



الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء تصنيف ميلور

خلود بنت محمد بن مقبول حكيمي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: Khloodhakami@hotmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء تصنيف ميلور. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات العليا والقيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة السعودية محل الدراسة والبالغ عددهم (252) قائداً. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة الحصر الشامل على القيادات في الجامعات محل الدراسة لقلة عددهم. تكونت عينة الدراسة من (130) من القيادات العليا والقيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة السعودية. وتتمثل أداة الدراسة في الاستبيان للتعرف على درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (إعداد الباحثة) حيث احتوى الاستبيان على محور ابعاد الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء تصنيف ميلور، حيث توزعت عبارات الاستبانة وعددها (12) على أبعاد تصنيف ميلور كالتالي: بُعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) (6 عبارات)، بُعد هيكل هوية المؤسسة (6 عبارات)، وتم استخدام مقياس ليكرت الرباعي؛ للحصول على استجابات أفراد الدراسة وفق درجات التوفر التالية: (عالية (5)، متوسطة (4)، ضعيفة (3)، غير متوفرة (1)). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألف كرنباخ). وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن الجامعات الناشئة تعمل على تطبيق قيمها في كافة ممارساتها التنظيمية، امتلاك جميع الجامعات الناشئة لهوية بصرية تتمثل في شعار الجامعة. كما أظهرت النتائج وجود ضعف في الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية. قصور الجامعات الناشئة في تفعيل هويتها البصرية وربطها بتوجهاتها الاستراتيجية، وتنقيف منسوبها بمدلولاتها. وجود قصور من الجامعات في بناء الهوية المؤسسية لها. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الهوية المؤسسية، الجامعات الناشئة، الثقافة التنظيمية، تصنيف ميلور.



Institutional Identity in Emerging Universities in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Mellor Classification

Khlood Mohammed Maqbool Hakami

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email Address: Khloodhakami@hotmail.com

ABSTRACT

This study aims to explore the institutional identity in emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the Melewar classification. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive survey method. The study population consisted of all senior and academic leadership in the emerging Saudi universities under study, totaling 252 leaders. The study sample was selected using the comprehensive survey method due to the small number of leaders in the universities under study. The sample consisted of 130 senior and academic leaders from emerging Saudi universities. The study tool was a questionnaire designed to assess the availability of institutional identity dimensions in emerging Saudi universities according to the Melewar classification from the perspective of the sample members (prepared by the researcher). The questionnaire included a section on the dimensions of institutional identity in emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia based on the Melewar classification. The questionnaire consisted of (12) items as follows: institutional (organizational) culture dimension (6 items) and institutional identity structure dimension (6 items). A four-point Likert scale was used (high, moderate, low, not available). Data was analyzed using (SPSS) software, calculating frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient. The study yielded the following results: emerging universities work to apply their values across all their organizational practices, and all emerging universities have a visual identity represented by the university's logo. The results also indicated a weakness in organizational culture in Saudi universities, and that emerging universities are deficient in activating their visual identity and linking it to their strategic directions, as well as educating their members about its significance. There is also a deficiency in building their institutional identity. The study concluded with several recommendations and suggestions.

Keywords: Institutional Identity, Emerging Universities, Organizational Culture, Melewar Classification.



المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي عدد من التغييرات النوعية كالمنافسة محلياً وعالمياً، والاهتمام بالتصنيفات العالمية، ووعي المستفيدين منها بأهمية جودة وكفاءه مخرجات الجامعات، وبحث الجامعات عن موارد تمويل ذاتية، مما أدى لتزايد الطلب على التعليم العالي وارتفع عدد الجامعات السعودية الناشئة إلى 21 جامعة تم افتتاحها كردة فعل ونتيجة لتلك المتغيرات (وزارة التعليم، 2023).

لقد أكد تقرير التكامل بين الجامعات في المملكة العربية السعودية على أهمية التنوع والتفرد بين مؤسسات التعليم العالي (أبو عمه وآخرون، 2015). وقد تنوعت هويات الجامعات السعودية وتوجهاتها منذ بداياتها (الخازم، 2011). وأشار أحمد وآخرون (2017) بأن التوسع في التعليم العالي كان يتجه نحو التمايز الأفقي نتيجة تكاثر الجامعات لسد الاحتياج المتزايد، مما أدى لغياب التمايز الرأسي المسؤول عن اختلافات وتنوع هويات الجامعات في مخرجاتها وخدماتها. وبالرغم من التشابه الكبير في وظائف الجامعات ومخرجاتها إلا أنها بإمكانها التمايز باستخدام المداخل الإدارية الحديثة واستراتيجياتها.

ويعتبر التركيز الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها الجامعات، حيث تعتبر الهوية المؤسسية أحد إستراتيجياته، ووصفت الهوية المؤسسية بأنها مجموعة الصفات والسمات المميزة للمنظمة والتي تشتمل على الإستراتيجية، الثقافة، والمكونات الأساسية التي تجعل منها مؤسسة مميزة ومختلفة عن غيرها، حيث تبنتها الجامعات في الآونة الأخيرة كأحد الإستراتيجيات الحديثة (Joep, 2003).

وجاءت دراسة ميلور وآخرون (2017) Melewar مؤكدة على أهمية الهوية المؤسسية كأداة تطويرية لبناء هوية مؤسسية فريدة للمؤسسات. وأضافت دراسة ميلر بإن للهوية المؤسسية تأثيراً إيجابياً على وجهات نظر المستفيدين الخارجيين والداخليين للمؤسسة (Melewar et al., 2018)، حيث أنها تعمل كعامل جذب للمؤسسات وتبرز الاختلافات بين الجامعات، وتعمل على تحسين المدخلات والمخرجات، كما أنها أيضاً تعمل على جذب الموارد المالية والبشرية المميزة، وتكوين سمعة أكاديمية جيدة للمؤسسة (Ansoglenang et al., 2018).

