجاه البحثي الثالث التي قارنت بين الإدارة الداخلية و الخارجية للهوية التنظيمية بذات المؤسسة؛ إذ توصلت إما إلى وجود إتساق واضح بين هوية المنظمة مع جماهيرها الداخلية و هويتها مع جماهيرها الخارجية، أو إلى ضرورة تحقيق هذا الإتساق. و ذلك على خلاف دراسة واحدة هولندية كشفت عن وجود فروق واضحة بين الهوية التنظيمية مع الجمهورين الداخلي و الخارجي.

و تستخلص الباحثة من مجمل قراءاتها في أدبيات العلاقات العامة أن النتائج التي أكدت على وجود علاقة تأثير و تأثر بين الهويتين الداخلية و الخارجية لذات المؤسسة يمكن تفسيرها في ضوء حقيقة أن المجتمع المحلي عادةً ما يجمع بين مختلف جماهير مجموعات المصالح الداخلي و الخارجي منها، و أنه بطبيعة الحال لا يخلو الأمر من وجود إتصالات مباشرة و غير مباشرة -لاسيما في عصرنا الحالي- بين هذه الجماهير و بعضها البعض سواء بصورة رسمية -خاصةً في المؤسسات الخدمية- أو حتى بصورة غير رسمية. الأمر الذي يشير إلى ضرورة إهتمام المنظمات بترسيخ هويتها مع الجمهور الداخلي على النحو المرغوب، كذلك يكشف عن ضرورة تحقيق التكامل و الإتساق عند إدارة المنظمة لهويتها مع الجمهورين الداخلي و الخارجي.

أما بالنسبة لدراسة هاكيرت و آخرون R. Heckert and et.al الهولندية و ما كشفت عنه من عدم إتساق (مقصود) بين هويتى المنظمة محل الدراسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية؛ فإنه على الأغلب يُمثل حالة خاصة يحتاج تفسيرها إلى التعمق في دراسة المنظمة محل الدراسة داخل مجتمعها المحلي.

كذلك ركزت دراسات الإتجاه البحثي الثالث على مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية لهويتها التنظيمية. حيث أتفقت نتائج الدراسات الأقدم التي ركزت على مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الداخلية لهويتها التنظيمية على وجود إنخفاض في مستوى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة هويتها التنظيمية داخلياً. و ذلك على العكس من الدراسات الحديثة التي وجدت إهتمام بالإدارة الداخلية للهوية التنظيمية؛ إذ أُنسم إدراك الجمهور الداخلي للمنظمات محل الدراسة بالإيجابية، و إرتفع مستوى الهوية التنظيمية لديهم.

و ربما يعود سبب ذلك إلى ذات السبب الذى أدى -فى رأى الباحثة- إلى وجود فجوات واضحة بين الهويات التنظيمية لذات المؤسسة و هو رسوخ مفهوم الهوية التنظيمية بأذهان ممارسى العلاقات العامة و إرتفاع وعيهم بأهميتها و كيفية إدارتها بعد سنوات عديدة أهتم فيها الباحثون و الأكاديميون بموضوع إدارة الهوية التنظيمية لاسيما مع الجمهور الداخلى.

دراسات الإتجاه البحثى الرابع:

أهتمت دراسات الإتجاه البحثى الرابع بالكشف عن إختلاف إدارة الهوية التنظيمية بين حالتى الإستقرار و التغيير مع الجمهور الداخلى للمنظمة من العاملين. و تباينت النتائج بين دراسات وجدت إختلاف واضح فى إدراك العاملين للهوية التنظيمية بين حالتى الإستقرار و التغيير للمنظمة، و دراسات لم تجد أى فروق فى إدراكات العاملين و تصوراتهم عن الهوية التنظيمية بين الحالتين.

و يمكن تفسير هذا التباين بين النتائج من منظور ما إذا كان التغيير مُخطط له مسبقاً أم نتيجة حدث مُفاجئ - وقع داخلياً أو خارجياً- أثر فى المنظمة؛ فالتغيير المخطط له سيتم إشراك العاملين فيه، و من ثم سيكون هناك إدراك للهوية التنظيمية و فى الأغلب إدراك إيجابى. أما التغيير المُفاجئ فبطبيعة الحال لن يُدركه العاملين فى بداية الأمر مما سيؤثر على إدراكهم للهوية التنظيمية و ربما إتجاههم نحو المنظمة التى يعملون بها. و إن كان على الإدارة العليا للمنظمة فى هذه الحالة تدارك الأمر و شرح أسباب و نتائج التغيير للجمهور الداخلى من العاملين لدعم الهوية التنظيمية لديهم.

أما أحدث الدراسات و التى ركزت على إدارة هوية المشروعات المشتركة و المنظمات المؤقتة الناتجة عن تعاون أو تحالف عدة منظمات لإنجاز عمل محدد، فقد أختلفت أيضاً نتائجها بين ما وصلت إلى تمسك العاملين بالهوية التنظيمية الأصلية و عدم رغبتهم فى الانتماء إلى الهوية التنظيمية الجديدة، و بين ما وجدت نجاح فى خلق هوية تنظيمية جديدة و إيجابية.

