

الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها (دراسة نظرية)

إعداد

فاطمة محمد عبد الرحمن

باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها، من خلال عرض الأسس النظرية للهوية التنظيمية من حيث التطور التاريخي لمفهوم الهوية التنظيمية، وماهية الهوية التنظيمية، وعلاقة مفهوم الهوية التنظيمية بالمفاهيم الأخرى، وأبعاد الهوية التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها، ومحددات تفعيلها: القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي والتسويق للجامعة، بالإضافة إلى رصد واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية، والتوصل إلى بعض النتائج المرتبطة بالدراسة النظرية، وأخرى مرتبطة بالواقع المحلي، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات لتفعيل ابعاد الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء محدداتها الأربعة.

الكلمات المفتاحية:

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

The organizational identity in Egyptian universities and the determinants of its activation

(theoretical study)

Summary of the research:

The research aimed at, Identifying the organizational identity in Egyptian universities and the challenges of activating it, In terms of the historical development of the concept of organizational identity, and what organizational identity is, And the relationship of the concept of organizational identity with other concepts, the dimensions and characteristics of organizational identity, and its importance, And the determinants of its activation: organizational leadership, organizational culture, organizational symmetry and marketing for the university. In addition to monitoring the reality of organizational identity in Egyptian universities, And reaching some results related to the theoretical study, and others related to the local reality. In addition to presenting some proposals to activate the dimensions of organizational identity in Egyptian universities in light of its four determinants.

Key words: Organizational Identity - Organizational leadership - organizational culture - organizational symmetry - marketing for the university.

الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها

(دراسة نظرية)

إعداد

فاطمة محمد عبد الرحمن

باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد الجامعة أحد المنظمات التعليمية التي تحتل قمة النظام التعليمي وتلعب دوراً رئيسياً في صناعة المعرفة التي تخدم المجتمع، في كل المجالات الاقتصادية وثقافية وسياسية، وتسعى الجامعات المصرية كغيرها من المنظمات للحاق بركب التقدم الحضاري في ظل وجود كثيراً من التحديات، مما دفعها إلى التوجه نحو التميز في إطار بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تحتاج هذه الجامعات إلى إدراك ماهيتها والتعرف على شعور أعضائها وما يفكرون به تجاهها من إيجابيات، لتعزيزها واستثمارها، وسلبيات لعلاجها والحد منها، مما يمكنها من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها، وهو ما يسمى "بالهوية التنظيمية"، تلك الظاهرة التي نالت اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، من قبل الباحثين في مجالات الإدارة كلها، لما لها من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك وأداء الفرد بالمنظمة.

وتعتبر الهوية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات العلوم الإدارية، وهي مستوحاة من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهوية الاجتماعية، التي تبين وجهة نظر نفسية واجتماعية بالنسبة للفرد أو الجماعة، ثم قام علماء الإدارة بتطوير هذه النظرية واستخدامها في مجال الإدارة، وذلك من خلال تكوين مفهوم الهوية التنظيمية، وتم التأكيد على أن مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمايتها من خلال تأكيد ذاته، كذلك المنظمة تسعى أيضًا إلى تأكيد ذاتها من خلال العمل بكل حذر للحفاظ على هويتها القائمة. Ashforth & Male, (2004, p.19)

وتعرف الهوية التنظيمية Organizational Identity بأنها: فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية ويُفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخها. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ص١٣٠) كما تعرف بأنها خصائص أو سمات موروثية ومتميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة؟ أي ما يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ص١٢٩)

ومن وجهة نظر ألبرت وويتن Albert & Whetten تشير الهوية التنظيمية إلى مجموعة من الأفكار التي يرى أعضاء المنظمة أنها جوهرية ومميزة ودائمة لمنظمتهم، ويكشف التعريف عن ثلاثة أبعاد أساسية: الجوهرية، والتميز، والاستمرارية، ويتضمن بعد الجوهري ميزات مهمة وأساسية للمنظمة، أي أن الجوهرية تحدد كل ما هو مهم وضروري للمنظمة، بينما يؤكد بعد التميز على أن الهوية يجب أن تجعل المنظمة قادرة على تمييز نفسها عن غيرها، فعادة ما تتضمن الهوية الميزة الأيديولوجية التنظيمية وفلسفة الإدارة والثقافة، فالتميز يساعد المنظمة في تحديد موقعها في تصنيف محدد، وعلى نحو آخر يؤكد بعد الإستمرارية على الطبيعة الدائمة

للحوية التنظيمية، فأى تغيير تنظيمى يكون صعب البدء لأن فقدان الحوية التنظيمية سيكون له تأثير قوى على المنظمة. (Yueh , 2004, PP. 803-804)

وفى هذا السياق يمكن التعرف على الحوية التنظيمية من خلال أربعة محددات: القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمى والتسويق للجامعة، حيث تعمل الحوية التنظيمية كدرع يقاوم المؤثرات الداخلية والخارجية التى من شأنها المساس بثقافات الجامعة، تلك المنظمة التى تلم بخصوصيات ثقافية مُميزة، والتى يقع على عاتق القيادة الحفاظ عليها عبر التاريخ فى 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 الحوية، بكل ما يتعلق بهم من تصرفات وممارسات وإرث ثقافى وملح حضارى، مما يدعم ولأنهم للجامعة ويخلق التماثل التنظيمى ويعززه، ومن ثم يؤدى لرسم صورة إيجابيه فى أذهان المستقيدين من الجامعة مما يحقق النجاح فى التسويق لها، وبالتالى التميز والاستمرارية.

وتعرف القيادة التنظيمية بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، وهى قدرة القائد على التأثير فى الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المسنده إليهم. (العلاق، ٢٠١٠، ص١٤) وتعتبر قيادات المنظمة أكثر الأطراف تأثيرا فى عملية بناء الحوية وإعادة بنائها، وهو أمر لا يثير الدهشة بسبب وضعهم فى السلطة واهتمامهم بتنظيم الحوية، فالهوية التنظيمية تسهل الرقابة المعيارية وتسمح بنشر الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات. (Dörrenbächer & Lappe, p.165)

وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها، وتتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التى تساعد فى خلق التكامل بين أجزاء المنظمة. (الفراج، ٢٠١١، ص١٦٠) وتعد الثقافة محددًا مهمًا فى

تشكيل الهوية التنظيمية، حيث ترتبط الثقافة بالقيم العميقة للمنظمة والتي تظهر مع مرور الوقت، لذا تسهم الثقافة في فهم الأعضاء للمنظمة وتشير إلى الماضي. (أحمد (أ)، ٢٠٢٠، ص ٣٣٠)

أما التماثل التنظيمي يعتبر أحد أوجه التحديد الاجتماعي الخاصة، حيث يشير إلى "درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية المنظمة"، 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. (العزب والطوارنة، ٢٠١٩، ص ٥٤)

ويعد التسويق للجامعة "محاولة إشباع حاجات المستفيدين من خلال تنسيق مجموعة من أوجه النشاط التي تساعد الجامعة في تحقيق أهدافها". (العبادى والطائى، ٢٠١١، ص ١٨٤) ويعد العنصر الأكثر أهمية لهوية المنظمة لأنه يصل الأهداف التنظيمية للأطراف المستفيدة، وكذلك الاتصال بالمستفيدين الخارجيين يعمل على بناء سمعة حسنة للمنظمة في السوق، حيث يصل كل ما تنقله المنظمة إليهم وإن لم يكن مخططاً له، مما قد يؤثر على رأيهم في المنظمة، وكذلك كيفية تعريفهم لأنفسهم بنفس السمات التي حددها للمنظمة. (Mobin & Zillur, 2014, p.593)

ولذلك يمكن تفعيل الهوية التنظيمية للجامعة 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 والاجتماعي والنفسي للعاملين وما له من تأثير على الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية للمنظمة الجامعية وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع الأطراف.

ولقد تسابقت الجامعات المصرية لكسب الكثير من الميزات التنافسية، لكي يكون لها هوية تنظيمية تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، حيث أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على "أن يكون التعليم بجودة عالية متاحًا للجميع دون تمييز في إطار نظام كفاء وعادل، يسهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته، مستنير ومبدع ومسئول يحترم الاختلاف ويفخر بوطنه، قادر على التنافس، ومن ثم أكدت على أهمية الارتقاء بالتعليم العالي وتدويل الجامعات المصرية، كما أكدت الوثيقة على أهمية الارتقاء بمنظومة الابتكار والمعرفة والبحث العلمي المصري، (وزارة التخطيط والمتابعة، ٢٠١٥، ص ٣٢، ٣٥) ولتحقيق ذلك تظهر ضرورة التوجه إلى تفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية، 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 تتصدر المنافسة وتحقق التميز.

مشكلة البحث:

بالرغم من كل الجهود المبذولة لبناء الجامعات المصرية لهوية تنظيمية تميزها عن غيرها من الجامعات إلا أنها لاتزال تعاني من عدة مشكلات ومعوقات تمثل عائقًا أمام تفعيلها وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

١. تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات التي تسهم في انخفاض قدرتها التنافسية، وتتمثل في ضعف قدرة الطلاب على استيعاب المناهج الدراسية، وارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، وضعف إعدادهم ونظام ترقياتهم، وانخفاض عدد الأبحاث العلمية المنشورة للجامعة، وارتفاع تكلفة نشرها، وانخفاض مستوى الخريجين، وتخرج نوعية من الطلاب لا تواكب متطلبات العصر الذي تعيشه، وضعف الاهتمام بتطوير مناهج التعليم الجامعي، وضعف أساليب تقييم الطلاب، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية من معامل ومكتبات، والتركيز على الكم دون الكيف مع إهمال الجودة التعليمية. (عبدالله وآخرون، ٢٠١٨، ص ٨٤٤) مما يؤثر سلبًا على الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال التأثير على بعد الإستمرارية، الذي يركز على التسويق الفعال لخدمات الجامعة، ويحتاج مخرجات تواكب

متطلبات العصر، حيث أن ضعف جودة الخدمات المقدمة من الجامعة للمستفيدين، تؤدي إلى عزوف الطلاب وذهابهم لغيرها، مما يعوق إستمراريتها ويحول دون تميزها.

٢. تعاني الجامعات المصرية من ضعف قدرتها على استثمار الحلول من الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى بطء تطوير الكليات النظرية، كما أن التعليم والبحث العلمي الذي تقوم به يكون على درجة عالية من الفردية بخاصة في العلوم الاجتماعية، نقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التنظيم، كذلك ضعف التعاون العلمي بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية، وأصبحت جهات لمنح الشهادات وبعدت عن التجديد الفردي والمجمعي بالإضافة إلى تجميد سياسات ولوائح التعليم الجامعي، بجانب القصور في المعايير الخاصة بمطالبه والقيود الضاغطة على الحرية الأكاديمية مما يحد من الإبداع، وكذلك ضعف قدرة الجامعة على العمل كمنظمة واحدة متكاملة، وداخل الكلية الواحدة يشكل كل قسم جزيرة منعزلة عن الآخر، وكذلك كل كلية داخل الجامعة الواحدة كما يقل بدرجة كبيرة القيام بالبحوث العملية التي تتطلب فرقا للعمل متعددة التخصصات من أقسام وكليات الجامعة. (جول، ٢٠١٦، ص ٢٥١) ويؤثر ذلك بالسلب على الهوية التنظيمية من خلال تأثيرها على بعد الإستمرارية، الذي يحتاج إلى قيادة تنظيمية تمتلك حرية إتخاذ القرارات بشأن تحديث الهياكل التنظيمية وفقاً للمستجدات وتحقيق التماثل التنظيمي بين أفراد الجامعة، بتخصيص الحوافز والمكافآت لهم وتدعيم البحث العلمي، وتبنى آليات مختلفة للتنمية المستمرة للموارد البشرية، وعقد الشراكات مع الجامعات الأجنبية لتحقيق أهدافها.

٣. ضعف حرية الجامعة في تنظيم هيكلها حيث تتم إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بدءاً من قيادة الجامعة إلى عمداء الكليات وانتهاء برؤساء الأقسام من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم. (عزت وآخرون، ٢٠١١، ص ١٣) مما يؤثر سلباً على الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال التأثير على بعد الجوهريّة، الذي يحتاج لوجود قيادات متميزة تمتلك سلطة وحرية إتخاذ القرارات الإستراتيجية للجامعة.