وقد طوّر ميلر تصنيفاً للهوية المؤسسية قابل للتطبيق على مؤسسات التعليم العالي، حيث يتكون التصنيف من سبعة أبعاد: بُعد الاتصال المؤسسي وينقسم للاتصال الخاضع للسيطرة والاتصال الخارج عن السيطرة. بُعد ثقافة المؤسسة وتشمل الخطة الاستراتيجية، تاريخ المؤسسة، موقعها الجغرافي، والتنوع الثقافي. بُعد تصميم المؤسسة حيث يهتم بالهوية البصرية للمؤسسة، وتطبيقاتها. بُعد سلوك الموظفين ويشمل السلوك العام في المؤسسة، سلوك العاملين بها، وسلوك الإدارة العليا. وبُعد هيكل هوية المؤسسة وينضمّن بُعدين: بُعد هيكل العلامة التجارية والهيكل التنظيمي، وبُعد الهوية الأكاديمية. بُعد استراتيجية المؤسسة ويشتمل على خطة المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات المؤسسة، وخطة التميز ويندرج تحت كل بُعد من الأبعاد عدد من المعايير والمؤشرات لقياسها (Melewar et al., 2017).

وبناء على ما سبق، فإن اهتمام الجامعات الناشئة السعودية بالهوية المؤسسية قد يسهم في جذب الموارد المالية والبشرية إليها، وتكوين سمعة أكاديمية جيدة تبرز الاختلاف بينها بين نظيراتها من الجامعات الأخرى. الأمر الذي أدى إلى أهمية تناول هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية في ضوء تصنيف ميلور، حيث تناولت الدراسات مداخل إدارية مختلفة في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، إلا أنه لم تتناول أي من الدراسات المحلية الهوية المؤسسية للجامعات الناشئة بحسب علم الباحثة.

مشكلة الدراسة

إن غياب التمايز وتكرار النموذج الشامل للجامعات، والتناسخ بين البرامج الأكاديمية، والهيكل التنظيمية، والمخرجات نتيجة لقصور التخطيط العلمي والتنمية لمؤسسات التعليم العالي، أدى لاتساع الفجوة النوعية في



المواءمة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات المؤسسات التعليمية في التعليم العالي (وزارة التعليم، 2023؛ القرعاوي، 2022).

ولقد استشعرت الوزارة لأهمية تمايز الجامعات وتفردتها بهويات متميزة، فجاء مشروع تمايز الجامعات كأحد المبادرات التطويرية لتمايز الجامعات والحد من نموذج الجامعة الشاملة في الجامعات السعودية ككل والناشئة منها على وجه الخصوص. ويهدف المشروع لتوجيه الجامعات نحو التركيز الإستراتيجي من خلال رسالتها ومهامها للوصول للتميز في مجالات محددة وفق إمكاناتها محققة بذلك كفاءة الأداء وقوة المخرجات في المجالات العلمية والبحثية والتدريسية (وزارة التعليم، 2023).

ونجد أن النسبة الأكبر لجامعات المملكة هي من فئة الجامعات الناشئة، وتعاني من بعض المعوقات كما وردت في (الضبعان، 2016؛ الشمري، 2017؛ الداود، 2019؛ الدعيح، 2020؛ القحطاني، 2020؛ الشريف، 2022؛ الزهراني، خديجة، 2021) كالضعف في الهياكل التنظيمية، وصعوبة في جذب المدخلات المتميزة، ووجود فجوة في التواصل بين القيادات العليا بالجامعة والقيادات التنفيذية، وضعف التخطيط الإستراتيجي للخدمة المجتمعية، ووجود مشكلات في سلوك الإدارة والموظفين والذي بدوره قلل من توفير بيئة إيجابية بين منسوبي الجامعات. وتواجه الجامعات الناشئة ضعف الثقافة التنظيمية، ومحدودية تفعيل ممارسات التسويق لبرامجها وخدماتها، وندره قياس ورصد الآراء حول مخرجاتها. وأضافت دراستي باجنيد والزهراي (2014)، والشمري (2017) ضعف الأنظمة الداخلية التي تحقق لها التميز، وضعف البرامج الأكاديمية وقدمها، وقله الجهات الداعمة والممولة للجامعة كمعوقات للجامعات الناشئة.

وبالرغم من وجود العديد من المعوقات الإدارية والأكاديمية والمالية والتنظيمية في الجامعات الناشئة، إلا أن مكتسبات حصولها على هوية مؤسسية تحد من هذه المعوقات. هذا بالإضافة لمتطلبات الجامعات الناشئة التي تستطيع تحقيقها من خلال تأسيس هويتها المؤسسية كجذب الممولين للاستثمار في الجامعة، وتقديم مراكزها في التصنيفات العالمية، حيث إن عدد من التصنيفات العالمية تعتمد في معاييرها على عناصر الهوية المؤسسية والتي في جملتها تشير لمكانه وهوية الجامعة في الواقع وعلى الانترنت (الشريف، 2022). ولقد ورد في تجربة جامعة الملك فيصل في الهوية المؤسسية بأن مكتسباتها أضافت تقدماً في عدة مجالات: كالتمييز الإداري، والبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، والابتكار وريادة الأعمال (جامعة الملك فيصل، 2024). وكما أكد نايليا (Nailya, 2015) لارتفاع نسبة الباحثين المميزين المشاركين في المؤتمرات التي نظمتها الجامعات ذات هوية مؤسسية قوية، وزيادة نسبة الطلاب الدوليين إلى الضعف، وارتفاع معدل الشراكات الدولية في البرامج الأكاديمية مع جامعات عريقة، وتوفر ممولين للمشاريع البحثية الضخمة، وتقدم موقع الجامعة في التصنيفات العالمية كمكتسبات للهوية المؤسسية. وكذلك أشار ميلور وآخرون (Melewar et al, 2005) بأنها تعد أداة فعالة لتميز المؤسسات، وتعمل على بناء مصدر قوي طويل الأجل لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

وفي ضوء الأهمية المتزايدة للهوية المؤسسية للجامعات الناشئة أكد العيسى (2011) أن فكرة تأسيس هوية جديدة لجامعات قائمة لها تاريخها ولها ثقافتها وتركيبها، تعد أصعب بكثير من تحديد هوية لجامعة جديدة أو جامعات تم إعادة تشكيلها ودمجها كالجامعات الناشئة. ولذا يستحسن للجامعات الناشئة أن تبني هويتها المؤسسية لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية، تماشياً مع ماورد في كلا من رؤية المملكة ومشروع تمايز الجامعات في زيادة القدرة التنافسية للجامعات ورفع كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها.