و قد يعود سبب ذلك ليس فقط لمدى الإهتمام بإدارة الهوية التنظيمية الجديدة، و إنما أيضاً إلى إختلاف الثقافة التنظيمية بالمنظمة الأصلية و طبيعة العمل المعتادة بها، فهناك منظمات عملها قائم فى الأساس على المشروعات المشتركة مع منظمات أخرى أو الانضمام إلى منظمات مؤقتة، و هناك منظمات عملها منفرد و قليلاً ما تنضم إلى مشروعات مشتركة أو منظمات مؤقتة؛ الأمر الذى يمثل متغير مؤثر فى مدى تقبل العاملين بالمنظمات للإنتقال من الهوية التنظيمية الأصلية إلى الهوية التنظيمية الجديدة.

التساؤل الثانى: ما العوامل التنظيمية و الإتصالية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية التى تناولتها دراسات التراث العلمى؟

يمكن حصر العوامل التنظيمية و الإتصالية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية التى كشفت عنها الدراسات فى أربعة متغيرات تنظيمية و متغيرين إتصاليين، مَثَل كل متغير منهم عدد من الدراسات محل التحليل، و هو ما سيتم عرضه بالجدولين التاليين:

جدول 4 العوامل التنظيمية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

العوامل التنظيمية	عدد الدراسات محل التحليل
نشاط المؤسسة	1
الثقافة التنظيمية	11
الإستراتيجية التنظيمية	5
السلوك التنظيمى	8
المجموع*	25

جدول 5 العوامل الإتصالية المؤثرة فى إدارة الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

العوامل الإتصالية	عدد الدراسات محل التحليل
الهوية المرئية للمنظمة	6
الإتصالات التنظيمية	9
المجموع*	15

و لتقديم المزيد من التوضيح لكيفية تأثير العوامل التنظيمية و الإتصالية فى إدارة الهوية التنظيمية، سيتم إلقاء الضوء على نتائج بعض الدراسات، و ذلك على النحو التالى:

- أن المنظمات الخدمية أكثر إهتماماً من المنظمات الإنتاجية بإدارة علاقاتها مع الجمهورين الداخلى و الخارجى. و قد يرجع السبب إلى أن طبيعة العمل بالمؤسسات الخدمية تحتم وجود تواصل مباشر بين بعض الموظفين و العملاء، و من ثم يساهم هذا التواصل فى نقل هوية و ثقافة المنظمة من الجماهير الداخلية إلى الجماهير الخارجية من العملاء بل و المجتمع المحلى ككل. و ذلك على خلاف المنظمات الإنتاجية التى تصل سلعها إلى المستهلك النهائى من خلال الوسطاء من الموزعين، و نادراً ما يكون هناك تواصل مباشر بينها و بين عملائها.
- أن الثقافة التنظيمية تؤثر فى الهوية التنظيمية من خلال ثلاثة متغيرات بسيطة هى: الإستراتيجية التنظيمية و السلوك التنظيمى و الإتصالات التنظيمية. و هو ما أوضحته أيضاً بعض نماذج إدارة الهوية التنظيمية.
- أن الهوية التنظيمية لا تتأثر فقط بالإدارة الإستراتيجية و إنما أيضاً بالإدارة التنفيذية للمنظمة.
- أن العلاقة بين الهوية التنظيمية من جانب و الثقافة و الإستراتيجية و السلوك التنظيمى من جانب آخر تمثل علاقة تأثير و تأثير متبادل.

*تضم عينة الدراسة دراسات لم تتعرض لتأثير العوامل التنظيمية فى إدارة الهوية التنظيمية؛ لذلك جاء المجموع مغاير لحجم العينة. كما تجدر الإشارة إلى أنه إذا ما أهتمت ذات الدراسة بتأثير أكثر من عامل تنظيمى فى الهوية التنظيمية؛ فإنه يتم تكرارها فى كل العوامل التى أهتمت بدراسة.

* تضم عينة الدراسة دراسات لم تتعرض لتأثير العوامل الإتصالية فى إدارة الهوية التنظيمية؛ لذلك جاء المجموع مغاير لحجم العينة. كما تجدر الإشارة إلى أنه إذا ما أهتمت ذات الدراسة بتأثير عاملى الإتصال فى الهوية التنظيمية؛ فإنه يتم تكرارها فى كلاهما.

- أن الهوية البصرية المتطورة أحد العوامل التي تجعل الهوية التنظيمية قوية، و أن استخدام الذكاء الاصطناعي AI - في جعل عناصر العلامة التجارية ديناميكية و تتطور بناءً على بيانات آنية- أحد أدوات تطوير الهوية البصرية.
- أن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي VR و الواقع المعزز AR في الاتصالات التسويقية مع العملاء من الجماهير الخارجية - مثل: عرض السلعة مجسمة/ ثلاثية الأبعاد أو تجربة السلعة في الواقع الافتراضي أو تحقيق زيارة افتراضية لمنافذ البيع الخاصة بالعلامة التجارية- يساهم في جعل الهوية التنظيمية أكثر قوة.
- أن كافة المتغيرات التنظيمية و الإتصالية المؤثرة في الهوية التنظيمية لابد و أن تتسق مع بعضها البعض لتحقيق تأثير إيجابي في الهوية التنظيمية.