٤. سيطرة وزارة التعليم العالي بإحكام على عملية التمويل بدءاً من دراسة الاحتياجات، مروراً بتخصيص الموارد وانتهاءً بتحديد الاعتمادات اللازمة لها، حيث تفقد الجامعات إلى الاستقلال المالي. (هاشم، ٢٠١٠، ص ١٠٥) مما يؤثر سلباً على الهوية التنظيمية من

- خلال التأثير على بعد التميز الذي يحتاج إلى إستقلال الجامعة ماليًا، لتوفير مخصصات البحث العلمي، وتخصيص الحوافز والمنح التي تدعم التماثل التنظيمي، الذي يعزز العمل الجماعي، ويخلق الابداع والابتكار ويحقق التميز، الذي يسهم في الحصول على الميزات التنافسية، التي تحسن مكانة الجامعة محليًا وإقليميًا ودوليًا.
٥. إن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية لا تزال غير داعمة لفكر الجودة الشاملة، الأمر الذي يعوق تجويد الخدمات التعليمية المقدمة أو استحداث خدمات جديدة تلبى رغبات المستفيدين. (هاشم، ٢٠١٠، ص ١١٠) مما يؤثر على الهوية التنظيمية بالجامعة، من خلال التأثير على بعد الإستمرارية الذي يعتمد على الثقافة المتجددة والداعمة للتطوير.
٦. وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف في قدرة الجامعات 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. (سيد، ٢٠٢٠، ص ١٨٨) مما يؤثر سلبيًا على الهوية التنظيمية من خلال التأثير على بعد الإستمرارية الذي يقوم على التسويق الجيد لخدمات الجامعة، التي تلبى إحتياجات السوق، فتجذب إليها المستفيدين.
٧. كما تشير إلى ان الجامعات المصرية، برغم دورها الكبير في صنع القرارات التي تختص 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 أنها لا تستطيع اتخاذ القرارات بشأنها، كما أنها لا تتمتع بالاستقلالية في تحديد أعداد المقبولين بها وتحديد رواتب العاملين، (سيد، ٢٠٢٠، ص ص ٢٥-٢٦) مما يؤثر سلبيًا 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.
٨. إتساع الفجوة بين قدرات الجامعات المصرية وامكانياتها الراهنة، وبين ما هو متوقع ومطلوب منها لمواجهة من التطورات المحيطة بها قوميًا وإقليميًا ودوليًا وما تفرضه من تحديات جديدة. (هاشم، ٢٠٠٨، ص ٣٤٢) وهو ما يؤثر بالسلب على الهوية التنظيمية بالجامعة، من خلال التأثير على بعد الإستمرارية، حيث أن إتساع الفجوة بين الموجود

والمأمول يكون له مردوداً سلبياً على أداء الجامعة، حيث تصيح قدرتها محدودة في تلبية رغبات المستقيدين، فيسبب عزوفهم عنها وذهابهم لغيرها.

٩. نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية بالجامعات المصرية. (أمين، ٢٠١٧، ص ٣٩) مما يؤثر على الهوية التنظيمية بالجامعة من حيث التأثير على بعد التميز، الذي يحتاج إلى معلومات حديثة ومتجددة، لضمان صحة القرارات المتخذة من قبل القيادات وعضو هيئة التدريس بالجامعة.

١٠. ضعف مشاركة القيادات الجامعية العاملين معها في صنع القرارات الاستراتيجية. (أحمد (ب)، ٢٠٢٠، ص ٢٢٤) مما يؤثر على الهوية التنظيمية للجامعة 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.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة ومحددات تفعيلها في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر؟

٢- ما واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية من منظور الوثائق والدراسات والتقارير؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في اطار محدداتها وفي ضوء الفكر التنظيمي المعاصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة ومحددات تفعيلها في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر.
- ٢- التعرف على واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية من منظور الوثائق والدراسات والتقارير.
- ٣- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في إطار محدداتها وفي ضوء الفكر التنظيمي المعاصر.

أهمية البحث:

تكمن أهميته البحث الحالي فيما يلي:

- ١- أن موضوع الهوية التنظيمية يعد موضوعاً حيوياً يتعلق بالسمات الرئيسة التي تميز الجامعة عن غيرها، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في الجامعة.
- ٢- أن اهتمام الجامعات المصرية بتفعيل هويتها التنظيمية قد يسهم في تحقيقها لميزات تنافسية.
- ٣- أنه أصبح من الضروري أن يدرك العاملون هوية جامعتهم لكي تكون مرشداً لهم في اتخاذ القرار.
- ٤- أنه يتناول دراسة الهوية التنظيمية وهو مفهوم له علاقات ارتباطية بالعديد من المفاهيم التي تؤثر على أداء الجامعة، وعلى صورتها وسمعتها لدى الأطراف المستفيدة منها.
- ٥- أن موضوع الهوية التنظيمية يعد من الموضوعات التي بدأ الباحثون التركيز عليها في السنوات الأخيرة.

٦- أنه قد يفيد القائمين على المنظمات الأخرى والجامعات المناظرة لتفعيل محددات هويتها التنظيمية.

حدود البحث:

يركز البحث الحالي في دراسة محددات تفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية على المحددات التالية: القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والتسويق للجامعة، وذلك نظراً لأنها وثيقة الصلة بالهوية التنظيمية للجامعة وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في تشكيلها وتفعيلها.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلح الرئيس التالي:

الهوية التنظيمية: Organizational Identity لغة: تستعمل كلمة الهوية في الأدبيات المعاصرة لتعبر عن حقيقة الشيء، والتي تشمل على صفاته الجوهرية وتميزه عن غيره، وتشمل العادات والمعتقدات واللغة والتراث المسجل والشفوي والإنتاج الفكري والأدبي والفني، ويجد فيها الفرد وسائله المفضلة للتعبير عن الذات. (حجاب، ٢٠٠٤، ص ٦٠٣) ومن ثم فالهوية شيء محسوس يمكن وضع آلية عليه وصياغته ضمن تعاريف محددة، وأن هناك شيئاً محدداً يمكن أن نسميه الهوية لمجتمع أو لمنظمة ما، وهي إحساس الفرد أو الجماعة بالذات إنها نتيجة وعي الذات بأنني أنا أو نحن نمتلك خصائص مميزة ككينونة تميزني عنك وتميزنا عنهم.

وتعرف الهوية التنظيمية بأنها خصائص تميز المنظمة عن غيرها، وتمثل التركيب المشترك لتقافتها وتاريخها وهيكلها ومكانتها وسمعتها التي تم صياغتها جيلاً بعد جيل مع فئات المتعاملين المختلفة من الخارج (منافسين وعملاء والمجتمع ككل). (Coupland & Brown,)

(2004, p6) كما يكمن مفهوم الهوية التنظيمية فى الإجابة عن استفسارات الموظفين والعاملين بالمنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه "من نحن كمنظمة"؟ (Scot & Lan,2000, p62) وفي سياق مدخل الهوية الاجتماعية، يمكن تعريف الهوية التنظيمية بأنها «شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق أهدافه (Steven & Tyler, 2009, pp 447–448)

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الهوية التنظيمية إجرائياً بأنها: الخصائص والمزايا التي تتسم بها الجامعة لغرض تمييز نفسها إيجابياً عن غيرها من الجامعات، وتتشكل من مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد بالجامعة وتعبّر عن معرفتهم وفهمهم لماهية الجامعة التي يعملون فيها، والتي تم صياغتها جيلاً بعد جيل بواسطة الفئات المختلفة سواء من الداخل أو الخارج (منافسين ومستفيدين والمجتمع ككل).

منهج البحث:

يتبع البحث الحالي 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، ٢٠٠٠، ص ٤٣)

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد إطار نظري يتناول الأسس النظرية للهوية التنظيمية ومحدداتها بالجامعات المعاصرة.

٢- دراسة واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية.

٣- التوصل إلى نتائج البحث ووضع إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء محدداتها.

القسم الثاني: الهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة ومحدداتها:

يتناول هذا القسم التعرف على الهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة ومحدداتها، وذلك من خلال رصد التطور التاريخي لظهور مفهوم الهوية التنظيمية، ومفهوم الهوية التنظيمية، وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، وأبعاد الهوية التنظيمية، وخصائصها وأهميتها ومحدداتها، ويتم عرضهم كما يلي:

أولاً: الهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة:

تعد الهوية التنظيمية مفهوم جديد نسبياً في أبحاث التعليم العالي على الرغم من ارتباطها الوثيق بالدراسات التي تركز على الثقافة التنظيمية ومؤخراً على العلامات التجارية والتسويق كما تم التأكيد حديثاً عن الهوية التنظيمية في التعليم العالي، إذ أنها تكون مرتبطة بالتحول التاريخي والمضمون المختلف للتعليم العالي عبر الزمن. (Bjørn, 2014, p104) ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

١- التطور التاريخي لظهور مفهوم الهوية التنظيمية

لقى موضوع الهوية التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين، لما لها من تأثير على العديد من الجوانب المرتبطة ببيئة العمل، وقد برز مفهوم الهوية عالمياً منذ نهاية خمسينيات القرن العشرين خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية لظهور مشاكل الأقليات ومسألة العرقية، ومع ظهور الصراعات الفكرية والايديولوجية التي أصبحت تهدد ثقافات المجتمعات وحضاراتها، مما أدى إلى إهتمام العلوم الانسانية بدراسة هذا المفهوم. (يونت وايزار، ٢٠١١، ص ٥٤)

وتعتبر مقالة تولمان Tolman ١٩٤١ بعنوان "رجل علم النفس" واحدة من أولى الأعمال التي تناولت تحديد الهوية مباشرة فيما يتعلّق بالجماعات، حيث أكد على أن الشخص الذي يسعى إلى التفوق لا يهتم بتطوير نفسه فقط وإنما يهتم بتطوير أداء الجماعة التي ينتمي إليها، (Tolman, 1941, p207) وتعتمد معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الهوية التنظيمية على تعريف ألبرت وويتن Albert and Whetten ١٩٨٥ للهوية التنظيمية، ولكنها تختلف في تفسيراتها للأبعاد الرئيسية جزئياً سواء كانت تعتمد على التصورات المباشرة لأعضاء المنظمة أو المزيد من التداير غير المباشرة للحصول على ميزات الهوية التنظيمية، وأن بعض الدراسات عملت على تفعيلها باعتبارها مفهوماً تستخدمه المنظمات لوصف جوانب من نفسها، والبعض الآخر إستخدمها كمفهوم طوره باحثون خارجيون لوصف جوانب المنظمة. Rekom (& Cees, 2000, p334)

٢- ماهية الهوية التنظيمية

لقد حدد ألبرت وويتن Albert & Whetten الهوية التنظيمية بوصفها الخصائص الجوهرية والمستمرة والمميزة للمنظمة ووجد العلماء بعد ذلك أن هذا المفهوم هو بناء يصعب تطبيقه على المنظمات، وبمرور الوقت حدده العلماء من منظور وظيفي وبناء اجتماعي، وقُدمت إسهامات نظرية كبيرة في هذا المجال، لكنها كانت غير قادرة على دمج الممارسة والنظرية بطريقة يمكن أن تفيد المنظمات، ويعتبر عمل هاتش وشولتز Hatch and Schultz استثنائياً في هذا الصدد، فقد قدموا نظرية تبشر بآثار عملية للمنظمات فيما يتعلق بالاستمرارية التنظيمية، حيث أدركوا أنها موجودة في السلوك المتوازن لأعضاء المنظمة فيما بينهم ومع المستفيدين، وبرغم أن ما قدموه نموذجاً فعالاً، لكنهم أغفلوا كيف تغطي المصالح السياسية للأفراد على السلوك المتوازن، حيث تعتبر السياسة التي تنشأ نتيجة لهوية الأفراد نفسية وترتبط الهوية بالتعلم التنظيمي كعملية تطوير مشتركة. (Mujib, 2017, p2)

ويتضح مما سبق أن الهوية التنظيمية هي تلك المميزات الشخصية والذاتية التي تتفرد بها المنظمة عن غيرها، والمتمثلة في القيم والمواقف والتوجهات والمقومات والتفاعلات داخل المحيط الإجتماعى والثقافى والتنظيمى وغيرها، ومن ثم فهى تمثل هوية مجموعة من البشر يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم مشاعر وخصوصيات نفسية ومهنية وإجتماعية وغيرها من الروابط.

وفي منظمات التعليم العالى وصف ماكدونالد Macdonald الهوية التنظيمية للجامعة على أنها تشير إلى معتقدات وقيم مشتركة ومن ثم ثقافة مشتركة والتي تتكون مع مرور الوقت، ومن ثم تظهر خصائصها الفريدة التي تكون محرك للأحداث الداخلية والخارجية للجامعة باستمرار للتحقق من معتقدات وقيم الأفراد بها. (Ginger, 2013, p154)

ويتضح مما سبق أن الهوية التنظيمية شخصية دائمة ومميزة للجامعة، حيث تسرد ثقافتها وتكشف عن أسلوبها المنهجي، وتعبّر عن جوهرها واهتماماتها، وتسعى الجامعة للتميز من خلالها، والظهور فى أحسن صورة وميزة تنافسية تمكنها من إثبات وجودها ومواكبة التطورات، ومن خصائصها أنها عملية إنسجام وتكامل تتشكل في نطاق تراكم التفاعل لدى الفرد مما يؤدي إلى التوازن في الهوية.