واستناداً لما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في غياب التمايز بين مؤسسات التعليم العالي وعدم وجود هوية مؤسسية محددة ببعض الجامعات السعودية والناشئة بالتحديد تُميزها عن بعضها البعض.



أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. الأهمية النظرية للدراسة والتي تتمثل في أهمية الهوية المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي ودورها البارز في تطوير الجامعات السعودية الناشئة، وإبراز التمايز والاختلافات بها، وتعزيز القدرة التنافسية بين الجامعات الناشئة من خلال تفعيل هوياتها المؤسسية.
2. الأهمية التطبيقية للدراسة تتمثل في الإسهام في وضع أطر معرفية وفلسفية للهوية المؤسسية للجامعات السعودية الناشئة. توجيه ولفت أنظار الباحثين نحو البحث عن الهوية المؤسسية للجامعات وخصوصاً الناشئة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة توافر بُعد الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة.
2. التعرف على درجة توافر بُعد هيكل المؤسسة التعليمية في الجامعات السعودية الناشئة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة توافر بعض أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء تصنيف ميلور من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة؟ وتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة توافر بُعد الثقافة التنظيمية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟
- ما درجة توافر بُعد هيكل المؤسسة التعليمية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء تصنيف ميلور وهي: (الثقافة التنظيمية، هيكل المؤسسة التعليمية).
- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة مكانياً على الجامعات الحكومية السعودية الناشئة وهي: جامعة جدة في مدينة جدة، جامعة بيشة في مدينة بيشة، جامعة حفر الباطن في مدينة حفر الباطن.
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 1445 هـ -2023.
- **الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية والقيادات العليا والمختصين في الهوية المؤسسية (عمداء العمدات ووكلائهم، عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام).

مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

الهوية المؤسسية Institutional Identity: هي "مجموعة من الصفات والسمات المميزة للمؤسسة التعليمية وهي إستراتيجية، والثقافة، والمكونات الأساسية التي تجعلها مؤسسة مميزة ومختلفة



(Joep, 2003, 115). وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعته المكونات المميزة في الجامعات السعودية الناشئة كالخطة الإستراتيجية، والموقع الجغرافي، وثقافة الجامعة، والرؤية والرسالة والقيم التي تمثلها.

الجامعات السعودية الناشئة Newly Established Saudi Universities: " هي مؤسسات أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وفق أحكام النظام، ولا تهدف إلى الربح (نظام الجامعات الجديد، 1441). " ولم يمض على تأسيسها أكثر من ثمان سنوات وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم 551 بتاريخ 1437/12/25 هـ والذي حدد السقف الزمني للجامعات الناشئة وهي: جامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن". **وتُعرف إجرائياً:** "بأنها الجامعات السعودية الحكومية التي أنشئت حديثاً والتي لم يمض على تأسيسها أكثر من ثمان سنوات، وتقع في مناطق إدارية متنوعة في المملكة وهي جامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن".

تصنيف ميلور Melewar's Taxonomy: " هو نموذج شامل للهوية المؤسسية يعمل على تحليل المكونات الأساسية في المؤسسة والمرتبطة بالهوية المؤسسية وهي (الاتصال المؤسسي، ثقافة المؤسسة، تصميم المؤسسة، سلوك الموظفين، هيكل هوية المؤسسة، الهوية الأكاديمية، استراتيجية المؤسسة لزيادة الميزة التنافسية في سياق التعليم العالي. **ويُعرف إجرائياً:** بأنه نموذج يعمل على مساعدة مؤسسات التعليم العالي على بناء هوياتها المؤسسية من خلال تحليل المكونات السبعة السابق ذكرها (Melewar وآخرون، 2018).

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الهوية المؤسسية (Institutional Identity)

تشهد المؤسسات حقبة زمنية تتميز بتغييراتها العلمية والاقتصادية والتقنية المتسارعة مما زاد من وتيرة المنافسة فيما بين المؤسسات في أغلب القطاعات ولا سيما في التعليم العالي، والذي بدوره دفع مؤسسات التعليم العالي للبحث عن التمايز فيما بينها، وتحسين مستويات الأداء، وضمان مواقعها في السوق التنافسية، من خلال تبني مداخل واستراتيجيات جديدة تضمن لها الاستمرار في التنافسية وتعمل على تمايزها. إن امتلاك الجامعات عامة، والجامعات الناشئة بشكل خاص، للموارد البشرية لا يعكس قدرتها على استثمارها وتفعيلها على الوجه الأمثل، لذا أصبحت في حاجة لانتقاء نوعية موارد لها للمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، حيث أن قدرة الجامعات التنافسية أصبحت مرتبطة بتبني استراتيجيات فعالة، قادرة على صنع تغييرات كبيرة ومؤثرة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية (بلقاسم، توازن، 2017).