التساؤل الثالث: ما المتغيرات الشخصية و المهنية التي تؤثر في الهوية التنظيمية التي تعرضت لها الدراسات السابقة؟

يمكن حصر العوامل الشخصية -متمثلة في بعض العوامل الديموغرافية- و المهنية المؤثرة في الهوية التنظيمية التي كشفت عنها الدراسات في ثلاثة متغيرات شخصية و أربعة متغيرات مهنية، مثل كل متغير منهم عدد من الدراسات محل التحليل، و هو ما سيتم عرضه بالجدولين التاليين:

جدول 6 المتغيرات الشخصية المؤثرة في الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

المتغيرات الشخصية	عدد الدراسات محل التحليل
النوع	3
السن	3
المؤهل الدراسي	2
المجموع*	8

جدول 7 المتغيرات المهنية المؤثرة في الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

المتغيرات المهنية	عدد الدراسات محل التحليل
الدرجة الوظيفية	4
عدد سنوات الخبرة	1
مدة العمل بالمنظمة محل الدراسة	3
مدى ملائمة الخصائص الوظيفية لمؤهلات العاملين	2
المجموع*	10

* تضم عينة الدراسة دراسات لم تتعرض لتأثير المتغيرات الشخصية في إدارة الهوية التنظيمية؛ لذلك جاء المجموع مغاير لحجم العينة. كما أن الدراسة الواحدة قد تتناول أكثر من متغير؛ لذا فإنه يتم تكرارها في كل المتغيرات الشخصية التي تناولتها بالدراسة

* تضم عينة الدراسة دراسات لم تتعرض لتأثير المتغيرات المهنية في إدارة الهوية التنظيمية؛ لذلك جاء المجموع مغاير لحجم العينة. كما إذ أن الدراسة الواحدة قد تتناول أكثر من متغير؛ لذا فإنه يتم تكرارها في كل المتغيرات المهنية التي تناولتها بالدراسة.

و الجدير بالذكر أن نتائج الدراسات التي تعرضت لدراسة العلاقة بين المتغيرات الشخصية و المهنية من جانب و الهوية التنظيمية المدركة لدى العاملين من جانب آخر أختلفت فيما وصلت إليه، حيث وجد بعضها أن العوامل الشخصية و المهنية تؤثر في إدراك العاملين لهوية منظماتهم، بينما كشف البعض الآخر عن عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و المهنية و إدراك الجمهور الداخلي للهوية التنظيمية. و كان من المتغيرات التي لم تكشف دراسات التراث العلمي عن وجود تأثير لها في الهوية التنظيمية متغيري نوع الإدارة و المستوى الإداري، ذلك فضلاً عن المتغيرات السابق الإشارة إليها.

و قد يعود سبب إختلاف نتائج الدراسات التي أهتمت بدراسة تأثير المتغيرات الشخصية و المهنية في إدراك الهوية التنظيمية داخلياً إلى تباين الحالات الدراسية من المنظمات؛ فقد تُفرق الثقافة التنظيمية لمنظمة بين العاملين على أساس النوع أو الدرجة الوظيفية أو مدة العمل أو غيرها من المتغيرات. و قد لا تفرق ثقافة تنظيمية لمنظمة أخرى بين العاملين وفقاً لأي متغير شخصي أو مهني.

التساؤل الرابع: ما الإجراءات المنهجية المستخدمة بدراسات التراث العلمي التي تناولت موضوع إدارة الهوية التنظيمية؟

تنتمي غالبية الدراسات المعنية بموضوع الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها إلى الدراسات الوصفية – على إختلاف المناهج البحثية التي أعتمدت عليها- بينما هناك عدد قليل من الدراسات تندرج ضمن الدراسات التطورية (التتبعية)؛ إذ أنها أهتمت بتتبع الحالات الدراسية على مدار سنوات، و قارنت بين الهوية التنظيمية لذات المؤسسة في حالتها الإستقرار و التغيير.

و بالنسبة للمناهج البحثية، فقد أعتمدت غالبية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها على منهج دراسة الحالة، بينما أعتمد القليل منها على منهج المسح بإستخدام أداة الإستقصاء، في حين أستخدم عدد أقل من الدراسات المعنية بهذا الموضوع منهج التحليل من المستوى الثاني. و هو ما سيوضحه الجدول التالي:

جدول 8 المناهج البحثية المستخدمة في دراسات الهوية التنظيمية و توزيع عينة الدراسة وفقاً لها

عدد الدراسات محل التحليل	المنهج البحثي المستخدم
29	دراسة الحالة
7	المسح
5	التحليل من المستوى الثاني
41	المجموع

أما أدوات جمع البيانات، فقد تنوعت دراسات إدارة الهوية التنظيمية بين دراسات أستخدمت أداة الإستقصاء و بعضها أستخدم أداة المقابلة و البعض الآخر جمع بينهما. في حين أضافت القليل من الدراسات أداة تحليل المضمون إلى أداة المقابلة. بينما أستخدمت إحدى الدراسات التطورية أداة الملاحظة بالمشاركة إلى جانب أدوات المقابلة و تحليل المضمون.