٣- علاقة مفهوم الهوية التنظيمية بالمفاهيم الأخرى.

هناك العديد من المصطلحات التي يخلط البعض بينها وبين مصطلح الهوية التنظيمية من بينهم (السمعة، الصورة التنظيمية) ويمكن توضيح الفرق فيما يلى:

أ- السمعة التنظيمية: **Organizational Reputati** تعرف بأنها الإنطباع المتراكم للأطراف المستفيدة من المنظمة نتيجة التفاعلات والإتصالات مع المنظمة، كما عرفت بأنها الرؤى الخاصة بالمستفيدين بشأن قدرة المنظمة على تكوين قيمة نسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة، كما تعنى تصف توقعات المستفيدين حول منتجات المنظمة وممارسات أداءها وهى نتيجة

عملية تنافسية للمنظمة تشير إلى خصائصها الرئيسية وتزيد من مركزها الإجماعي، وتعكس تاريخ أعمالها في الماضي، كما أن السمعة الجيدة تعزز الميزة التنافسية بمرور الوقت. (عبد الفتاح، ٢٠١٤، ص ٥٥٢)

وترتبط الهوية بالتصورات التي تنشأ داخل المنظمة، بينما تستند السمعة إلى التصورات العامة للأطراف المستفيدة من الداخل والخارج، وتشير سمعة المنظمة إلى تقييمها من قبل الأطراف المعنية من حيث تأثيرهم ومشاعرهم، وتقديرهم، وخاصة إذا كانت المنظمة معروفة، أو حسنة السمعة، أو جديرة بالثقة، وتشير السمعة إلى الرسائل التي تعكس رأي المستفيدين من المنظمة، وتنشأ من مصادر داخلها وخارجها، على عكس الهوية، وتعتبر السمعة عن الاتجاهات والآراء حول المنظمة، وكذلك انطباعات الأشخاص عنها أو معرفتهم بها. (Huang & Freberg, 2016, p200)

أي أن السمعة التنظيمية تعني التقييم العام للمستفيدين من الجامعة حول ما تقوم به من أفعال، حيث تركز على تفسيرات الجامعة لما تنتهجه من سلوكيات عبر فترة من الزمن، وتتعلق أيضًا بما يقال عن الجامعة من ردود أفعال العملاء والموردين والجمهور الخارجي، في حين أن الهوية التنظيمية شيء يتم تطويره داخل الجامعة حيث أن أنها تدل على قيم ومواقف الجهات الفاعلة في الجامعة.

ب - الصورة التنظيمية **Organizational Image** تعريف بأنها الطريقة التي يرغب أفراد الإدارة من خلالها إبراز منظماتهم للأطراف الخارجية وتتأثر الصورة أيضًا بالتفاعلات الشائعة بين أعضاء الجامعة والجمهور الخارجي. (Ian, 2003, p240)

ولقد تزايدت مؤخرًا عدد الدراسات التنظيمية التي تناولت الجمع بين الهوية والصورة، ورأى العلماء الصورة التنظيمية كمفهوم أوسع، والذي يتضمن آراء تتعلق بالطرق التي يعتقد أعضاء المنظمة أن الآخرين يرون بها منظماتهم؛ وتصور الجمهور لمنظمة ما، ومن ثم فهذا التعريف يفسر الصورة الخارجية للمنظمة. (Gioia, 2000, pp 63-64) ومن ثم يجب التفريق بين

الهوية التنظيمية وبين الصورة التنظيمية حيث تعني الصورة انطباع المستفيدين عن المنظمة ويطلق عليها الصورة الخارجية الموسعة أو الصورة المرغوبة، أي أن الصورة تعتمد على التقييم الخارجي للمنظمة في حين أن الهوية تقوم على رؤية العاملين داخل المنظمة وانطباعاته عنها بأنها تسيير على الطريق السليم لإنجاز المهمة التي تم تأسيسها من أجلها. (Christophe, Majken & Alain Vas, 2015, p. 83)

ويتضح من ذلك أن الصورة هي تصور يتم تشكيله على أساس التجارب الفردية للذين لهم علاقة قوية مع الجامعة " ومن ثم فهي الصور التي تم إنشاؤها من قبل المستفيدين من خارج الجامعة، بينما الهوية على العكس، حيث تتشكل داخلها وتركز على العوامل الداخلية، ومن ثم كلما ارتفع إدراك أفراد الجامعة لهويتها أسهم ذلك في استعداداتهم للتعبير عنها بصورة إيجابية وجيدة ووتوصيلها للغير .

٤- أبعاد الهوية التنظيمية بالجامعات.

يوضح تعريف الهوية التنظيمية الذي قدمه ألبرت وويتن Albert and Whetten عام ١٩٨٥ في

بادئ الأمر، وقام بتحديثه وتوضيحه لاحقاً وتين Whetten عام ٢٠٠٦، أن الهوية التنظيمية تشمل على ثلاثة أبعاد (الجوهرية، الاستمرارية، الميزة)، يجب أن تستوفي أي جامعة هذه الأبعاد الثلاثة حتى يتم اعتبار أن لها هوية تنظيمية، وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأبعاد:

أ- 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, p70)

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 وتعبّر عن توافق معتقدات الجامعة وقيمها ومعاييرها التنظيمية مع رسالتها وإستراتيجياتها، وتعبّر عن أهدافها وسياساتها وأولوياتها، وتسهم في توجيه الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يقوم بها الأعضاء.

ب- الاستمرارية *continuity* وتشير إلى وجود استمرارية وثبات قادران على دعم مشاركة أعضاء المنظمة والأطراف المستفيدة، وهي بمثابة وظيفة لبناء مجتمع يلتزم بتعزيز ودعم القيم والمعتقدات المشتركة. (Cristine Margaret, 2017, p.571) كما تشير إلى مدى إستدامة وإستقرار المنظمة، كونها باقية تضمن الأمان الوظيفي للعاملين، بحيث يستجمع الفرد كل جهوده ويسخرها لإنجاح المنظمة والحفاظ عليها، ويبدل كل ما بوسعه لبقاء المنظمة وإستمرارها من خلال تحقيق أهدافها المتوقعة للمجتمع المستهدف، (عبدالفتاح وأبو يوسف، ٢٠١٦، ص ٢٨٣)

ويمكن دراسة بعد الاستمرار باستخدام مقاييس الاتساق والالتزام، حيث تأخذ مقاييس الاتساق المقترحة عنصر الزمن في الاعتبار، ليس فقط إذا حافظت المنظمة على ثباتها فيما يتعلق بكيفية توصيلها لهويتها في الوقت الحالي، بل تحتاج أيضاً إلى توفير شعور بالاستمرارية مع مرور الوقت عندما يصبح من الضروري تعديل معنى هويتها حتى تتكيف مع البيئة المتغيرة. (Huang-Horowitz & Freberg, 2016, p.202)

وبناء على ما سبق يتضح أن الإستمرارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتاريخ المنظمة فهي تشكل جزءاً جوهرياً في تاريخها، وبالتطبيق على الجامعة فهي الصفات العامة الراسخة التي تتسم بها الجامعة من حيث كونها جامعة بحثية أو جامعة تكنولوجية، فالإستمرارية تعبر عن استقرار الجامعة ومدى استدامتها.

ج- التميز distinctive يعرف التميز بأنه تلك السمات التي تستخدمها المنظمة لفصل نفسها عن المنظمات المماثلة الأخرى، (Whetten, 2006, pp220-221) ويعتبر تصنيفاً يحدد المنظمة على أنها مختلفة تماماً عن غيرها، فهو يقوم على مقارنة المنظمة مع المنظمات المماثلة لها. (Björn Stensaker, 2014, p106) ويمكن دراسة بعد التميز للمنظمة من خلال مقاييس التوازن والحدود، حيث أن الهوية المتميزة يمكنها أن تساعد المنظمة على التواءم مع المنظمات الاجتماعية القائمة. (HuangHorowitz & dFreberg, , p 202)

وبناءً على ما تقدم فالتمييز هو التركيز على ميزات الجامعة التي تصف جوهرها وتظهر تميزها عن غيرها، ويتمثل في إدراك أفراد الجامعة للهوية التي تصف الشخصية المتميزة لجامعتهم ويتم تكوينها على أساس المقارنة مع الجامعات الأخرى والتي تمثل محك تميز على مستوى البيئة المحيطة.

ومما سبق يمكن القول أن بعد الجوهريّة كأحد أبعاد الهوية التنظيمية للجامعة يعني السمات العامة التي تتسم بها الجامعة من حيث كونها جامعة بحثية أو جامعة تكنولوجية بالإضافة إلى السمات العامة المستمدة من وظائفها، أما بعد الاستمرارية فهو يترجم السمات العامة والمميزة للجامعة في صورة إستراتيجيات وخطط تنفيذية وأولويات تشغيلية تعمل الجامعة على تنفيذها لتحقيق مرتبة متقدمة بالتصنيفات العالمية، وبعد التميز يعني امتلاك الجامعة لميزات تنافسية تميزها عن غيرها وتُسهم في جذب الطلاب والباحثين إليها.

٥- خصائص الهوية التنظيمية بالجامعات

وتتضمن الخصائص التي تتسم بها الهوية التنظيمية ما يلي:

أ- **قوة الهوية:** يشير متغير قوة الهوية إلى الجوانب المختلفة للقيم الثقافية للمنظمة، والتي

تشمل تاريخ المنظمة وقيمها وتقاليدها ومعتقداتها وفلسفتها ورموزها وممارساتها. Dennis & (James, 1996, p.387) ومن ثم تشير الهوية التنظيمية القوية إلى أنها هوية يتقاسمها الأعضاء على نطاق واسع ويتمسكون بها إلى أبعد حد، ويتضح ذلك في شعور الأعضاء بتاريخ المنظمة وفلسفتها وتقاليدها ورموزها وممارساتها، وعلى الأغلب تكون الهوية التنظيمية القوية بمثابة منارة واضحة لأعضاء المنظمة، مما يتيح لهم الفرصة لتقرير ما إذا كانت تلك الهوية تناسب ميولهم واحتياجاتهم ورغباتهم أم لا، وبالتالي فإن المنظمة التي لديها هوية تنظيمية قوية تميل إلى جذب أعضائها والاحتفاظ بهم. Smaranda Boros, 2009, (p.651)

وتشعر الأطراف المستفيدة بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على تلك السمات. فالهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين جميع الأطراف المستفيدة، تساعد المنظمة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها. وفي حالة الهوية التنظيمية الضعيفة يكون شعور الأطراف المعنية بها ضئيلاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية والسمات المميزة بالمنظمة، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور، وقد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة مما يتطلب بروز هوية أخرى أو تغييرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفاً حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان الأطراف المعنية كافة. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ص ١٣١)

ونخلص مما سبق أن الهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على الجامعة في تنفيذ أعمالها على عكس من الهوية التنظيمية القوية تكون إيجابية وتظهر في قدرة الجامعة على الاحتفاظ بتاريخها وتمسك أعضاءها بقيمتها وتقاليدها ومعتقداتها ورموزها، وكلما كانت مركزة في خصائص محددة فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها والممارسات الإدارية السائدة فيها أدى ذلك إلى زيادة قوتها المدركة، وقدرتها على خلق ميزة تنافسية من خلال رغبتها في التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.

ب- نوع الهوية التنظيمية: لقد أكدت الدراسات النظرية والتطبيقية على وجود نوعين من الهويات التنظيمية هوية معيارية وتهتم بأعضاء المنظمة من الداخل وتؤكد على قيم المنظمة وتقاليدها ومعاييرها، وهوية نفعية تهتم بالأطراف المستفيدة من خارج المنظمة والخدمات والمنتجات المقدمة لهم. (العطوى وغباشي، ٢٠١٢، ص ٩٧)

كما قدم كل من ألبرت وويتن Albert and Whetten تصنيفاً لهوية المنظمة يمكن من خلاله التمييز بين نوعين من الهوية يتم عرضهم فيما يلي.