نشأة وتطور مفهوم الهوية المؤسسية

أطلق مصطلح الهوية المؤسسية لأول مرة عام (1957) بواسطة ليبينكوت ومارغوليز Lippincott & Margulies المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والشركات وكان المقصود به حينها مقتصر على شعارات ورموز المؤسسات المرئية، والتي كان يتم الاعتماد عليها للتعريف بالمؤسسات للعالم الخارجي؛ وتطور بعد ذلك الاهتمام بصناعة التصميم الجرافيكي للشعارات والتصميمات الخارجية للمؤسسات الأمريكية كتعبير عن هويتها، وتركز الاهتمام في تلك الفترة حول الهوية البصرية للمؤسسات. لم يقتصر مفهوم الهوية المؤسسية، مؤخراً، على الصورة الخارجية للمؤسسات، وصناعة العلاقات العامة فقط؛ بل اشتمل على جميع تقنيات الاتصالات، وسلوك تواصل المؤسسات والذي بدوره يترك انطباعات لدى أصحاب المصلحة والجمهور الرئيسي عن المؤسسة (Joep, 2003).

مفهوم الهوية المؤسسية

عرف باول Powell (2011) هوية المؤسسة بأنها قيم وروح المؤسسة التي تعكس الأسس التي بُنيت حولها العلامة التجارية ويجب عدم الخلط بينها وبين نموذج التصميم الجرافيكي للهوية (الهوية المرئية للمؤسسة أو



الهوية البصرية). كما عُرِفَتْ بأنها تتمثل في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسات والتركيز عليها وطريقة التعبير عنها من خلال عدة مناظير وهي: الهوية البصرية، وهوية المؤسسة، والهوية التنظيمية (Abratt & Kleyn, 2012). وأكد فرودي بأن الهوية المؤسسية هي الطريقة التي تعرض بها المؤسسة فلسفتها واستراتيجيتها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Foroudi, 2019).

وبناء على ما سبق عرفت الدراسة الهوية المؤسسية إجرائياً بأنها: مجموعة من المكونات المميزة في الجامعات كالخطة الإستراتيجية، والتركيز الإستراتيجي، والموقع الجغرافي، وثقافة الجامعة، والرؤية والرسالة والقيم التي تمثلها.

مفاهيم إدارية متربطة بالهوية المؤسسية

أوردت الأدبيات عدد من المفاهيم المتداخلة والمرتبطة بمفهوم الهوية المؤسسية، والتي تعتبر جزء لا يتجزأ منها ويندرج تحتها، لذا وجب توضيحها (Abratt & Kleyn, 2011):

الهوية التنظيمية

هي تعبر عن فهم وتلبية مطالبات العملاء الداخليين والخارجيين بشخصية المؤسسة التي تميزها عن أقرانها (Dowling & Otubanjo, 2011). **سمعة المؤسسة:** ويقصد بها الأحكام التي يتم تشكيلها من خلال مراقبة سلوكيات الماضي، وتوقعات المستقبل " (فلاق، 2017). **صورة المؤسسة:** عرّف بالمر Balmer صورة المؤسسة بأنها: صورة المؤسسة الذهنية المباشرة التي يمتلكها الفرد عن المؤسسة (Balmer, 2009).

العلامة التجارية للمؤسسة

عُرِفَتْ بأنها طريقة لتمييز المؤسسات بعضها عن البعض، وتعمل بمثابة خطة مرتبة لجذب الأشخاص المرتبطين بالعلامة (Amzat, 2016).

مكتسبات الهوية المؤسسية

أكد بوراك أن الهوية المؤسسية تمنح الجامعات الناشئة مركز قوي، وتعمل على نقل قيم المؤسسة للعملاء حيث ينظر إليها على أنها وعود تؤثر على كيفية حكم المجتمع على المؤسسة؛ بالإضافة إلى أن العلامة التجارية تعكس قدرة الجامعات على تلبية احتياجات الطلاب، وتوليد الثقة في قدرتها على تقديم تعليم عالي الجودة (Burack, 2016).

إدارة الهوية المؤسسية

وصف فرودي إدارة هوية المؤسسة بأنها مجموعة من التفسيرات التي يعرف بها العملاء الخارجيين المؤسسة وتمكنهم من التعريف بها والتعبير عنها وتذكرها والاستمرار في التواصل معها، وتنتقل عملية إدارة الهوية المؤسسية بشكل أساسي من خلال الاتصالات الداخلية بين موظفيها في جميع المستويات (Foroudi, 2020).

الهوية المؤسسية في التعليم العالي

أشارت الدراسات إلى الصعوبة في اعتبار نظام التعليم العالي سوقاً، كونه يفرض الكثير من الأنظمة على مؤسساته مما يجعلها متشابهة على حد كبير ويصعب تمييزها، ونجد التشابه بشكل واضح في وظائفها الأساسية وكذلك في قيمها التي تتبناها، وبالرغم من ذلك إلى أنها تستطيع الوصول للتمايز بالتركيز الإستراتيجي على اختياراتها. كما أشار ممباي في دراسته أن بعض الجامعات التي تشابهت في القيم، استطاعت أن تبرز التباين في التركيز الإستراتيجي حيث ركزت إحدى الجامعات على الحرية الأكاديمية كقيمة مهمة والتي شكلت جزء من هويتها (Mampaey, 2015). أوضح بوراك وميلور بأن أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي يمتازون بالتنوع ويقصد بهم في هذه الدراسة (الأكاديميين والإداريين من الموظفين، والجهات الممولة، ومجالس



الأمناء، والمؤسسات الحكومية) وبعض الفئات المستهدفة والتي تحتاج إلى إقناع كوسائل الإعلام، وأصحاب العمل، والخريجين، وأهم فئة بين فئات أصحاب المصلحة هم الطلاب والتي تعتمد عليهم الجامعات بشكل كبير في تقديم خدماتها والتمويل (Burack, 2016).

متطلبات تطبيق الهوية المؤسسية في الجامعات

ذكر سيغبهان وأومان (Siegbahn & Oman, 2004) بأن من أبرز متطلبات هوية المؤسسة في قطاع التعليم العالي كالتالي:

- **إدارة الهوية المؤسسية:** وتشمل جميع مكوناتها، حتى تكون المؤسسة قادرة على التميز بين مثيلاتها في ذات القطاع. وتدار الهوية المؤسسية من خلال بعض العمليات، كالممارسات الفردية من قبل منسوبي المؤسسة، مما يستدعي وجود فهم مسبق لديهم وتقدير واضح عن هوية الجامعة المؤسسية، والتي تتكون من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها لتعبر عن هوية الجامعة بشكل واضح وصحيح.