و عن خصائص المنظمات محل الدراسة، فقد تباينت الحالات الدراسية لدراسات إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها بين مؤسسات دولية و محلية، و إنتاجية و خدمية، قطاع أعمال عام و قطاع أعمال خاص، و هادفة للربح و غير هادفة للربح. إلا أن معظم هذه الدراسات أختارت حالات دراسية من ذات القطاع -كأن يكون لها نفس طبيعة النشاط أو نمط الملكية أو الجنسية - في حين أن القليل منها أختار حالات دراسية من قطاعات مختلفة و مع ذلك نادراً ما أهتمت بمقارنة ما وصلت إليه من نتائج.

و هو الأمر الذي تشاركت فيه الدراسات المسحية مع الدراسات التي أعتمدت على منهج دراسة الحالة؛ إذ أنها أيضاً لم تهتم بالتعرف على الفروق بين المؤسسات محل الدراسة ذات طبيعة النشاط أو نمط الملكية أو الجنسية المختلفة، فهي أيضاً في معظم الأحيان تختار المؤسسات محل الدراسة لها نفس طبيعة النشاط أو نمط الملكية، و القليل منها أستهدف إختيار مؤسسات للدراسة مختلفة الخصائص و لكنها لم تهتم إن كان هناك فروق دالة أو لا يوجد فروق دالة بين المؤسسات من القطاعات المختلفة.

خلاصة نتائج الدراسة:

يمكن حصر أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- كشفت الدراسات الأقدم عن وجود فجوات واضحة بين الهويات التنظيمية الخمس لذات المؤسسة و أيضاً عن وجود إنخفاض في مستوى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة هويتها التنظيمية داخلياً، و ذلك على خلاف الدراسات الحديثة التي وجدت توازن بين الهويات الحقيقية و الإتصالية و المُدركة كما وجدت إهتمام بالإدارة الداخلية للهوية التنظيمية؛ و هو ما يعطى مؤشر على زيادة إهتمام الأكاديميين بموضوع الهوية التنظيمية و الممارسين بتطبيقها بصورة أكثر فعالية.
- أتفقت معظم الدراسات المعنية بمستوى الإهتمام بالإدارة الداخلية للهوية التنظيمية مقارنة بالإدارة الخارجية لها على وجود إتساق واضح بين هوية المنظمة مع جماهيرها الداخلية و هويتها مع جماهيرها الخارجية، أو إلى ضرورة تحقيق هذا الإتساق.
- تباينت نتائج الدراسات المعنية بموضوع إختلافات الهوية التنظيمية لذات المؤسسة على مدار سنوات و إختلافات إدارة الهوية التنظيمية بين حالتى الإستقرار و التغيير؛ فهناك دراسات وجدت إختلاف في ماهية القيم المضمنة في إتصالات المنظمة بجماهيرها الخارجية و دراسات أخرى لم تجد أى إختلاف. كذلك بين دراسات وجدت إختلاف واضح في إدراك العاملين لهوية منظماتهم بحالتى الإستقرار و التغيير، و دراسات لم تجد أى فروق في إدراكات العاملين و تصوراتهم عن الهوية التنظيمية بين الحاليتين.
- حددت البحوث و الدراسات المعنية بموضوع العوامل المؤثرة في إدارة الهوية التنظيمية عدة متغيرات تنظيمية (تتمثل في: الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية التنظيمية فضلاً عن السلوك التنظيمي) و عوامل إتصالية (تتمثل في: الهوية المرئية للمنظمة و الإتصالات التنظيمية) تؤثر جميعها في إدارة الهوية التنظيمية و بينها وبين بعضها البعض و كذلك بين الهوية التنظيمية علاقات تأثير و تأثير مُتبادل.

- أختلفت نتائج الدراسات المعنية بالعلاقة بين المتغيرات الشخصية (المتتمثلة في: النوع و العمر فضلاً عن الدرجة الوظيفية) و المهنية (التي تتمثل في: مدة العمل بالمنظمة محل الدراسة و مدى ملائمة الخصائص الوظيفية لمؤهلات العاملين) من جانب و الهوية التنظيمية داخلياً من جانب آخر، فهناك دراسات كشفت عن وجود علاقة بينهما و دراسات أخرى لم تجد علاقة بينهما. و هو الأمر الذي يمكن تفسيره في إطار إختلافات الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة، التي إما تفرض سلوك تنظيمي عادل بين مختلف فئات العاملين، أو سلوك تنظيمي متحيز يُفرق بين العاملين وفقاً للمتغيرات الشخصية و المهنية؛ و من ثم تختلف طبيعة إدراكهم للهوية التنظيمية للمؤسسات التي ينتموا إليها.

- أختلفت الإجراءات المنهجية للدراسات المعنية بموضوع الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها؛ حيث أعتمد معظمها على منهج دراسة الحالة، و القليل منها على منهج المسح. كذلك تنوعت الأدوات البحثية المستخدمة بين أدوات الإستقصاء و المقابلة و تحليل المضمون. هذا فضلاً عن تباين الحالات الدراسية و العينات البحثية بين مؤسسات دولية و محلية، و إنتاجية و خدمية، و قطاع أعمال عام و قطاع أعمال خاص، و هادفة للربح و غير هادفة للربح. إلا أن معظم هذه الدراسات أختارت حالات دراسية أو عينات بحثية من ذات القطاع، بينما أختار القليل منها حالات دراسية أو عينات بحثية من قطاعات مختلفة و مع ذلك نادراً ما أهتمت بمقارنة ما وصلت إليه من نتائج.