(١) الهوية المعيارية: Normative Identity تعكس النظام القيمي الذي يركز على المبادئ الأيديولوجية والثقافية، ويعتقد هذا النظام أن أعضاء المنظمة غالباً ما يتخذون القرارات الموجهة بالاعتماد على المعايير والقيم والأسس المبدئية بغية التشبث بها وهذا النسيج الثقافي والأيدلوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين ليحفزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تصب في مصلحة المنظمة. (Albert & Whetten 1985, p106) وفي إطار عمل الجامعات فأن الهوية المعيارية تتجسد بالاهتمام بالعضوية والعلاقات الاجتماعية والمستفيدين وتهتم بالتدريب والتعليم والالتزام بالمثل والمبادئ العليا والإرث القيمي وبالمراسيم والرموز وتعطي الهوية المعيارية الاهتمام الكبير بأعضائها ويكون التدرج في الهرم التنظيمي بطيئاً جداً حتى تتعمق

لدى الأفراد القيم والمثل العليا التي تقوم عليها هذه الهوية. (العطوى وغباشى، ٢٠١٢، ص ٩٦)

٢) الهوية النفعية: Utilitarian Identity تعكس النظام القيمي والمبادئ الاقتصادية وتعظيم الناتج، ويفترض المنظور النفعي وجود الرشد والمنفعة الذاتية وغالباً ما يكون غرضه الأساسي تعظيم الأرباح الفردية وتخفيض التكاليف فالنجاح يحتاج إلى تحقيق التسوية بين منافع وتكاليف العلاقة المرتبطة بمصلحة الأفراد. (العطوى وغباشى، ٢٠١٢، ص ٩٧) وفي إطار عمل الجامعات فإن الهوية النفعية تتمثل في الاهتمام بسعر الخدمة التعليمية وجودتها وقيمتها، وأن التنافس للحصول على المستفيدين كالطلبة والقيام بالتدريب أو تقديم الاستشارات يكون مبرراً في مفردات نظامها القيمي، ويكون الأداء الاقتصادي من الأمور المهمة لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة وكلياتها. وتعد العوائد المالية الناتجة من التطوير الاقتصادي، أو الاستشارات أو الدراسات المسائية معياراً على نجاح الجامعة، وتهتم الهوية النفعية بخبرة ومعارف أعضائها وخاصة هيئة التدريس. (Gioia and & Thomas, 1996, 370)

٣) الهوية الهجينة (المختلطة): Hybrid Identities هي تلك الهوية التي تتكون من إثنين أو أكثر من الهويات التي لا يتوقع من الناحية الطبيعية ان تأخذ مسارها سوية داخل المنظمة، حيث تمثل هوية متعددة العناصر وغالباً ما تكون متصارعة ومتنافسة ومن خلالها قد يندمج الاعضاء بالمنظمة ومن ثم تتكون من اثنين أو أكثر من العناصر الغير مترابطة او المتصارعة وتتميز بأنها غير متألفة ولا مفر منها. (العطوى وغباشى، ٢٠١٢، ص ١٠) وفي معظم الأحيان يكون للمنظمة هوية تنظيمية واحدة يتفق عليها من خلال المفهوم المعطى من الأطراف المعنيون في المنظمة، يبدأ أن في بعض الحالات قد يوجد للمنظمة هوية أخرى تتعلق بسمات جوهرية ومتميزة أخرى يراها قادة آخرون. (العطوى وغباشى، ٢٠١٢، ص ١٣١) وبالنسبة للجامعات فإن لها هويات مختلفة أو متعددة حيث تجمع بين الهوية النفعية والمعيارية، وتعتبر سماتها العامة مندرجة بين النوعين، والتي تعبر عن قيادتها للمجتمع الخارجي من خلال

توضيح سياساتها أو التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. (Hickey, Suzanne M, 2012, p.37)

ونخلص مما سبق التأكيد على إمكانية تعدد أنواع الهوية التنظيمية، فقد تكون المنظمة ذات هوية معيارية وقد تكون ذات هوية نفعية، وقد تكون ذات هوية هجين (مختلطة)، وتتمركز الاختلافات الأساسية بين المعيارية والنفعية، في أن المعيارية تعكس جانب الالتزام بالقيم المهنية والأعراف بغض النظر عن التكاليف، والنفعية تعكس جانب الالتزام بالمبادئ الاقتصادية وتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح، ويمكن للجامعة أن تحمل الهوية المعيارية أو الهوية النفعية أو كليهما معًا.

٦- أهمية الهوية التنظيمية للجامعات.

لقد إزدادت أهمية الهوية التنظيمية في ظل الإنفتاح والعولمة، ويمكن عرض أهميتها فيما يلي:

أ- أهميتها العملية: يمكن استخدامها لشرح الظواهر الخاصة بالمنظمة، مثل القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، كما أن فهم الهوية التنظيمية يتجاوز الحدود بين التخصصات والعلوم المختلفة مثل علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، والإدارة، والقيادة، وعلم الاجتماع، والاتصال، والعلاقات التنظيمية، والتسويق. (Rast III, David E, 2010, p.2) بالإضافة إلى أهميتها النظرية والعلمية، فإن الهوية التنظيمية لها صلة بكيفية عمل المنظمات، ومن ثم التأكيد على أن القيادة التنظيمية الفعالة، والاتصالات، والتطوير لا يمكن أن توجد من دون شعور مدرك للهوية التنظيمية، حيث أن الهوية التنظيمية توفر وسيلة يمكن للمنظمات من خلالها تنفيذ برامج التدريب المتنوعة بنجاح وتحسين الإنتاجية وضمان العمليات السلسة لمشاركة الأعضاء، والإدارة الفعالة، والتعامل بفعالية مع التغيرات داخل المنظمة. (Rast III, David E, 2010, p.3)

ب- أهميتها بالنسبة للفرد: أنها تعزز من قدرته على الارتباط الوثيق بمنظّمته، وحيث يتجاوز الفرد مصالحه الذاتية، بما يجعله يقدم التضحية من أجل المنظمة وهو ما يعطيه الانسجام مع

ذاته ومع محيطه الشخصي، كما أنها تعطي للفرد معنى للحياة، وتعزز وترفع من شأن الفرد وترفع من روحه المعنوية تجاه المنظمة، وتدفعه نحو زيادة الجهد والإنجاز والقيام بأقصى الجهود لتحقيق النجاح. (مراد، ٢٠١٤، ص ٢٣)

ج- أهميتها بالنسبة للمنظمة: أنها تُسهم في زيادة روح الانتماء والتعاون لدى الأفراد، وتُزيد من المشاركة الفاعلة والتقليل من ضغوط العمل، وهو ما يعزز من السمات الجوهرية للمنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات، كما أنها تُعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة. وتساعد قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء، والتماثل التنظيمي مع مرور الوقت على تجاوز الإدارة للأزمات التي تواجهها، وبالتالي تُسهم في نجاح إدارة المنظمة، وزيادة مستوى أدائها، كما أن القيام بالمحافظة على الأهداف المركزية التي أسست لأجلها المنظمة والإبقاء على التركيز على أنشطة المنظمة وزيادة أرباحها واستمرار. (رشيد، ٢٠٠٣، ص ٥٥)

وعن أهمية الهوية التنظيمية للجامعات، فلقد ازداد الاهتمام بها للفرد والجامعة، باعتبار أن لها دوراً كبيراً في زيادة فعالية الجامعات ونجاحها، وفي التأثير على سلوك العاملين من جهة وأداء الجامعة من جهة أخرى، (حمادات، ٢٠١٢، ص ٤٥) كما تعمل كدليل لحل المشكلات، وتساعد الجامعة في الحصول على الشرعية، وتحسن من سمعتها، وتزيد من قدرتها على جذب المستفيدين، وتنمي الشعور بالثقة لديهم. (Huang Horowitz & Freberg, 2016, pp 197,200) ومن ثم فالهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، حيث تسهم في وصف قيادتها وأدائها واستراتيجياتها وثقافتها وصورتها وسمعتها وغيرها من الظواهر والمتغيرات المرتبطة بها، وتكشف عن التحديات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تواجهها وكيفية التصدي لها.

ثانياً: محددات الهوية التنظيمية بالجامعات المعاصرة

في ضوء ما تم عرضه عن مفهوم الهوية التنظيمية وأبعادها وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى، يمكن التوصل إلى أربعة محددات للهوية التنظيمية بالجامعات في الفكر التنظيمي المعاصر وتتمثل فيما يلي:

١- 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". (المطيري، ٢٠٠٣، ص ٢)

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، وغالبًا 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)

ولقد أشار عبد اللطيف وجودة إلى أن هناك دوراً كبيراً لقيادات المنظمة التي تمتلك قدرات وصفات قيادية مؤهلة في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الأطراف المستفيدة بما فيها العاملين وهذا ما ينمي ويقوى الانتماء لديهم ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وممارسات وتصرفات قياداتهم، مما يؤدي إلى تعزيز السمات الجوهرية للمنظمة وتمييزها عن غيرها، وبذلك تصبح الهوية مصدراً لتعبئة الأعضاء واندماجهم وامتثالهم للثقافة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية. (عبد اللطيف، وجودة، ٢٠١٠، ص ص ١٢٩ - ١٣٠)

وبالنسبة للجامعات، يمكن لقيادة الجامعة أن تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية للجامعة عن طريق تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات فعندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجأ القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتاً طويلاً، ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من التوعية. (حمادات ٢٠٠٧، ص ٣٢٧) مما يؤكد على أنه إذا أرادت الجامعة تشكيل هوية تنظيمية قوية عليها دعم القيم والأهداف المشتركة بينها وبين أفرادها.

وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى أن قادة الجامعة تمثل العامل الحاسم في دعم ثقافة تنظيمية تؤكد على الإبداع والتمكين والتميز، وتمنح الأمن النفسى والإجتماعى لمنسوبي الجامعة مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، وهذا يوضح مدى تأثير الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد الجامعي على تشكيل الثقافة التنظيمية للجامعة. (عثمان، ٢٠١٧، ص ١١٦) كما أسفرت نتائج دراسة أخرى أن الهوية التنظيمية لا تؤثر فقط على الطريقة التي يفسر بها المستفيدون الأمور أو القضايا ورد فعلهم تجاهها، ولكن أيضاً على كيفية تصور القيادات لأدوارهم وأدائهم لها. (Samuels and et all, 2014, p 399)

ومن ثم يقع على عاتق القيادة بالجامعة القيام بتفعيل الهوية التنظيمية للجامعة، ونقطة الانطلاق لذلك هي تنمية إدراك العاملين بالجامعة لهويتها والغرض الأساسي من إنشائها والسمات العامة والمميزة التي تتسم بها، وتنمية انتماء العاملين بالجامعة، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف جامعتهم حتى لا يحدث تعارض بينها، وبعد تنمية إدراك العاملين بالهوية التنظيمية للجامعة وتحقيق الاندماج والتماثل الوظيفي لهم، يتم تعريف الهوية التنظيمية للجامعة للجهات الخارجية والأطراف المعنية من خلال تبني خطاب يوضح نشأة الجامعة ورسالتها وأهدافها وبرامجها التعليمية، والميزات التنافسية التي تمتلكها، وأفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف هو الموقع الإلكتروني للجامعة والذي يعد بطاقة هوية دائمة يمكن الوصول إليها في أي وقت، وتعريف القيادات للأطراف المعنية بالمزايا التنافسية التي تمتلكها الجامعة من خلال المؤتمرات والندوات العامة وملتقيات التوظيف. (عباس، ٢٠٢٠، ص ١٠٧٦)

ويتضح مما سبق أن القيادة التنظيمية مهمة لتفعيل الهوية التنظيمية من خلال دعم صورتها وتحسين سمعتها التي تميزها في نظر أعضائها بالداخل والمستفيدين بالخارج، ويظهر ذلك في صياغة رسالة الجامعة وتحديد إستراتيجياتها وأهدافها التعليمية وصنع ثقافة تنظيمية تعمل على دعم القيم الإيجابية لدى أفرادها، وتحقيق أهدافهم وتنمية شعورهم بالانتماء وحثهم على التعاون والإبداع، لكسب ميزات تنافسية، بالإضافة إلى دورهم في تعزيز العلاقات الإيجابية مع الأطراف المستفيدة من الجامعة.

٢- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** وصفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها، وتتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة. (الفرج، ٢٠١١، ص ١٦٠) وترتبط الثقافة التنظيمية في المنظمات التعليمية بنمط الإدارة السائد والقيم والفلسفة التربوية التي تحكم أسلوب وسياسات هذا النمط، وتوجه عمل الأفراد كافة على كل المستويات نحو تحقيق مناخ للإبداع. (عيد وهيبة، ٢٠٠٤، ص ١١)

لذا فهي تمتلك أهمية كبيرة يمكن إستثمارها في تطوير وتحسين الجامعات، حيث تعكس التطور التاريخي للقيم والمبادئ والمعتقدات والتطور وحركة النمو والتقدم، وتعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وتقوم بتوسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في المحيط الذي يعملون فيه، وتساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وتوفر إطارًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، كما تساعد المنظمة في إعداد وتنفيذ خطة إستراتيجية متكاملة. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ١٥٥)

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تتجسد في القيم السائدة في الجامعة وتتكون من كل ما يصنعه الأفراد من حقائق ومعتقدات وتوقعات وقيم مشتركة وقصص تنظيمية وطقوس ورموز، كما أنها أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين القادة في إستخدامها لتحقيق أهدافهم،

وهى الإطار الفكرى المكون من الإتجاهات والقيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد الجامعة، ومن ثم فهى تسهم في تحديد وتشكيل هويتها وتحدد لها الإطار الذي يشكلها.