- **إستراتيجية الجامعة المؤسسية:** تعتمد إستراتيجية الجامعة على رؤى الإدارة العليا، أو المنتجات، أو الخدمات المقدمة من قبل الجامعة، وهيكلها التنظيمي، وهيكل هوية المؤسسة. وتعمل إستراتيجية المؤسسة كوسيط لترجمة توجهات المؤسسة، وتتمثل في إستراتيجية تحديد المواقع، وبرامج الاتصالات، وقواعد السلوك مما يعكس صورة المؤسسة وهويتها.

- **المرجعية الثقافية:** وهي عبارة عن مجموعة متطلبات تشمل على، شخصية المؤسسة، وإستراتيجيتها، وهويتها التنظيمية وينظر إليها على أنها سياق وليس متغيراً.

المبحث الثاني: تصنيف ميلور للهوية المؤسسية

جاء تصنيف ميلور (2018) للهوية المؤسسية في سياق التعليم العالي استكمالاً لنموذج قام بتصميمه للهوية المؤسسية عام (2003) في قطاع الأعمال؛ مما أدى إلى ظهور الحاجة لتسويق الجامعات عن اسمها وخدماتها بسبب حدة التنافسية المحلية والعالمية في قطاع التعليم العالي، وساهم ذلك في زيادة وعي الجامعات لأهمية الحصول على هويات مؤسسية قوية وواضحة، وذلك بدمج برنامج لبنائها كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي للجامعات. طُبق نموذج الهوية المؤسسية 2003 الخاص بسياق الأعمال على جامعة لندن، وتم التوصل للتصنيف الأخير بعد تكيفه وتطويره بما يتناسب مع احتياجات مؤسسات التعليم العالي. وأشار ميلور وآخرون أن الهوية المؤسسية للجامعات بمثابة عرض تقديمي عن الجامعة لإصحاب المصلحة والعملاء الداخليين والخارجيين، واهتم التصنيف بوصف دور الهوية المؤسسية في قطاع التعليم العالي من وجهة نظر العملاء الداخليين للمؤسسة، حيث أنها تعمل على تمييز المؤسسة عن منافسيها، من خلال تكامل الأبعاد التي شملها التصنيف وهي: اتصالات المؤسسة، تصميمها، ثقافتها، سلوكها، وهيكلها، وصناعتها، وإستراتيجيتها (Melewar وآخرون، 2018).

أبعاد تصنيف ميلور للهوية المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

الثقافة التنظيمية

تملك الثقافة المؤسسية القوية القدرة على تكوين إحساساً بالهوية، يوفر التثقيف الأساسي لمعتقدات المؤسسة وقيمها، وتُدْرَس للعاملين بها وتنتشر بين الأعضاء في المؤسسة، لذا الثقافة المؤسسية تستند على التنشئة الاجتماعية، والقيم المجتمعية، والمعتقدات والطقوس (لاشين، 2020) ويؤكد الباحثين ومدراء المؤسسات على أن نجاح وفشل المنظمات مرتبط بشكل كبير بالثقافة المؤسسية ونمط التفكير السائد بها، وتمتاز كل مؤسسة بثقافتها الخاصة بها والتي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي اكتسبها الأفراد بها من المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بهم (ابن زرعة، 2015؛ عبد الرزاق، 2019).



تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها وابتدعتها جماعة معينة، وذلك من خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي أثبتت نجاحها، فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال، وتصلح لأن تنتقل للأعضاء الجدد في هذه الجماعة كإستراتيجية ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك". (السكرانة، 2014).

مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة

أشارت الأدبيات للمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تتكون من عدة عناصر: اتجاهات المؤسسة، موقعها الجغرافي، التنوع الثقافي بها، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية (المغربي، 2016، 2018، Melewar et al). كما قُسمت مكوناتها إلى داخلية وخارجية بحسب المكونات الداخلية: وتشمل تاريخ المؤسسة، المعتقدات والقيم، الرموز، القصص الأساطير، والشعائر. بينما المكونات الخارجية تشمل على الثقافات البيئية، الديانات والأيدولوجيات (رواينية، 2017).

أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في قيامها بدور المرشد والموجه، وامتلاكها لقوه خفيه لها تأثير متعدد الجوانب على الأفراد والأنشطة لحشد الجهود في سبيل تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها. ويمتد تأثيرها على السلوك التنظيمي حيث تحدد طريقة عمل وسرعة تجاوب العاملين في الجامعة، وتوجيه العاملين لكيفية الاتصال الفعال لتُحقق التكامل الداخلي بينهم، وتوفر الثقافة التنظيمية المعلومات اللازمة للعاملين حول احتياجات ومتطلبات العملاء الخارجيين للجامعة (الألفي، 2013). وأتفق كلا من السكرانة (2014) والمغربي (2016) بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربع نقاط: الإحساس بتاريخ المؤسسة، الشعور بالوحدة أي أن الثقافة التنظيمية قادرة على توحيد السلوكيات، الإحساس بالانتماء والعضوية، والتبادل بين الأعضاء. أما على الصعيد المؤسسي فيظهر أثر الثقافة التنظيمية مستوى مؤسسات التعليم العالي ككل والأفراد العاملين بها (الألفي، 2013). بينما على صعيد منسوبي المؤسسات التعليمية فإن الثقافة التنظيمية تعمل على تمييز الأفراد في المؤسسات وكذلك تمييز المؤسسات عن بعضها البعض على الصعيدين العالمي والمحلي (القحطاني، 2020).

وظيفة الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دور أساسي في الحياة التنظيمية للمؤسسة يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل غير مباشر كمنح الهوية التنظيمية، الالتزام برسالة المؤسسة، دعم معايير السلوك التنظيمي، تعمل على ثبات النظام، وتمييز المؤسسة. وذلك يوضح أن الثقافة التنظيمية من الأبعاد المهمة في عملية تكوين وإيجاد هوية مؤسسية للجامعات ككل والناشئة منها على وجه الخصوص (رواينية، 2017).

الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

ينال التعليم العالي في المملكة العربية السعودية اهتماماً خاصاً من قبل الدولة، استشعاراً بواجبها تجاه أبناء الوطن، واستجابة لزيادة الطلب الاجتماعي، محققاً قفزات نوعية وكمية استرعت انتباه المهتمين بشؤون التعليم العالي في مختلف دول العالم. مروراً بحقب مختلفة اتسمت كلاً منها بملامح مختلفة وصولاً للتوسع الكمي في الجامعات حتى بلغ عددها أكثر من 30 جامعة ما بين جامعات حكومية وأهلية، وعريقة، وناشئة. وتجدر الإشارة إلى أن بدايات مؤسسات التعليم العالي كانت متنوعة في مرجعيتها وهوياتها المستقلة والتميز، فكان هنالك الجامعة الحكومية، الأهلية، والدينية والجامعة التي أسست عند طريق شركة وغيرها. ويلاحظ أنه بعد تأثرها بعوامل عديدة أصبحت مؤسسات التعليم العالي لفترة من الزمن عبارة عن نسخ مكرره من بعضها البعض نفقر للتمايز، باستثناء بعض الجامعات كجامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجامعة كاوست. وبناء على ذلك أجرت وزارة التعليم العالي تغيرات جذرية للوصول إلى هيكلية جديدة للجامعات في المملكة بحيث تتناسب مع توجهات



سوق العمل السعودي والعالمي عبر مجموعة من البرامج والإجراءات والخطط كنظام الجامعات الجديد، ومشروع تميز الجامعات (الخازم، 2018؛ العيسى، 2011).

دور نظام الجامعات الجديد في تعزيز الهوية المؤسسية للجامعات

يشترك نظام الجامعات بأنظمتها الجديدة في بناء هويات الجامعات من عدة نواحٍ أهمها: المرونة، والاستقلالية المنضبطة، والتنافسية. إن ما يميز نظام الجامعات الجديد أنه يتسم بخصائص مرنة تُتيح للجامعات فرص التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها، ومن أهم هذه الخصائص: الأحقية التي مُنحت للجامعات بتقويض القرارات، واتخاذها بين المجالس، مسترشدة بالسياسات العامة التي يضعها مجلس شؤون الجامعات والسياسات العامة ولوائح الجامعات، بينما يختص مجلس الأمناء بتطبيق إجراءات الحوكمة، والتقييم والرقابة على أداء الجامعة إدارياً، وأكاديمياً، ومالياً، ويبقى لمجلس الجامعة سلطة تسيير الشؤون العلمية، والتعليمية، والإدارية، والمالية في الجامعة. المرونة في استحداث التخصصات، وإقرار البرامج الأكاديمية المناسبة لكل جامعة مع احتياجاتها المنطقية وتوافر الموارد المحلية، وتظهر هنا أهمية استغلال الموارد المتاحة في بناء الميزة التنافسية كتوافر النفط، أو وجودها في مناطق ساحلية أو زراعية وتسخير برامجها للتوافق مع الموارد المتاحة. ودور المرونة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس على التمايز بين الجامعات في هوياتها، حيث أُتيح للمجلس العلمي في الجامعات حق الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس، والبحوث والدراسات والنشر، والاستفادة من خدمات التعاقد والإعارة بين القطاعين الخاص والعام (بنجر، 2022).

ملاحح الهوية المؤسسية في الجامعات محل الدراسة

تناولت الدراسة الهوية المؤسسية لثلاث جامعات سعودية ناشئة هي: جامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن، كونها من أحدث الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية سيتم عرض ملخص لكل منها:

جامعة جدة

أحدثت الجامعات الحكومية حيث تم إنشاؤها في عام 1435 هـ في المنطقة الغربية تحديداً مدينة جدة وتُعد ثاني جامعة حكومية في مدينة جدة، تضم عدد 21 كلية مع كليات الفروع في محافظتي الكامل، وخليص، ويبلغ عدد الطلاب المنتسبين للجامعة 22296، حيث حصلت الجامعة مؤخراً على اعتماد مؤسسي مشروط. وحققت جامعة جدة إنجازاً عالمياً جديداً بحصولها على مركز متقدم ما بين (501-600) عالمياً في تخصص علوم الحاسب بكلية علوم وهندسة الحاسب، كما حصلت الجامعة على مركز عالمي ما بين 601 - 800 في تخصص الهندسة بكلية الهندسة، وذلك ضمن مؤشرات التايمز الدولي 2022. ويأتي تحقيق هذا الإنجاز ضمن مجموعة من الخطط التطويرية لمستهدفات برنامج التميز المؤسسي أحد برامج رؤية الجامعة السعودية الحديثة، والتي تسعى جامعة جدة لتحقيقها ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 (جامعة جدة، 2024).

حددت الجامعة رؤيتها بكونها الجامعة السعودية الحديثة، فيما أوضح موقعها الإلكتروني بعض من ملاحح الهوية المؤسسية، والتي جاءت تحت شعار (جامعة المستقبل) وبدأت رؤيتها الأكاديمية واضحة متمثلة في توجيهها نحو إعداد قادة للمستقبل، ودعم سوق العمل بتخصصات نوعية تتفرد بها الجامعة. وتفردت جامعة جدة بكونها أول جامعة سعودية تتبنى فكرة التسريع الأكاديمي، من خلال إتاحة برنامج التسجيل المزدوج، حيث يتيح فيه تسجيل مواد السنة التحضيرية للطلبة أثناء دراستهم الثانوية، وبرنامج التخصيص المباشر، الذي يتيح للطلبة حجز مقعد في الكلية التي يرغبها خلال السنة التحضيرية بدون مفاضلة، واستحداث مركز للتأهيل والتدريب المهني للطلبة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة. حرصت جامعة جدة على تكوين هويتها بتفعيل عدد 12 برنامج أطلقتها عبر موقعها الإلكتروني. تتنوع البرامج في محتواها تحقيقاً لرؤية الجامعة السعودية الحديثة. ومن هذه البرامج، برنامج مجال تركيز الجامعة، وبرنامج تمكين الموهوبين والمتفوقين، وبرنامج كفاءة الهيئة التعليمية ومنظومة التعليم. ويضاف إلى ذلك الشراكات الاستراتيجية لجامعة جدة المُعلن عنها في موقعها الإلكتروني، كشراكاتها مع جامعة ليستر في الأدلة الجنائية، والشراكة بين طلبة الأعمال بجامعة جدة وشركة ديلويت أند توش البريطانية للتدريب التعاوني (المرجع السابق).