رؤية مستقبلية لدراسات إدارة الهوية التنظيمية:

بعد تنظيم دراسات التراث العلمي التي تم الوصول إليها في محاور رئيسية، و مقارنة موضوعاتها البحثية و إجراءاتها المنهجية فضلاً عن نتائجها ببعضها البعض، و تقديم رؤية حول أسباب الإتفاق و الإختلاف بينها في إطار الإجابة على تساؤلات الدراسة، يمكن تقديم رؤية إستشرافية لدراسات إدارة الهوية التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها؛ بغرض معالجة الفجوات البحثية و من ثم سد الإحتياجات الأكاديمية و التطبيقية، و مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات المختلفة. و هو ما يمكن إيجازه في النقاط التالية:

أولاً: تحتاج بحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية إلى إختبار و تطوير النماذج العلمية التي سبق وضعها -مثل نموذجي أختبار أسيد و أختبار ريدس أسيد- أو تقديم نماذج بديلة يمكن للممارسين الإسترشاد بها لتحديد مستوى فعالية إدارة الهوية التنظيمية بمؤسساتهم؛ و من ثم تقييم و تقويم برامجها. و ذلك إذ أن دراسات التراث العلمي أكتفت فقط بالتعرف على طبيعة أو مستوى إدراك مجموعات المصالح الداخلية و الخارجية لهوية منظماتهم أو بالكشف عن الفجوات بين بعض الهويات التنظيمية الخمس بصورة جزئية أو بتحديد العوامل المؤثرة في إدارة الهوية التنظيمية، دون الوصول إلى نموذج علمي إسترشادي يمكن للممارسين إستخدامه لتحديد مستوى فعالية إدارة الهوية التنظيمية بمؤسساتهم.

ثانياً: تحتاج بحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها إلى المزيد من الدراسات المسحية؛ إذ أن غالبية البحوث الأجنبية والعربية المعنية بهذا الموضوع قدمت دراسات كيفية أعمدت فيها على منهج دراسة الحالة. فعلى الرغم من أهمية الدراسات الكيفية التي يمكن من خلالها التعرف على العلاقات بين المتغيرات، وإكتشاف عوامل مؤثرة جديدة، والمقارنة بين مدركات الجمهورين الداخلي والخارجي، فضلاً عن تحديد الاختلافات بين حالتى الاستقرار والتغيير بالمنظمة. إلا أن الدراسات الكمية تعطي بيانات ومعلومات حول واقع المنظمات في بيئات العمل المختلفة، كما أنها تكشف عن الفروق النسبية بين المنظمات التي تنتمي لقطاعات مختلفة، بالإضافة إلى أنها تُظهر المعوقات التي تحول دون إستجابة مجموعات المصالح المستهدفة لبرامج إدارة الهوية التنظيمية.

ثالثاً: تحتاج بحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها- خاصة العربية منها- إلى الدراسات المقارنة؛ إذ أن المقارنة بين المؤسسات التي تنتمي للقطاعات المختلفة يمكن من خلالها التعمق في فهم العلاقات بين المتغيرات، ومن ثم تحديد المسار العلمي المناسب الذي يقود المؤسسة نحو إدارة هويتها التنظيمية بصورة أكثر فعالية. وهو الأمر الذي تفتقده غالبية الدراسات السابقة؛ حيث أنها لم تستهدف إجراء الدراسات المقارنة، بل و لم يهتم معظمها - على الأقل- بتنوع عيناتها البحثية أو حالاتها الدراسية فعادةً ما كانت تختارها من ذات القطاع.

رابعاً: يمكن لبحوث و دراسات إدارة الهوية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها أن تستخدم أداتى تحليل الدلالة Semiology و تحليل الرمزية Semiotics في إطار منهج تحليل الخطاب؛ إذ أن جميع الدراسات المعنية بهذا الموضوع لم تستخدم هاتين الأداتين البحثيتين على الرغم من قدرتهما على التحليل الدقيق للشعارين اللفظي والجرافيكي ولنصوص و صور و رسومات الرسائل الإتصالية؛ ومن ثم الكشف عن سمات الهوية الإتصالية للمؤسسة/المؤسسات محل الدراسة.

خامساً: يمكن لبحوث و دراسات الهوية التنظيمية العربية عامةً والمصرية خاصةً أن تهتم بمقارنة الإدارة الداخلية للهوية التنظيمية بالإدارة الخارجية، أو تُركز على إختلافات إدارة الهوية التنظيمية على مدار سنوات لذات المؤسسة أو في حالتى الاستقرار والتغيير بالمؤسسة؛ إذ تُمثل هذه المجالات فجوات بحثية في الدراسات العربية دون الدراسات الأجنبية.

سادساً: تحتاج بحوث و دراسات الهوية التنظيمية إلى التعرف على تأثير المتغيرات التنظيمية والإتصالية مشتركة في مستوى فعالية الهوية التنظيمية وليس فقط الكشف عن العلاقات بين أحد أو بعض هذه المتغيرات من جانب و الهوية التنظيمية من جانب آخر. و ذلك إذ أكدت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تعرضت لموضوع الهوية التنظيمية على تداخل هذه العلاقات مع بعضها البعض ومع الهوية التنظيمية وتبادل التأثير والتأثر بينها.