ويحمل علماء الهوية آراء مختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بين الهوية التنظيمية والثقافة التنظيمية، حيث تتشكل الهوية التنظيمية من الصورة الإنطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، ومن ثم فالهوية التنظيمية هي الصورة الإنطباعية الداخلية وتعتبر تلك الصورة إنعكاسا ديناميكيا لطبيعة الثقافة التنظيمية. (البريدى، ٢٠٠٧، ص٢) واقترح آشفورث ومايل أن القيم المهمة في الثقافة التنظيمية هي المحددات الحاسمة للعملية النفسية لتشكيل الهوية، فقط عندما يتعاطف الأفراد مع الخصائص المركزية والمميزة للثقافة، سيكونون على استعداد للانضمام إلى مجموعة اجتماعية، هذه العملية النفسية من الارتباط بدورها تعزز الهوية الفردية بالإضافة إلى صلابة الهوية التنظيمية. (Ashforth & Humphrey, 1993, p.89)

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية توفر بيئة عمل إبداعية ومحفزة على التحدى وعبور المخاطر وتمثل النسيج الرابط الذي يوجه سلوك العاملين والقادة تجاه القضايا المطروحة وخاصة الأخلاقية والسلوكية وتترجم قدرة القائد على تعليم أهمية الابتكار، وتمتد المنظمة بالمعايير التي تعبر عما يمكن صياغته في إجراءات وأنظمة العمل، وتوجد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز مما يخلق التعاون، والابتكار، والالتزام، تلك العناصر التي تعد داعمة للهوية التنظيمية.

ومن ثم تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا هامًا للهوية التنظيمية، لما توفره أبعادها من بيئة عمل جيدة يسودها التعاون وتحقق سلوك تنظيمي إبداعي يحفز على الأداء الإبتكارى في العمل مما يخلق التميز، ويوجه أفراد المنظمة إلى العدالة والدعم تجاه بعضهم، مما يضمن إلتزامهم ويشعرهم بالإنتماء والولاء للجامعة، مما يؤدي للتمركز، والإتصال الذى يوفر المعلومات فيخلق الفاعلية مما يعزز الإستمرار.

وقد أشارت نتائج دراسة عبد اللطيف ومحفوظ عام ٢٠١٠ أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بل كانت من أهم النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات مختلفة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ص ص ١٤٦ - ١٤٧)

وأشارت إحدى الدراسات التي أجريت في مجال التعليم العالي إلى أن الثقافة التنظيمية توحد الشعور بالهوية، وتساعد في خلق الالتزام بين أعضاء المنظمة، وتعد ميزة تنافسية تتفرد بها عن المنظمات الأخرى، كما تقدم بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة ومتميزة في نظر أعضائها والمستفيدين منها. (عبدالرازق وأخران، ٢٠١٩، ص ١٥٧)

وفي كثير من الأحيان كانت هوية المنظمة هي تعبير عن شخصيتها التي تمثل إتجاهاتها وتشكل فلسفتها وتجسد قيمها الأساسية، والتي يشار إليها باعتبارها عناصر لثقافتها التنظيمية، حيث تظهر معالم التأثير الثقافي على الهوية التنظيمية لأن الشخصية والقيم التنظيمية تتأثر بقوة بالعناصر الثقافية، وتنعكس هذه القيم في رؤية المنظمة ورسالتها. (Abdullah, Nordin & Abdul Aziz, 2013, pp.452)

وبتطبيق ما سبق على الجامعات يمكن تفعيل هويتها التنظيمية من خلال تعزيز ثقافتها التنظيمية والتي تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات أو فشلها، فهي بمثابة الدعامة الأساسية التي تقوم عليها ثقافة أي منظمة، لذا تهتم المنظمات الساعية نحو البقاء والإستمرار بالمنافسة ببناء ثقافة تنظيمية قوية تساعدها على تحقيق أهدافها القائمة لأجلها، ولذلك يمكن للجامعات أن تفعيل هويتها التنظيمية عن طريق كسب الميزات التنافسية، إذا أحسنت تكوين ونشر ثقافة تنظيمية داعمة للفكر والإبداع ومحفزة على العمل والإنجاز.

٣- التماثل التنظيمي **Organizational Identifications** يشير التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين الفرد والمنظمة، وكلما زاد تماثل الفرد مع المنظمة فإنه

يميل إلى شعور بالانسجام والوحدة معها، والذوبان فيها، أي أن الفرد سيصبح صورة مصغرة للمنظمة.

ويتعلق التماثل مع الهوية التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة. وهو درجة الوعي بعضوية الفرد في جماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية، فكما إزدادت هوية الفرد التنظيمية إزداد إيمانه بالمنظمة وإزدادت معها إيجابياتها، كما أنها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد، فعندما يكون لدى الموظف هوية تنظيمية فإن قراراته تتفق مع أهداف المنظمة، حيث إن الهوية التنظيمية توجه جهود الوعي والضمير الذاتي تجاه أهداف المنظمة، ويحصل على الرضا في العمل من خلال إدراكه للتوجه نحو أهداف عالية وملائمة من خلال إيمانه بقيم المنظمة. يرتبط التماثل بسؤال " من أنا كموظف في العلاقة مع منظمتي؟" وذلك مأخوذ عن التماثل الاجتماعي الذي يتمثل في إدراك الفرد لعضويته في جماعة. (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠، ص ١٢)

ومن وجهة نظر هاتش وشلتز Hatch and schultz تزيد الهوية من مستوى الدافعية لتحقيق التماثل مع المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال عاملين أساسيين: العامل المعرفي: وهو الذى يعكس كم الإهتمامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، وتحمل المدى الذى يرى الفرد نفسه عضواً في جماعة ومصيره متعلق مع مصير المنظمة لكونه عنصراً نموذجياً بها، والعامل الوجداني: المتعلق بمشاعر الفخر بالإنتماء للمنظمة أو الإحساس بالتقدير من المنظمة وترجع أهميته إلى تكوين صورة إيجابية للمنظمة المنتمى إليها، وهذا العامل مرتبط بقوة بدافع التطور الذاتي، ومن خلال العاملين السابقين تظهر الأهمية الكبيرة للهوية التنظيمية في تحقيق الجودة الداخلية لعمليات المنظمات التعليمية، والتي تشكل البيئة الجاذبة للعضو لتقديم أقصى ما لديه، وتساعد في تحسين صورة الجامعة أمام الأطراف المعنية وزيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين أفرادها. Mary Jo Hatch, Majken Schultz, Mogens Holten Larsen, 2000, (p.25)

وبناء على ما سبق نستخلص أن "التمائل التنظيمي" هو نتاج سلوكي لمفهوم "الهوية التنظيمية"، يتجلى في الحياة التنظيمية للأفراد، ويضفي عليها معنى يرتبط ببعده الاجتماعي مع شبكات من الجماعات تختلف في قوتها، ومكانتها، وأهميتها، ويشير كل منها لدوافع للتمائل.

وللتمائل أهمية كبرى تظهر مع الهوية التنظيمية في عدة اتجاهات مثل إيجاد التماثل التنظيمي، والذي يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين الأفراد والمنظمة، حيث أن الأفراد الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية بما يتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها لتتكامل وتتطابق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (عبدالفتاح وأبو يوسف، ٢٠١٦، ص ٢٨٤)

ويعتبر التماثل وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية فهو نزعة انسانية قوية لربط هوية الفرد بهوية اكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها. (عبد الدايم، ٢٠١٦، ص ٤٤٠) ولقد حظى موضوع الهوية التنظيمية بالقيمة الجوهرية بالنسبة للمنظمة من حيث أن الهوية التنظيمية تقدم معياراً معلوماً حول تقييم بقاء الأعضاء في المنظمة وما الجدوى من بقائهم عبر السنوات، وبالتالي توضح التفسيرات المطلوبة إزاء موضوعات أخرى ذات علاقة بالهوية التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإنجاز. (Van Rekom, 1997, p.261)

وبالمثل، ينطبق ذلك على الأفراد بالجامعات حيث يتحقق شعورهم بالتمائل معها من خلال رعايتهم وتلبية إحتياجاتهم من التقدير والاستقرار والأمان الوظيفي والتنمية المهنية وتوفير المعلومات وتحقيق الإستفادة القصوى منها، فالتماثل مع الهوية التنظيمية يخلق قيما إيجابية لدى الأفراد مما يؤدي إلى تقوية الروابط بينهم، ويشعرهم بأن هناك قواسم مشتركة بينهم وبين جامعتهم، مما يجعلهم منجذبين إلى القيم والمعتقدات الخاصة بها، ويتجسد التماثل في سلوكيات

أفراد الجامعة وممارساتهم الإيجابية نحو الجامعة عن طريق سعيهم لتحقيق أهدافها، واندماجهم مع قيمها ومعاييرها، وزيادة شعورهم بالفخر لإنتماءهم لها.

٤- التسويق الجامعي Marketing يعرف التسويق بأنه عملية إجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على إحتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين (خليل، ٢٠١٧، ص١٥) ويعرف بأنه الأنشطة التي يُحتم على المنظمات الجامعية القيام بها على النحو التالي: التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعى للأشياء التي لها قيمة في الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، ويعتمد التسويق على تصميم العرض الذي تقوم الجامعة بتقديمه حسب حاجات ورغبات السوق المستهدفة، أو بناءً على استخدامات طرق فعالة للتسعير والإتصال والتوزيع لإعلام وتحفيز وخدمة السوق. (حجى وعبدالحميد، ٢٠١٢، ص٢٤٤)

ويتضح مما سبق أن التسويق للجامعة يتضمن نتائج التحليل الفكرى والفلسفى للتسويق بصفة عامة، والتسويق للخدمات الجامعية بصفة خاصة والذي يحتوى على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعات بهدف تحقيق التواصل مع المستفيدين في الداخل والخارج.

وتظهر أهمية السوق في تحقيق المنافع للجامعة حيث تقوم الجامعات بإنتاج السلع والخدمات والأفكار ثم القيام بتسويقها والتي من خلالها تستطيع الجامعة أداء رسالتها نحو المجتمع والمستفيدين، فالإنتاج والتسويق هما عصب الحياة الاقتصادية في أي مجتمع، ولا شك أنهما يستمدان هذه الأهمية من خلق المنافع التي تمثل بدورها إشباع الحاجات والرغبات والتي تتجسد في النهاية في التعامل في سلعة أو خدمة معينة. (إدريس والمرسى، ٢٠٠٥، ص ٢١)

أما عن الأهداف التي يمكن للجامعة ان تحققها من وراء التسويق لا تفصل عن الأهداف التي تسعى الجامعات ذاتها لتحقيقها، فإذا كانت الجامعات تسعى لإكساب الطلاب المعارف

والمهارات والخبرات اللازمة لتأهيل وشغل وظائف سوق العمل، وزيادة القدرة التنافسية المحلية والعالمية، إذ أن التسويق يعتبر العملية الميسرة والدائمة للجامعة في تحقيق أهدافها وتأسيسها، ويمكن تحديد أهداف التسويق الجامعي فيما يلي: (جاب الرب، ٢٠١٠، ص ص ٤٤٤-٤٤٥)

أ- زيادة كفاءة منظمات التعليم العالي، وتحسين العوائد التي تعود على الجامعات ومنظمات العمل.

ب- تطوير المهارات الإدارية والفنية خاصة في مجال التسويق للعاملين والمديرين في الحقل الجامعي.

ج- تحقيق فهم أفضل للمستفيدين من الجامعة والاستخدام الأمثل لمواردها والتوجه نحو السوق المستهدف.

د- تحديد الموقع التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً، وتبنى آليات تساعد على تحقيق مركز تنافسي متميز.

هـ- زيادة النسبة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال جذب أكبر عدد من المستفيدين.

و- الإستثمار الأمثل للموارد المادية (البنية التحتية)، والموارد البشرية (أفراد الجامعة).

ويشكل التسويق الجامعي هاجساً لدى كثير من الجامعات التي تسعى دائماً إلى البقاء والتميز مما أوجب عليها الاستناد لعدة أساليب للحفاظ على المستفيدين الحاليين وجذب أكبر عدد من الجدد. (نابل، ٢٠١٥، ص ٣٢٩) ومن هذه الأساليب: الدعاية التقليدية وتستخدمها الجامعات من أجل بناء الوعي بالعلامة التجارية للجامعة. (Smith P& Zook Ze, 2011, p. 192) والتسويق بالعلاقات ويقوم على مبدأ العلاقات في الداخل بين أفراد الجامعة، وفي الخارج مع المستفيدين. (Kaye Shelton& George Saltsman, 2005, p. 140)

ومما سبق يتضح أن خطط التسويق للجامعة تحتوى على أربعة محاور هي (إنشاء صورة قوية للجامعة، وتكوين فريق تسويق قوى، وإنشاء برنامج للتسويق شفووى قوى، وجامعة مرنة قابلة للتكيف، وللتسويق دوراً جوهرياً في التعرف على هوية الجامعة وتوصيلها للمستفيدين منها، وذلك عن طريق الكثير من الآليات والأدوات التسويقية بهدف نقل فكرة إيجابية عن الجامعة، تسهم في تحسين صورتها.