اهتمت جامعة جدة بالاتصال المؤسسي كونه أحد أهم دعائم الهوية المؤسسية، تحت مسمى الإدارة العامة للاتصال المؤسسي والتي من أولوياتها تنقيف المجتمع بدور الجامعة ورسالتها الأكاديمية والبحثية، إبراز أنشطة الجامعة وفعاليتها إعلامياً، تعزيز التواصل بين الجامعة والمجتمع ومؤسساته ووسائل الإعلام المتنوعة، توفير البيانات والإحصاءات العامة لدعم خطط الجامعة الإستراتيجية، عمل على إبراز صورة جيدة للجامعة والمحافظة على سمعتها من خلال التواصل الواضح والشفاف مع أصحاب المصلحة. وتتفرع منها ثلاث إدارات وهي: إدارة العلاقات العامة والمراسم، إدارة الاتصال والإعلام، إدارة السمعة المؤسسية (المرجع السابق).

جامعة بيشة

تعد من أحدث الجامعات الحكومية حيث تم إنشاؤها في عام 1435هـ في جنوب المملكة تحديداً في محافظة بيشة التابعة لمنطقة عسير، وجامعة بيشة هي المقر الرئيس حيث تتوزع فروعها في كلاً من بلقرن، والنماص، وتنتليث، وتضم عدد 15 كلية تتوزع في 3 فروع، ويدرس بها 17066 طالب، وتقدم 186 برنامج أكاديمي كما يوجد بها مركز بحثي واحد، وحصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل من قبل هيئة تقويم التعليم. وحققت الجامعة إنجازاً جديداً، بدخولها لأول مرة ضمن تصنيف 2022 TIMES العالمي للجامعات العربية؛ حيث حلت في المرتبة 121-140 عربياً. أعلنت جامعة بيشة عن رؤيتها المتمثلة بكونها منظومة معرفية إبداعية لمجتمع منتج، ورسالتها التي تسعى لبناء مجتمع معرفي تنافسي، من خلال بيئة تعليمية متطورة، وبحوث علمية، ومبادرات وشراكات مجتمعية فاعلة. واشتملت أهدافها الإستراتيجية على تنويع مصادر الدخل وتنميتها، ورفع كفاءة مواردها المادية، والبشرية، والتقنية، وتطوير العمل المؤسسي الجاذب. إلا أن الموقع الإلكتروني لجامعة بيشة لم يتطرق حول تركيزها الإستراتيجي أو توجهات محددة، تتضح من خلالها هوية الجامعة المؤسسية (جامعه بيشة، 2024). الجدير بالذكر تميز الموقع الإلكتروني لجامعه بيشة بوضوح وتوافر البيانات المتاحة والمفصلة عن الأعضاء والتخصصات وإتاحة بيانات صحيحة للتواصل معهم (جامعة بيشة، 2024).

جامعة حفر الباطن

تأسست جامعة حفر الباطن في ذات العام الذي تأسست فيه جامعتي، جدة وبيشة 1435هـ، وجمعت الجامعة تحت مظلتها خبرات عريقة من جامعة الدمام متمثلة بفروع كليات البنات، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن من خلال كلية المجتمع والكلية الجامعية للبنين تحت مظلة الجامعة الأم في الظهران. تقع الجامعة الأم في المنطقة الشرقية تحديداً في محافظة حفر الباطن، وتتوزع فروع الجامعة في حفر الباطن، وقرية العليا، والنعيرية والخفجي، وتضم 12 كلية في فروع الجامعة المختلفة، ويدرس بها 23785 طالب وطالبة وقد حصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي المشروط، وحققت الجامعة على مستوى المملكة المركز 31 من أصل 3416 في تصنيف ويب ماتريكس Webometrics.

وأما عن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ورد بها أن الجامعة تسعى لجذب الاستدامة في الموارد البيئية والمجتمعية، وتوفير تعليم عالي الجودة تُخرج به كفاءات منافسة لتلبية احتياجات المجتمع، وإنتاج بحوث رصينة، وتفعيل شراكات مؤثرة. شملت أهدافها الإستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية للطلبة، وبناء منظومة للبحث العلمي والابتكار، ورفع جودة قبول الطلبة وكفاءة الطاقة الاستيعابية، واستقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة واستبقائها، وتنويع مصادر التمويل واستثمار الموارد واستدامتها.

وتتدرج تحت جامعة حفر الباطن الإدارة العامة للاتصال المؤسسي والتي تهدف للتعريف بدور الجامعة ورسالتها الأكاديمية والبحثية في خدمة المجتمع، وتكوين صورة إيجابية عن الجامعة، وتعزيز العلاقات العامة مع أصحاب المصلحة والمجتمع (جامعة حفر الباطن، 2024).