سابعاً: يمكن للبحوث و الدراسات المعنية بموضوع العوامل المؤثرة فى الهوية التنظيمية - خاصةً العربية منها- أن تهتم بالتعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية فى إدارة الهوية التنظيمية، مثل: نمط الملكية و البناء التنظيمى و أيضاً نشاط المؤسسة. إذ أن دراسات التراث العلمى العربية و معظم الأجنبية لم تتعرض لدراسة هذه المتغيرات.

ثامناً: بالنسبة لدراسات تأثير السلوك التنظيمى فى إدارة الهوية التنظيمية فيمكن إضافة متغير سلوك المنظمة ككل مع جماهيرها الداخلية و الخارجية إلى سلوك الموظفين مع مجموعات المصالح و سلوك الإدارة العليا مع الموظفين كمتغيرات مُتضمنة فى متغير السلوك التنظيمى المُتضمن لهم.

تاسعاً: بالنسبة لدراسات تأثير الهوية المرئية (البصرية) فى إدارة الهوية التنظيمية فإنها تحتاج لدراسة كافة العناصر المكونة للهوية البصرية؛ إذ أن إهتمام غالبية الدراسات الميدانية المعنية بهذا الموضوع أنصب على دراسة أحد أو بعض مكونات الهوية البصرية. و ذلك على خلاف ما أكدت عليه الدراسات النظرية التى أوضحت أن إدارة الهوية التنظيمية لابد أن تشمل كل عناصر الهوية المرئية.

عاشراً: بالنسبة للدراسات التى تعرضت لتأثير المتغيرات الشخصية و المهنية فى الهوية التنظيمية فإنها يمكن أن تهتم بدراسة تأثير المتغيرات الشخصية و المهنية فى الإدارة الخارجية للهوية التنظيمية؛ إذ أن دراسات التراث العلمى ركزت على الجمهور الداخلى فقط دون الجمهور الخارجى، فلم تصل الباحثة لدراسات تناولت تأثير المتغيرات الشخصية و المهنية فى الهوية التنظيمية المُدركة لدى الجمهور الخارجى.

المراجع:

1. أمل محمد فوزى، إدارة هوية المنشآت المعاصرة: دراسة تطبيقية مقارنة بين منظمات الأعمال المصرية و الدولية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2010.
2. Hويات المنظمة التي قدمها بالمر و سونين Balmer, John M.T and Soenen, Guillaume B. في نموذجهما إختبار أسيد ACID Test Model لإدارة الهوية التنظيمية تتمثل في أربع هويات، هي: الهوية الحقيقية (الفعلية) The Actual Identity التي تصف ماهية المنظمة، و الهوية الإتصالية The Communicated Identity التي تصف الكيفية التي تُقدم بها المنظمة نفسها، و الهوية المثالية The Ideal Identity و تعنى أفضل مركز سوقى للمنظمة بين منافسيها و الذى يُحدد من خلال إدراك نقاط القوة بالإضافة إلى الفرص البيئية المحيطة بها، و الهوية المرغوبة (المُرادة) The Desired Identity و هى الهوية التي يتمنى مجلس الإدارة الوصول إليها. أما الهوية الخامسة التي أضفها فوكس T. Fox عندما طور نموذج إختبار أسيد و أطلق عليه إختبار ريدس أسيد REDS AC2ID Test هي: الهوية المُدركة The Conceived Identity، و تعنى ما يُدركه جماهير المنظمة عن هويتها.
3. Balmer, John M.T. and Gray, Edmund R., The Acid Test of corporate Identity Management, **Journal of Marketing management**, Vol. 15, 1999, P. 82.
4. Fox, Tricia, Corporate Identity Management: A tale of two companies, a white paper by CRM (UK Ltd and SECOR Consulting), 2001, available online @ www.semanticscholar.org, June 2022, P. 11
5. Fox, Tricia, Corporate Identity Management: A tale of two companies, a white paper by CRM (UK Ltd and SECOR Consulting), 2001, available online @ www.semanticscholar.org, June 2022.
6. Ibid, P.13.
7. Jarne, Sarah and Maritz, Louise, Organizational Identity in Practice? -How Theoretical Concepts of Organizational Identity are Perceived in the Empirical Setting of Arla Foods, **Master Thesis**, Uppsala University, Department of Business Studies, 2014, available online @ www.diva-portal.org.
8. Bofo, N. D., Agyapong, F., Asare, P., & Amponsah, G., The Balance Between Corporate Identity and Corporate Image and Its Impact on Marketing of Universities in Ghana, **Archives of Business Research**, Vol.8, No.5, 2020, P.P. 302-315.
9. عامر على حسين العطوى و خيرية عبد فضل الخالدى، دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في سمنت الكوفة، **مجلة المثنى للعلوم الإقتصادية و الإدارية**، المجلد الخامس، العدد الثاني، يناير 2015، ص ص 47- 82.
10. Aust, Philip Jerold, Communicated Values as Indicators of Organizational Identity: A method for organizational assessment and its application in case study, **Communication Studies Journal**, Vol. 55, 2004, No. 4, P.P. 515-534.
11. Ravasi, Davide and Schultz, Majken, Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the role of organizational culture, **Academy of management Journal**, Vol. 49, No. 3, 2006, P.P. 433- 458.
12. Brickson, S.L., Organizational Identity Orientation: forging a link between organizational Identity and organizations' relations with stakeholders, **Administrative Science Quarterly**, No. 50, 2005, P.P. 576-609.