وفى ضوء ما سبق يمكن تفعيل الهوية التنظيمية للجامعات المعاصرة عن طريق تفعيل المحددات الأربعة للهوية التنظيمية والمتمثلة في قيادة الجامعة، وثقافتها التنظيمية، وتمائلك أعضائها، وتسويق خدماتها، وما تشتمل عليه هذه المحددات من عناصر وميكانيزمات كصياغة رسالة واضحة، والاهتمام بالبعد الثقافى والإجتماعى والنفسى للعاملين وما له من تأثير على الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية للجامعة، وخلق ثقافة إيجابية يتقاسمها جميع الأطراف المعنية.

القسم الثالث: واقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية:

تؤدى الجامعات دوراً مهماً في عملية التنمية البشرية وتقدم المجتمع، وصناعة العلم، وتوفير الخبرات وتوفير حلول لمشكلات المجتمع، ومن ثم يعد التعليم الجامعى لرأس المال البشرى في مجال البحث العلمى والتطوير التكنى ومد المجتمع بنخبة عالية من المهارات ذات دور رائد في عملية التنمية، ولكى يحظى التعليم الجامعى بهذا الدور المحورى يتطلب أن يتمتع بنظامه بنوعية تعليم راقية ومعاصرة. (هاشم، ٢٠٠٨، ص ٢٨٥)

ولقد حققت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى نتائج متميزة على صعيد الجامعات، حيث بلغ عدد الجامعات المصرية ٢٧ جامعة حكومية بزيادة ٤ جامعات منذ ٢٠١٤ منها ٣ جامعات، و٤٩٤ كلية ومعهداً بالجامعات الحكومية، بزيادة ٩٣ كلية منذ ٢٠١٤، و١٨٨ برنامجاً جديداً في تخصصات تخدم احتياجات سوق العمل وعملية التنمية الوطنية بزيادة ٧٠

برنامج منذ ٢٠١٤، و٣٥ جامعة خاصة وأهلية بزيادة ١٧ جامعة منذ ٢٠١٤ تضم ١٦٨ كلية بزيادة ٣٢ كلية منذ ٢٠١٤، و٨ كليات تكنولوجية تضم ٤٥ معهدًا فنيًا فوق متوسط، بالإضافة لعدد ٣ جامعات تكنولوجية جديدة بدأت الدراسة بها ٢٠١٩، وجاري العمل على إنشاء ٥ جامعات تكنولوجية أخرى، و٤ جامعات أهلية جديدة و٣ من فروع الجامعات الأجنبية، ونحو ٣ ملايين طالب مقيد بالجامعات والمعاهد الحكومية بزيادة حوالي ٤٠٠ ألف طالب منذ ٢٠١٤، تقدم لسوق العمل والإنتاج ونحو ٥٠٠ ألف خريج سنويًا و٢١٩.٧٦٣ طالبًا مقيدًا بالدراسات العليا، و١٢٠ ألف عضو هيئة تدريس وهيئة معونة بزيادة ١٦ ألف عضو منذ ٢٠١٤، و ١١٣ مستشفى جامعيًا . (Accessed:25-5-2021)

<http://www.crci.sci.eg/?p=8595>

ومن خلال هذا التطور الهائل 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 بمصر من البروتوكولات والاتفاقيات مع نظيراتها من الدول الأخرى، مثل ما عقدته وزارة التعليم العالي بمصر مع وزارة التعليم بنيوزيلندا من بروتوكول تعاون بالقاهرة في شهر فبراير ٢٠١٠، 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 الإدارة المركزية للعلاقات الثقافية، ٢٠١٠)

يتضح من هذه الاتفاقية أنها تهتم بتبادل المعلومات، وتعزيز التعاون بين الجامعات، ومن ثم يمكن الاستفادة من هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها من التعاون خلال هذه الاتفاقية في صنع القرارات المناسبة لوضع خطط فعالة تتضمن أفكار جديدة بما يساعد على تحسين أداء الجامعة.

بالإضافة لمشروع تطوير التعليم العالي الذى 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> (acceded 22-5-2021))

بالإضافة كذلك للعديد من المشروعات التي تقام لتطوير الجامعات ومنها مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة عين شمس، والذي أقيم وفقاً للقرار الجمهورى رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بإنشاء مراكز المعلومات بجميع الوزارات والهيئات الحكومية وكان المركز من الرواد التي اخذت عنه الكثير من المراكز بمختلف الجامعات، والاختصاصات التي يقوم بها المركز هي: الإشراف والتنسيق بين جميع إدارات الجامعة- إعداد الدراسات والبحوث الإحصائية المختلفة- وضع خطط وبرامج وتجميع للبيانات والمعلومات- تسجيل وتحليل هذه البيانات وتحديثها يوميا، ويتضمن المركز خمس إدارات هي إدارة التوثيق والمكتبة- إدارة الإحصاء والمعلومات- إدارة النشر- إدارة الحاسب الآلي- إدارة دعم اتخاذ القرار.
(www.shams.edu.eg, (Accessed, 8/12/2020))

بالإضافة إلى الاتجاه بقوة نحو استخدام التحول الرقمى بالجامعات المصرية، حيث عقد المجلس الأعلى للجامعات مؤتمره الرابع عشر: "للتمكن الرقمى والذكاء الاصطناعى في التعليم"، المقام في القاهرة خلال الفترة (١٦-١٧ يولية ٢٠٢٠)، والذي عقده المنتدى العربى للتنمية التكنولوجية والبشرية بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات المصرية، والذي أكد على أهمية استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعى في تنمية المهارات البشرية وتحسين آليات التربية والتعليم مدى الحياة لزيادة فرص التعليم للجميع والارتقاء بنوعية التعليم باستخدام أساليب

متقدمة لبناء التفكير النقدي والمهارات الإبداعية من أجل الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية. (Accessed: 5/12/2020) <http://scu eg/pages/eulc> : ويتضح من ذلك مدى اهتمام الجامعات المصرية بالاستفادة من تكنولوجيا التحول الرقمي لتطوير وتحسين أدائها لكسب الميزات التنافسية.

ويعتبر التعليم الجامعي هو صاحب الدور البارز في تحقيق الأمن القومي والتقدم والرقى والإزدهار في جوانب الحياة الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والتعليمية، فهو يمثل مصنع لإعداد القوى البشرية ومطور للإبداع الفكرى ومركز للبحث العلمى، ومن ثم فقد قام على أهداف أساسية، ويتم عرضهم فيما يلى:

أولاً: أهداف التعليم الجامعى المصرى.

يحتل التعليم الجامعى موقعًا بارزًا في سلم النظام التعليمى على المستوى العالمى لدى كل شعوب وُالعالم المعاصر، ويهدف إلى توفير الكوادر المؤهلة علميًا في مختلف المجالات وإحداث التغيير الثقافى والإجتماعى والأقتصادى من خلال تأثيره على الفرد والمجتمع، وتتمثل أهداف الجامعات المصرية كما جاء في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ كما يلى: (بكرى وزغلول، ٢٠٠٦، ص ٤)

- ١- خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً بالمساهمة في رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية.
- ٢- تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات.
- ٣- إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وأساليب البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء المجتمع.
- ٤- صنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وأداء الخدمات البحثية للغير، وإستثمار وتنمية الثروة البشرية.

- ٥- الإهتمام ببعث الحضارات العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليدته الأصلية. مراعات المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلفية والوطنية.
- ٦- 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 الايجابي مع المجتمع.

ثانياً: التحديات التي تواجه الجامعات المصرية للإرتقاء بهويتها 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 تبنى الجامعات المصرية لسياسات وإستراتيجيات للتطوير الشامل تقوم على معايير واقعية ومحددة لضمان جودة الأداء على المستويات كافة، واستخدامها للتأكد من أن هناك مواصفات وإجراءات جيدة تتوافر فيها سواء من حيث رسالة المنظمة أو أعضائها أو برامجها أو مناهجها أو مكاناتها المادية والبشرية وغيرها من العناصر. (أحمد، وحسين، ٢٠٠٨، ص٤٩٦) بالإضافة لانتشار تصنيفات الجامعات تدريجياً، وتزايد الإهتمام 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. (محمود، ٢٠١٤، ص ٢٧٦) مما دفع الجامعات المصرية للسباق في البحث عن ميزات تنافسية لجذب الطلاب الوافدين عن طريق تحسين الخدمات المقدمة من الجامعة للمستفيدين.

وترتب على الوضع الراهن 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. (جولى، ٢٠١٤، ص ٢٥١) مما فرض على الجامعات المصرية، أن تستفيد من الايجابيات التي تتيحها الثورة العلمية والتكنولوجية في التطوير، وبذل جهودًا أكبر في تفعيل دورها التعليمى والبحثى وتحسين خدماتها بما يلئم احتياجات المستفيدين، وتطوير أنشطتها وسياساتها واستراتيجياتها، بما يعزز الهوية التنظيمية.

ثالثًا: معوقات تفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية:

تواجه الجامعات المصرية كغيرها من الجامعات تحديات كثيرة منها التحديات 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 (ت)، ٢٠٠٧، ص ١٢) ويمكن رصد بعض هذه المعوقات فيما يلي:

١- 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، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم. (عزت وآخرون، ٢٠١١، ص ١٣) مما يحول دون وصول القيادات المبدعة والتميزة إلى القيادة بالجامعة مما يحد من عمليات لابتداع.

٢- انخفاض المردود من دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مع الإعراف بفائدة بعض هذه الدورات نظرًا لارتباطها بالترقية، (أحمد (ث)، لمياء محمد، ٢٠١٠، ص ٢٠٨) حيث ترتبط بترقية العضو في وقت معين من دورة حياة في العمل، فبمجرد وصوله للدرجة تنقطع

فرصة إتحاقه بالتدريب ودورات تنمية القدرات في حين أنه يحتاج دائما لتلك الدورات التي تكسبه مهارات التطوير والإبداع.

٣- تشير نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس حيث لم ينص قانون تنظيم الجامعات في أى من مواده إلى الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ولا ينص على حقوق أكاديمية خاصة تتعلق بحرية البحث العلمى أو التدريس، مما منعهم من حقهم في حصانة قانونية يستحقونها داخل حدود جامعاتهم، (علي، ٢٠٠٨، ٢٤٠) مما يؤثر على أداء عضو هيئة التدريس ويحول دون التميز، مما يضعف ولاءهم وانتمائهم للجامعة، ويحد من التماثل التنظيمى.

٤- نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية بالجامعات المصرية. (أمين، ٢٠١٧، ص ٣٩) بالإضافة إلى ضعف القدرة على الإنجاز الكفاء والسريع نتيجة لاتباع نظم عتيقة للإدارة بالإضافة لتكدس كثير في أعداد الاداريين مما يزيد من الأعباء، بالإضافة لضعف وجود نظام للمعلومات في الجامعية مما يجعل الإدارة تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها. (سيد، وأخران، ٢٠١٦، ص ١٣٩) مما ينعكس سلبياً على إرساء الدعائم التي تدعم التجديد وتنمي مهارات الاتصال الذى يعتمد على معلومات حديثة ويضعف نظم المعلومات الذى يعتمد عليه قيادات الجامعة في صنع القرارات.

٥- غلبة الجمود على شكل التعليم الجامعى الذى أرسى دعائمه قانون الجامعات، وهو ما انعكس بالسلب على جوهر العملية التعليمية ومحتواها. (هاشم، ٢٠٠٨، ص ٣٤٣) إذ أن غلبة الجمود وقلة تحديث التعليم الجامعى يؤثر سلباً على جوانب أداء الجامعة، حيث تصبح مخرجاتها غير ملائمة وخاصة في ظل التغيرات المحلية والعالمية، مما يؤثر سلباً على قدراتها وميزاتها التنافسية.

٦- وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف مشاركة القيادات الجامعية العاملين معها في صنع القرارات الاستراتيجية. (أحمد (ب)، ٢٠٢٠، ص ٢٢٤) مما يقلل من التزامهم نحو الجامعة، ويقلل شعورهم بالانتماء، حيث أن مشاركتهم في صنع القرار تدفعهم للعمل على تحقيق أهداف الجامعة.

٧- زيادة الرقابة المركزية على الجامعات المصرية مما يجعلها لا تستطيع اتخاذ القرارات النهائية كتلك الخاصة بالهيكل التنظيمي ومستويات القيد، حيث تستطيع التوصية فقط بمثل هذه القرارات والتي تتخذها وزارة التعليم العالي، وتمارس الهيئات المركزية سلطات تتوغل في التدخل في أدق التفاصيل التنفيذية للجامعة. (سيد وأخران، ٢٠١٦، ص ١١١) مما يضعف دور أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار بالجامعات وكلياتها.