13. **Ibid**, P.595.
14. Jarne, Sarah and Maritz, Louise, **Op. Cit.**
15. Khan, M. Ghayour and Khan, Omar, Corporate Identity, Corporate Branding and Brand Image, **Master thesis**, Faculty of Business, Linnaeus University, 2016, available online @ <http://www.diva-portal.org>.
16. Balmer, John M. T. and Podnar, Klement, Corporate brand orientation: Identity, Internal Images, and Corporate Identification Matters, **Journal of Business Research**, Vol. 134, 2021, P.P. 729- 737.
17. Heckert, Robert, Boumans, Jelle and Vliegthart, Rens, How to Nail the Multiple Identities of an Organization? A Content Analysis of Projected Identity, **Voluntas**, Vol. 31, 2020, P.P. 129-141.
18. يُقصد بالهوية العقائدية (Ideological Identity (or normative) الجانب الإجماعي من قيم و أهداف و أنشطة المنظمة و التي تُركز فيها على مصالح جماهيرها و مسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع المحلي، بينما يُقصد بالهوية النفعية (Utilitarian Identity (or economic) الجانب الإقتصادي من قيم و أهداف و أنشطة المنظمة و التي تهتم فيها بالعائد المادي و تحقيق الكفاءة و الربحية.
19. Heckert, Robert, Boumans, Jelle and Vliegthart, Rens, How to Nail the Multiple Identities of an Organization? A Content Analysis of Projected Identity, **Voluntas**, Vol. 31, 2020, P.P. 129-141.
20. أمل محمد فوزي، مرجع سابق.
21. 18 نجوى كشكوشة، أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، **المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة**، المجلد 52، العدد 1، إبريل 2022، ص. ص. 45-90.
22. فرحات، حاج بلقاسم، و هويدى، عبد الباسط، أساليب ممارسة السلطة الإدارية و علاقتها بالهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، **مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية**، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص. ص. 190-204.
23. العبيري، فهد بن حمدان، إدارة التنوع و أثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية و الاجتماعية**، المجلد 4، العدد 14، ص. ص. 403 – 440.
24. الأمين، بن حمدون، و لقمان، زيان، الهوية التنظيمية للأفراد العاملين و دورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية، **رسالة ماجستير**، جامعة غرداية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2024.
25. الحسن، قاسم حسن، أثر القيادة الإستراتيجية الفعالة في تعزيز الهوية التنظيمية للمنظمة: دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات MTN-Syriatel في سورية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و السياسية**، المجلد 40، العدد 4، 2024، ص. ص. 1-19.
26. Patvardhan, Shubha and Corley, Kevin G., organizational Identity Formation and Change, **The Academy of Management Annals**, Vol. 7, No. 1, 2013, P.P. 123- 192.
27. Erdem, F. and Stir, C., Features of organizational culture in manufacturing organizations: A metaphorical analysis, **Work Study**, Vol.52, No.3, 2003, P.P. 129-135.
28. Ravasi, Davide and Schultz, Majken, **Op. cit.**

29. Iftikhar, Rehab and Sergeeva, Natalya, Crafting and maintaining organizational identity narrative in a temporary organization: The case of Tideway megaproject, **International Journal of Project Management**, vol. 42, 2024.
30. Liang, Juan, Promoting a coherent organizational identity: Identity work in a temporary coopetition, available online @ <https://www.researchgate.net/publication/383269910>, August 2024.
31. Brickson, S.L., **Op. Cit.**
32. Fox, Tricia, **Op. cit.**
33. Ravasi, Davide and Schultz, Majken, **Op. cit.**
34. Nippard, Eric C., Organizational Identity Formation in a Virtual Education Organization- A Case Study, **Doctoral Dissertation**, Calgary University, Faculty of Graduate Studies, 2013, available online @ <https://prism.ucalgary.ca>.
35. Jarne, Sarah and Maritz, Louise, **Op. Cit.**
36. Hatch, Mary JO, Schultz, Majken and Skov, Anne- Marie, Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group 2009- 2013, **Academy of Management Discoveries**, Vol. 1, No. 1, 2015, P.P. 61-92.
37. Mohamad, Bahtiar, Abu Bakar, Hassan, Ismail, Ahmed Rageh and et.al, Corporate Identity Management (CIM) Model in Malaysian Higher Education Sector: Literature Review and Hypothesis Development, **Paper presented at International Soft Science Conference**, Research and Innovation Management Center, Malaysia, 2016.
38. Khan, M. Ghayour and Khan, Omar, **Op. cit.**, P. 32.
39. Atienza, Cristine Margaret R., Building Organizational Identity: An insider action Research from a founder's viewpoint, **Systemic Practice and Action Research**, Vol. 30, No. 1, March 2017, P.P. 1-24.
40. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص ص 119- 156.
41. هشام سبع و محمد لمين هيشور، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية-سطف، **بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثاني "المجالات الإجتماعية التقليدية و الحديثة و إنتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري"**، جامعة قاصدي مرباح و رقلة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر، 2014.
42. صيحة كحلى و أمينة عبد الله، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل، **رسالة ماجستير**، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2020، ص. 147.
43. Melewar, T. C., Bassett, Kara and Simoes Claudia, **Op. cit.**, P9
44. Fox, Tricia, **Op. cit.**
45. Ravasi, Davide and Schultz, **Op. Cit.**
46. هشام سبع و محمد لمين هيشور، **مرجع سابق**.