٨- غياب العمل الجماعي المنظم وضعف العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى التحكم والتسلط، وضعف الأخذ بحرية الرأي وديمقراطية الحوار داخل المجالس الجامعية. (عشبية، ٢٠٠٩، ص ١٩٣-١٩٤) مما يضعف الثقافة التنظيمية المتجددة بالجامعة والتي تؤكد على التشاركية والعمل الجماعي ومنح سلطة صنع القرار للعديد من الأطراف في إطار من الديمقراطية وتوفير فرص متساوية من المشاركة وإبداء الرأي.

٩- ضعف استقلال الجامعات ماليًا وإداريًا، وهو ما يقلل من القدرة علي المشاركة في اتخاذ القرارات و يحد من القدرة علي الاخضاع للمساءلة، حيث تعاني هذه الجامعات بصفة عامة من تناقص المخصصات المالية المرصودة لها من قبل الحكومة. (دياب، ٢٠٠٨، ص ١١١) مما يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة للمستفيدين منها، وبالتالي على التسويق لها.

مما سبق يتضح أن الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على هويتها التنظيمية ومحددات تفعيلها، وعلى رأسها ضعف سلطة اتخاذ القرار، وضعف الاستقلال المالي والاداري، ونقص الدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس، وتداخل الاختصاصات بالجامعة،

ضعف أنظمة المعلومات المستخدمة، مما يؤثر سلبيًا 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 إنتماء الأعضاء للجامعة ولوائهم مما يعيق تماثلهم التنظيمي، ويؤثر على سمعتها وصورتها لدى المستفيدين منها، وبالتالي على التسويق لها.

القسم الرابع: نتائج البحث وإجراءاته المقترحة

في ضوء ما تضمنه الإطار النظري للبحث من توضيح للهوية التنظيمية من حيث أبعادها وأنواعها وخصائصها ومحدداتها، وما تم رصده من بعض ملامح لواقع الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية، يمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث ونتائج مرتبطة بالواقع المحلي، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية.

أولاً: النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث

توصل هذا البحث في جانبه النظري إلى العديد من النتائج من بينها ما يلي:

- ١- تعد الهوية التنظيمية هي الأساس أو العمود الفقري الذي تستند عليه الجامعات في الحفاظ على السمات الجوهرية المميزة لها والعمل على استمراريتها وتحديثها ومن ثم تحقيق تميزها.
- ٢- الهوية التنظيمية مسؤولة عن الحفاظ على سمعة الجامعة وتحسن صورتها.
- ٣- الهوية التنظيمية تساعد على تطوير الثقافة التنظيمية بما يواكب المستجدات العلمية الجديدة.
- ٤- الهوية التنظيمية تعزز التماثل التنظيمي، تنمي الإبداع والابتكار، تحقق التميز الذي أساسه التطوير.
- ٥- الهوية التنظيمية تحقق للجامعات عدة أهداف من أهمها ريادتها وتميزها الأكاديمي والاحتفاظ بمكانتها وسمعتها التي اكتسبتها على مستوى الجامعات الأخرى.

٦- الهوية التنظيمية مسئولة عن تحقيق التكامل بين أنشطة التسويق والأنشطة الوظيفية للجامعة، وبالتالي تزيد من فرص نجاح التسويق للجامعة.

ثانياً: النتائج المرتبطة بالواقع المحلي

توصل هذا البحث إلى العديد من النتائج المرتبطة بالواقع المحلي، يمكن تصنيفها كما

يلي:

١- تحتاج الجامعات المصرية إلى الاتحاد على هدف مشترك، من أجل كسب ميزات تنافسية يمكن من خلالها تحقيق مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية.

٢- تحتاج الجامعات المصرية إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة تساعد الجامعات على تحقيق الإستقلال المالي، لدعم البحث العلمي وتنفيذ خطط مساعدتها على التميز.

٣- يشعر أعضاء هيئة التدريس بمكانة الجامعة المتميزة وسمعتها الطيبة، ومن ثم يشعرون بالفخر لإنتماءهم لها، مما يدل على قوة الهوية التنظيمية.

٤- يحرص أعضاء الجامعة على نقل صورة إيجابية عنها إلى الأطراف المستفيدة مما يسهم في التسويق لها، وتعزيز هويتها.

٥- يتجنب بعض الأعضاء الكشف عن جوانب القصور أو السلبيات في الجامعة، التي قد تعكس سلبياً على سمعتها وتضعف من هويتها التنظيمية.

٦- يوجد قصور في تسويق الجامعة لهويتها التنظيمية بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية بها.

٧- يوجد ضعف في مشاركة القيادات الجامعية العاملين معها في صنع القرارات الاستراتيجية مما يعيق التماثل التنظيمي.

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

٩- يوجد ضعف في دور الجامعة في دعم الجهود التسويقية لخدماتها وافتقارها إلى شبكة إنترنت قوية تسهم في التسويق لخدماتها وأنشطتها.

١٠- تفتقر الجامعات المصرية إلى ثقافة تنظيمية تمكن قياداتها من التميز.

ثالثاً: إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية:

في ضوء ما سبق عرضه، تم التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية

بالجامعات

المصرية، وتتحدد تلك الإجراءات فيما يلي:

١- إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للجامعة من خلال القيادة الجامعية: تشمل ما يلي:

أ- توفير مناخ ديمقراطي داعم لمشاركة جميع الأعضاء في صنع القرارات، بما يسهم في تحسين صورة الجامعة من خلال منحهم فرص أكبر للتعبير عن آراءهم، واحترام افكارهم ومقترحاتهم.
ب- منح أعضاء هيئة التدريس مزيد من السلطات والصلاحيات ليتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية في صنع القرارات، من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات دورية معهم، واشراكهم في الأحداث والسماح لهم بطرح الأفكار والاستعانة بهم في حل المشكلات التي تواجهها الجامعة،

ت- تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى القيادات الجامعية، بهدف التواصل مع المستفيدين داخليا وخارجيا، وتوفير نظم معلومات واتصالات تتيح لهم كافة البيانات والمعلومات عن كافة الفئات والأطراف المستفيدة، وذلك لمعرفة انطباعاتهم عن الجامعة وأدائها ومدى تلبيةها لطموحاتهم واحتياجاتهم، بما يؤدي إلى بناء صورة ايجابية عنها.

ث- تطبيق الشفافية بالجامعة، من خلال توفير المعلومات وتأمين الحصول عليها وتداولها بين أفرادها بما يساعد في التعرف على الوضع الحالي لها، والمخاطر المتوقعة والمشكلات التي تواجهها ودعم مشاركتهم في حلها.

ج- تطبيق مبدأ المحاسبية على مستوى الجامعة، والرقابة الدورية والمستمرة على أداءها، مما يضمن الحفاظ على سمعتها وصورتها أمام المستفيدين، من خلال تحديد اختصاصات كل عضو، وتناسب المسؤوليات المناطة به مع قدر السلطات الممنوحة له، بالإضافة لوضع معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أفراد الجامعة، وتحديد أساليب التقويم والاستعانة بالنتائج في تطوير أداءهم.

ح- تحديث رؤية الجامعة ورسالتها بما يواكب التطورات في مختلف المجالات والإعلان عنهما بوسائل الإعلان الخاصة بالجامعة، وترجمتها إلى واقع بما يتلاءم مع الثقافة السائدة، ويعزز هويتها التنظيمية.

خ- تبني فعاليات أكثر إجرائية لتحسين مستوى البحث العلمي والتجديد المستمر فيه، من خلال وضع خطط تدريب سنوية للأعضاء، وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة لهم، بالإضافة لتخصيص الدعم المالى للنشر الدولى والتحفيز.

ج- ضرورة تركيز عمل القيادات التنظيمية بالجامعة على تعزيز أبعاد الهوية التنظيمية لكي تكون هوية الجامعة واضحة ومفهومة لجميع أعضاءها، بالإضافة لتشجيع وتحفيز القيادات وأعضاء الجامعة على ضرورة الالتزام بخصائص الهوية التنظيمية وما تقتضيه من ممارسات إدارية وسلوكية لتعزيزها لديهم.

د- دعم قيادات الجامعة لجهود الأعضاء لنشر المعلومات المرتبطة بالجامعة وتداولها بين الأطراف المستفيدة من خلال الترجمة العملية لما تقوم به الجامعة من ممارسات تعليمية وبحثية وخدمية وتدريبية، واتباع أساليب واضحة في الإعلان عن سياستها وأهدافها، لنقل صورة إيجابية عن الجامعة للمستفيدين منها داخليًا وخارجيًا.

٢- إجراءات تفعيل الهوية التنظيمية للجامعة من خلال الثقافة التنظيمية:

أ- تعزيز الثقافة الإنسانية بالجامعة من خلال لقاء الضوء على القدوة والرموز من الأساتذة، عن طريق سرد خبراتهم وأعمالهم التي تشكل إرث ثقافي، لنقلها إلى الأعضاء الجدد والهيئة المعاونة لتسهم في دمجهم في الثقافة السائدة.

ب- نشر ثقافة المشاركة والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة، من خلال تشكيل فرق عمل لتنفيذ الكثير من المهام والأنشطة التعليمية والاجتماعية، وتشجيع البحوث الجماعية الممولة من قبل الجامعة.

ت- دعم التعاون وتحفيز التشارك والحث على العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال وضع خطة إجرائية يحدد فيها التوقعات الزمنية للخدمات والأنشطة التعليمية المقدمة من الجامعة، والموارد المطلوبة لهم، ومعايير النجاح في تنفيذها، بالإضافة لتقديم خطط لتحديد شكل هذه الخدمات والأنشطة مستقبلياً.

ث- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى أعضاء الجامعة وتعديل السلوكيات والممارسات السلبية لدى بعضهم، والتي تتناقض مع ثقافتها السائدة، وتؤثر سلباً على صورتها لدى المستفيدين منها، من خلال إشراك أفراد الجامعة في استحداث جهة، تتولى مسئولية الرقابة والتوجيه ومساءلة الأفراد، وإشراكهم في وضع أساليب الثواب والعقاب.

ج- نقل المفاهيم الثقافية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس من قيم وتقاليد ومعتقدات تنظيمية وتوارثها عبر الأجيال المتتالية، حيث تنعكس في ممارساتهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم مع الأطراف المستفيدة من الجامعة، بالإضافة للاستفادة من تجارب الجامعات المتقدمة والتنسيق بين الجامعات الأخرى للاستفادة من خبراتها في نشر وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

ح- التحفيز على العمل الجماعي الذي يمثل احد عوامل النجاح في تكوين ثقافة تنظيمية داعمة للهوية، من خلال الأفراد في أعمال جماعية لضمان اندماجهم، وتعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التضامن والترابط بينهم، كى تسود روح الفريق بينهم، ومن ثم يؤمن جميعهم بأنهم مسؤولون عن تطوير خدمات الجامعة ونجاحها وتميزها.

٣- إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للجامعة من خلال التماثل التنظيمي:

أ- دعم شعور أعضاء الجامعة بمكانتها المتميزة، وفخرهم واعتزازهم بالانتماء لها، من خلال التأكيد على عراقة الجامعة والتعريف بتاريخها وروادها وأساتذتها المؤثرين، وما حققته من إنجازات أسهمت في تطوير مختلف المجالات، وتفردتها بخصائص وسمات لا تمتلكها الجامعات الأخرى، ويتم ذلك في المحافل والمؤتمرات والندوات.

ب- وضع خطط تدريب لأعضاء هيئة التدريس للتعرف على احتياجاتهم التدريبية وتبليتها بحيث تشمل الأداء البحثي والتدريسي وخدمة المجتمع، وعقد مؤتمرات وندوات وورش وتحفيزهم على المشاركة فيها.

ت- زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يؤدي إلى تفرغهم للعمل في الجامعة، بالإضافة لدعم الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة، التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل.

ث- إتباع الجامعة سياسة التحفيز المادي والمعنوي بالحوافز التشجيعية وربطها بالأداء المتميز للأعضاء.

ج- العمل على تقييم أداء أفراد الجامعة بصفة مستمرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، لإتاحة الفرصة لدعم الإيجابيات والقضاء على السلبيات، وتوجيه سلوكياتهم إلى الطريقة المثلى لإنجاز المهام.

ح- تقوية شعور أعضاء الجامعة بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال العدالة في توزيع المسؤوليات والأدوار ومساعدتهم للاستمرار في التقدم والترقي الوظيفي بما ينعكس على شعورهم بالتمائل التنظيمي.

خ- دعم المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس في العمل الإداري، والتطوعي، من خلال إزالة التعارض بين العمل التدريسي والبحثي، ومنح الأعضاء تفرغ لبعض الوقت، بما يتيح لهم فرصة المشاركة.

د- تنمية وترسيخ قيم الولاء والانتماء بالجامعة، والعمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الفرد والجامعة يزيد من التماثل، فضلاً عن دعم الفرد للجامعة والحماس لتحقيق أهدافها، من خلال التوازن بين اهتمام الجامعة بتحقيق أهدافها، والأهداف الذاتية للفرد بما يسهم في تكوين هوية واضحة للجامعة.

- ٤- إجراءات مقترحة لتفعيل الهوية التنظيمية للجامعة من خلال التسويق للجامعة:
- أ- تفعيل دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية، من خلال السعي الدائم للتعرف على احتياجات الأطراف المستفيدة من الجامعة وتحديدها، بما يسهم في تلبيتها.
- ب- تفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الجامعة لزيادة الدخل المتوقع وخدمة المجتمع، من خلال الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتوفرة بالجامعة في صنع القرار، بعد التأكد من دقتها وحدائتها.
- ج- توفير نظام فعال للاتصال بين الجامعة ومنظمات الأعمال في دعم الحركة البحثية، وتطوير الأنشطة والخدمات التعليمية والمجتمعية المقدمة من الجامعة للأطراف المستفيدة منها.
- ح- توفير بنية تحتية تكنولوجية ودعمها واستثمارها في تسويق خدمات الجامعة وأنشطتها وبرامجها، بالإضافة للتسويق الإلكتروني لضمان سرعة الانتشار وفعاليته، بما يسهم في دعم صورة الجامعة لدى المستفيدين.
- خ- وضع خطة على مستوى الجامعة للتسويق لها تهتم بالتوجهات العالمية في التخصصات العلمية المختلفة، يشارك فيها أعضاء الجامعة، بالإضافة للحملات الدعائية على وسائل التواصل الاجتماعي قبل وأثناء العام الدراسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد (أ)، ايمان زغلول راغب (٢٠٢٠) الهوية التنظيمية للأقسام التربوية بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية-دراسة إثنوجرافية، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، جامعة حلوان كلية التربية، مصر، مج ٢٦، ع ٤.
- ٢- أحمد (ب)، دعاء نبيل محمد حمدى (٢٠٢٠) التمكين المؤسسى والتغيير الاستراتيجي فى جامعة عين شمس: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٣- أحمد (ت)، أشرف السعيد (٢٠٠٧) الجودة الشاملة - المؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديد الإسكندرية.
- ٤- أحمد (ث)، لمياء محمد (٢٠١٠) تقييم أثر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الإنجاز الطلابي بكلية التربية جامعة عين شمس، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع ٩.
- ٥- أحمد، أشرف محمود وحسين، محمد جاد (٢٠٠٨) "ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير بعض هيئات الاعتماد الدولية"، من بحوث المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية بالغردقة: تكامل التربية والعلوم والآداب في إعداد معلم القرن الحادي والعشرين، والمنعقد بكلية التربية بالغردقة، في الفترة من ٢٣-٢٤ فبراير.
- ٦- أسامة الفراج (٢٠١١) نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة فى مؤسسات القطاع العام مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق- سوريا، مج ٢٧، ع ١.
- ٧- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧) بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مج ١٠٦.
- ٨- العبادى، هاشم فوزى والطائى، يوسف حبيب (٢٠١١) التعليم الجامعي من منظور إدارى- قراءات وبحوث، عمان: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.
- ٩- البريدى، عبد الله (٢٠٠٧) هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد لمنظمتهم، مجلة التدريب والتقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى، ع ٩٦.
- ١٠- العزب حسين محمد عقيل والطراونة، أمل خلف أحمد (٢٠١٩) 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 ١٥، ع ٤.

- ١١- العطوى، عامر علي حسين وغباشى، فاضل رضى (٢٠١٢) تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، من بحوث المؤتمر العلمي السادس/ بعنوان أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، والمنعقد بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة البصرة، العراق، بتاريخ ١٢ نوفمبر ٢٠١٢.
- ١٢- العلاق، بشير (٢٠١٠) "القيادة الإدارية"، الأردن: عمان، دار اليازوري.
- ١٣- الفراج، أسامة (٢٠١١) نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، مج ٢٧، ع ١.
- ١٤- الفاعورى، رفعت عبد الحليم الفاعورى (٢٠٠٥) إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٥- المطيرى، تامر بن ملوح (٢٠٠٣) "القيادة العليا والإداء"، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١٦- المجلس الأعلى للجامعات الادارة المركزية للعلاقات الثقافية، إدارة الاتفاقات والتبادل الثقافي، مذكرة بشأن بروتوكول التعاون التعليمي بين وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي ب. ج. م. ع ووزارة التعليم بنيوزيلندا والموقع بالقاهرة في شهر فبراير ٢٠١٠.
- ١٧- بكرى، عادل عبد التواب وزغول، ثروت سعد (٢٠٠٦) "قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لأخر التعديلات"، ط ٢٤ المعدلة، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ١٨- بيايونت وميشال ايزار (٢٠١١) ترجمة مصباح الصمد معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، ط ٢، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- ١٩- جويلى، مها عبد الباقي (٢٠١٦) تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيواس الإنجليزي QS & Times، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢٠.
- ٢٠- حجاب، محمد منير (٢٠٠٤) المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر.
- ٢١- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٧) وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٢- حمادات، محمد حسن (٢٠١٢) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٣- خليل، وائل رفعت (٢٠١٧) إدارة التسويق، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- ٢٤- دياب، عبد الباسط محمد (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول، (كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع).

- ٢٥- رشيد، مازن (٢٠٠٣) **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ٢٦- سيد، رنيا حسن محروس، وأخران (٢٠١٦) **تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤٠، ع ١.**
- ٢٧- سيد، رنيا حسن محروس (٢٠٢٠) **الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية - دراسة مستقبلية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٨٨.
- ٢٨- عبد الله، مروة ممدوح وآخرون (٢٠١٨) **تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر، ع ٢٤.**
- ٢٩- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن (٢٠١٤) **نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل وجود الصورة الذهنية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع ٢٤.**
- ٣٠- عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبو يوسف، محمود سيد على (٢٠١٦) **"دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"**، **مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، مج ١، ع ٢٤.**
- ٣١- عباس، هشام سيد (٢٠٢٠) **تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مج ٧٣، ع ٧٣.**
- ٣٢- عبد الدايم، على عبد السلام (٢٠١٩) **دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الإجتماعي، دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/دائرة صحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣٦، ع ١٤.**
- ٣٣- عبد الرازق، خالدية مصطفى وأخران (٢٠١٩) **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٩، ع ١.**
- ٣٤- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة (٢٠١٠) **"دور الثقافة في التنوُّ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٦، ع ٢.

- ٣٥- عثمان، رنيا وصفي (٢٠١٧) تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمايط- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية: جامعة بنها كلية التربية، مج ١، ع ١١٢.
- ٣٦- عشبية، فتحي درويش (٢٠٠٩) دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة (القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي).
- ٣٧- عزت، أحمد وآخرون (٢٠١١) الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية، القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير.
- ٣٨- عليا، مصطفى ربحي وغنيم، عثمان محمد (٢٠٠٠) "مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٣٩- علي، محمد عبد الرؤوف (٢٠٠٨) دراسة تقييمية للحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٤٠- عيد، رمضان أحمد عيد وهيبة، حسام إسماعيل (٢٠٠٤) "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية"، مستقبل التربية العربية، مج ١٠، ع ٣٢.
- ٤١- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٧) الجودة الشاملة- المؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديد الإسكندرية.
- ٤٢- محمود، خالد صلاح حنفي (٢٠١٤) 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، ١٠-١١ أغسطس، ع ٢٦.
- ٤٣- مراد، عبد الله جميل وسليم (٢٠١٤) أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، مج ٤١، ع ٢.
- ٤٤- نابل، سحر حسني أحمد السيد (٢٠١٥) دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مج ٦١، ع ٦١.
- ٤٥- هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٨) تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية، مصر- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١١، ع ٢٣.

- ٤٦- هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠) "توظيف مدخل إدارة المشروعات في تفعيل الجودة بالجامعات المصرية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع ١٠.
- ٤٧-وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥) استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- ٤٨- وزارة التعليم العالي: (Accessed:25-5-2021) (<http://www.crci.sci.eg/?p=8595>) – Available at

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ashforth & Male (2004), Social Identity Theory and Organization, Administrator Social Sense, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, N.o. 1
- 2- Ashforth, Blake E& Humphrey, Ronald H,(1993), Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Vol 18, No 1.
- 3- Abdullah Nordin, Zulhamri, Shahrina & Yuhani Abdul Aziz (2013) "Building a unique online corporate identity", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, No
- 4- Bastedo, Michael N., Samuels, Elias & Kleinman, Molly (2014), Do charismatic presidents influence college applications and alumni donations? Organizational identity and performance in US higher education, *High Educ,School College of Education , The Pennsylvania State University*.
- 5- Bjørn Stensaker (2014), Organizational identity as a concept for understanding university dynamics, *High Educ, Norway*, Vol 69.
- 6- Blader Steven.L and tom R Tyler (2009) "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol 94, No 2.
- 7- Buk, Tuba Bozaykut (2017), The Role of Organizational Identity on Strategic Management Applications in: U. Hacioglu *Global Business Strategies in Crisis*, Contributions to Management Science, Springer International Publishing.
- 8- Cristine Margaret R Atienza (2017) Building Organizational Identity: an Insider Action Research from a Founder's Viewpoint, *Syst Pract Action Res , Springer Science, Business Media New York*,Vol 30.
- 9- Christophe Lejeune, Majken Schultz, and Alain Vas, (2015): How Does Accreditation Influence the Dynamics of Organizational Identity for Business Schools?, *Journal of Management International*, Vol. 19,No.3.

- 10- Coupland, C. & Brown, A D (2004). Constructing organizational identities on the Web: A case study of Royal Dutch Shell. *Journal of Management Studies*, Vol 41.
- 11- Dennis A Gioia and James B Thomas (1996), Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Journal Article, the Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, Vol. 41, No. 3.
- 12- Dennis A Gioia and, James B Thomas (1996) Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3.
- 13- E. C. Tolman (1941): Discrimination vs. learning and the Schematic Sowbug, *Journal of Psychological Review*, Vol. 48, No.5.
- 14- Huang, Horowitz & Freberg, Karen (2016), "Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 21, No 2.
- 15- Hickey, Suzanne M (2012), Understanding Catholic universities Organizational Identity: Perspectives from University Leaders, *A Dissertation in Higher Education*, The Graduate
- 16- Humaira Mujib (2017), "Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms", *administrative Sciences - UK*, Vol. 7, No. 3.
- 17- Ginger Phillips MacDonald, (2013), Theorizing university identity development: multiple perspectives and common goals, *High Educ, Washington University of Tacoma*, Vol. 65, No. 2.
- 18- Gioia, Dennis A. (2000), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1.
- 19- Ian Fillis, (2003), Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization, University of Stirling, Scotland, Henry Stewart Publications, *Corporate Reputation Review*, Vol 6, No 3.
- 20- Tyworth, Michael (2014): Organizational Identity and Information Systems: How Organizational ICT Reflect Who An Organization Is , European, *Journal of Information Systems* ,Vol. 23, No. 2 .
- 21- Ian Fillis, (2003), Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization, University of Stirling, Scotland, Henry Stewart Publications, *Corporate Reputation Review*, Vol 6, No 3.
- 22- Rast III, David E (2010) Organizational Identity in: Ronald L. Jackson II & Michael A. Hogg (Editors) *Encyclopedia of Identity*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks Print <http://dx.doi.org/10.4135/9781412979306.n48>, (Access Date: 20/ 8/ 2020), p 2.

- 23- Rekom & Cees (2000) Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 4.
- 24- Van Rekom (1997) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, *European Journal of Marketing, The University of Bradford*, Vol 35 No 3.
- 25- Smith P& Zook Ze (2011) Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics, *5th, Hong Kong, Graphicraft Limited*.
- 26- Smaranda Boros (2009), *Identity and Image: The Soul and Face of Organizations*, London, Sage.
- 27- Scot and Lanea (2000) " Stake Holder Approach To Organizational Identity", *Academy Of Management Review*, Vol. 25, No. 43.
- 28- Kaye Shelton& George Saltsman (2005) *An Administrator's Guide to Online Education*, America: Information Age Publishing.
- 29- Mary Jo Hatch, Majken Schultz, Mogens Holten Larsen (2000), *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Land Culture in Organizations*, Oxford University Press, New York.
- 30- Mobin Fatma & Zillur Rahman (2014) Building a corporate identity using corporate social responsibility: a website based study of Indian banks, *Social Responsibility Journal*, Vol. 10, No. 4.
- 31- Olga Bloch (2014) *Corporate Identity and Crisis Response Strategies*, Frankfurt, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.
- 32- Yueh -Ysen, Lin (2004), *Organizational Identity and Its Implication on Organization*, Development University of Minnesota.
- 33- Available at: <http://www.heepf.org/eg/arabic-heepf> (acceded 22-5-2021).
- 34- Available at: <http://scu.eg/pages/eulc> (Accessed: 5/12/2020).