- 47.الحسن، قاسم حسن، مرجع سابق، ص16.
- 48.Csordas, Tamas, Corporate Identity: with special regard to the human factor, **Doctoral Dissertation**, University of Miskolc, Faculty of Economic Sciences, 2008, available online @ <http://www.yumpu.com>.
- 49.46 Mohamad, Bahtiar, Abu Bakar, Hassan, Ismail, Ahmed Rageh and et.al, **Op. cit.**
- ♦ يُقصد بالـ **Internal Brand** في هذه الدراسة مستوى وعي العاملين بالمؤسسة بالقيم التنظيمية وسمات العلامة التجارية التي ينقلوها إلى العملاء من خلال المعاملات اليومية، وهو ما يمكن أن نطلق عليه سلوك الموظفين.
- 50.47 Ponting, Sandra Sun-Ah, Organizational Identity: Impacts on hotel Leadership and employee wellbeing, **The Service Industries Journal**, 2019, Vol. 40, No. 1-2, P.P. 6-26.
- 51.48 Soetjipto, Budi and et.al, The Effects of Corporate Identity Management, Internal Brand, and Corporate Culture on Employee Brand Support Behavior: Study of Halal-Oriented SME Employees in East Java, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, Vol. 560, **Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning**, Educational Technology and Innovation, 2020, P.P. 46-453.
52. ماجدة عبدالله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، **مجلة كلية التربية الرياضية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2014، ص.ص. 104-113.**
53. يُقصد بالقوة التنظيمية في هذه الدراسة نمط القرارات وآلياتها في المنظمة.
54. مشرى ابتسام، الأخلاقيات المهنية وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة محمد خضير بسكرة، **رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.**
55. نصيحة كحلي وأمينة عبد الله، مرجع سابق، ص. 140.
56. نجوى كشكوشة، مرجع سابق، ص 71.
- 57.Melewar, T. C., Bassett, Kara and Simoes Claudia, **Op. cit.**, P.9.
- 58.Schultz, Majken and Hernes, Tor, A Temporal Perspective on Organizational Identity, **Organization Science**, Vol. 24, No. 1, 2013, P.P.1-21.
- 59.Erjansola, Ari-Matti, Lipponen Jukka and et. Al., From the brand logo to brand associations and the corporate identity: visual and identity-based logo associations in a university merger, **Journal of Brand Management**, Vol. 28, Issue 3, 2021, P.P. 241- 253.
- 60.Velyka, A., & Birillo, I., Innovative features of corporate identity development, **Culture and Contemporaneity**, Vol. 26, No. 1, 2024.P.P. 76-86.
61. زينب صالح عبد الفضيل جاد، تشكيل الهوية التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات المصرية، **Arab Media & Society**، العدد 27، شتاء و ربيع 2019، ص ص 29- 64.
- 62.Asmaa Ahmed, Wafaa Elias and Nesreen Ali, Evaluating Luxor Brand Visual Identity from Officials and Stakeholders Point of View, **Minia Journal of Tourism and Hospitality Research**, Vol. 14, No. 2, December 2022, P.P. 127-139.

63. Fox, Tricia, **Op. cit.**
64. Melewar, T. C., Bassett, Kara and Simoes Claudia, **Op. cit.**, P.9
65. Huang, Nell C., Creating Identity and Building Reputation: Public Relation Practices of Small Business in Emerging Field, **Doctoral Dissertation**, University of North Carolina, The School of Journalism and Mass Communication, 2011, available online @ <http://cdr.lib.unc.edu>.
66. Mohamad, Bahtiar, Abu Bakar, Hassan, Ismail, Ahmed Rageh and et.al, **Op. cit.**
67. Atienza, Cristine Margaret R., **Op. Cit.**
68. Halim, Fahrul Rizala, Corporate Identity, June 2022, available online @ <http://www.researchgate.net/publication/361485248>, July 2023.
69. Velyka, A., & Birillo, I., **Op. Cit.**
70. نصيحة كحلى و أمينة عبد الله، مرجع سابق، ص. 142.
71. Asmaa Ahmed, Wafaa Elias and Nesreen Ali, **Op. Cit**, P.136.
72. سوزان عيسى أبو حلاوة، استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرياء محافظة إربد كحالة دراسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2008.
73. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 149.
74. زينب صالح عبد الفضيل جاد، مرجع سابق، ص 54.
75. فرحات، حاج بلقاسم، و هويدى، عبد الباسط، مرجع سابق، ص 203.
76. الحسن، قاسم حسن، مرجع سابق، ص 17.