تأسيساً على ما سبق فإن الجامعات الثلاث محل الدراسة تشابهت في عدد من العناصر منها سنة التأسيس، وبعض النقاط التي وردت في رؤاها ورسائلها وأهدافها الإستراتيجية، والتي بطبيعية الحال تمثل الوظائف الأساسية للجامعات. إلا أن جامعة جدة أعلنت بشكل واضح في موقعها الإلكتروني عن تفاصيل هويتها المؤسسية والتي تعمل على تمييزها عن غيرها من الجامعات، وعملت على تفعيل دور إدارة الاتصال المؤسسي في نشر هويتها المؤسسية. ونتيجة لذلك فإن المخرجات المتوقعة من مراحل تكوين المشروع تتمثل في: تقييم الوضع الحالي



لمنظومة التعليم العالي في المملكة، والاستزادة من الخبرات الدولية، وتحليل الفجوات ومرتكزات تصميم المنظومة. وبناء عليه سيتم تصميم منظومة جديدة للوصول للوضع المثالي المراد به من المشروع (وزارة التعليم، 2023).

تناول المبحث الثالث نبذة عن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ووظائف الجامعات، وتطرق للجامعات محل الدراسة وملامح الهوية المؤسسية بكل منها، واستعرض لأدوار كلاً من نظام الجامعات الجديد ومشروع تميز الجامعات في تكوين الهويات المؤسسية للجامعات.

ثانياً: الدراسات السابقة

يعرض هذه القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقُسمت الدراسات السابقة إلى بعدين: بعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) وبعد هيكل هوية المؤسسة. وتم ترتيب الدراسات في كل محور بحسب تاريخها تصاعدياً من الأقدم للأحدث كون المعرفة تتكون تراكمياً، ونظراً لقلّة الدراسات المحلية التي تناولت الهوية المؤسسية مؤسسات التعليم العالي (على حد علم الباحثة) فقد تم الاستفادة من الدراسات التي تناولت الثقافة المؤسسية وهيكل هوية المؤسسة، كونها ضمن أبعاد تصنيف ميلور.

أولاً: الدراسات المتعلقة الثقافة المؤسسية (التنظيمية)

دراسة الشمري (2017) بعنوان " تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها" هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه الإدارات في الجامعات السعودية الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (71) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في ثلاث جامعات سعودية ناشئة تم اختيارهم بشكل عشوائي قصدي. وكانت من أهم النتائج غياب الموارد المالية البديلة، وضعف الهياكل التنظيمية المناسبة، وعدم اكتمال البنى التحتية مما يزيد من صعوبة الاستقطاب.

دراسة الغامدي (2019) بعنوان " تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح" هدفت الدراسة لتقديم تصور مقترح يحسن القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودلفاي والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (320) فرداً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أربع جامعات سعودية ناشئة، وعدد (18) فرداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت النتائج أن واقع القدرة التنافسية في الجامعات الناشئة منخفض فيما يخص عدد أكبر من الطلاب، كذلك ضعف المسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات الناشئة، والتقليد والنسخ المحلي للبرامج الأكاديمية مما يقلل من القدرة التنافسية للجامعات.

دراسة الدعيج (2020) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح" هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة تحقيقاً للميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (688) فرداً من القيادات الأكاديمية من أربع جامعات سعودية ناشئة. وكشفت نتائج الدراسة عن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة منها: ضعف عملية التقييم للخطة الاستراتيجية، ووجود فجوة بين قيادات الجامعة والقيادات التنفيذية.

دراسة القحطاني (2020) بعنوان "بناء الثقافة التنظيمية في الجامعات الناشئة على ضوء المنظمة المتعلمة: نموذج مقترح" هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لبناء الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (693) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في أربع جامعات سعودية ناشئة تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج فيما يخص سلوك الإدارة والموظفين عدم تقبل الإدارة لأراء الموظفين



وحرصها على مراعاة القوانين في التعامل مع المنسويين بوضع سياسات صارمة نحوهم، مما خفض من فرص خلق بيئة إيجابية بين المنسويين.

دراسة عبدالله (2020) بعنوان إستراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة: جامعة الوادي الجديد النموذجاً هدفت الدراسة لتقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية لجامعه الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة والتعرف على محددات وأبعاد ومصادر الصورة الذهنية والمصادر التي شكلت بنائها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (290) فرداً من طلبة وخريجي جامعة الوادي الجديد وأصحاب العمل ذوي الارتباط بتخصصات الجامعة. وكان من أبرز النتائج أن البعد السلوكي له تأثير طردي في بناء الصورة الإيجابية للجامعة، حيث إن تأثيره أقوى من الأبعاد الأخرى، بينما أغلب العناصر التي أثرت في تشكيل صورة سلبية للجامعة تركزت في البعد المجتمعي ثم المعرفي. وتتنوع المصادر التي تُشكل الصورة الذهنية للجامعة من حيث قوه تأثيرها، وتعتبر وسائل الإعلام المسموعة والمرئية من أقوى المصادر.

دراسة الشريف (2022) بعنوان "تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى" هدفت الدراسة للتعرف على درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى ورصد معوقات تحولها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (327) فرداً من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات سعودية ناشئة تم اختيارها بطريقة عشوائية قصدية. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود ضعف في الثقافة التنظيمية في الجامعات الناشئة، وكذلك محدودية في تفعيل ممارسات التسويق للجامعات، وضعف المدخلات النوعية من الطلبة والأعضاء

ثانياً: الدراسات المتعلقة بهيكل هوية المؤسسة وهي:

دراسة مامباي وهويسمان وسبير (Mampeay-Huisman & Seeber,2015) بعنوان " العلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي الفلمنكية: من منظور التوازن الاستراتيجي" هدفت الدراسة للكشف عن إمكانية تميز مؤسسات التعليم العالي نفسها بين المؤسسات المنافسة بالرغم من وجود الضغوطات وذلك بتحليل إستراتيجيات العلامات التجارية للجامعات الفلمنكية في بلجيكا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي المتمثل في تحليل المحتوى ودراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من خمس جامعات فلمنكية في بلجيكا. ومن أهم النتائج أن التشابه بين الجامعات في وظائفها الأساسية لا يمنعها من التمايز فيما بينها، ويظهر التمايز والاختلافات في التركيز الاستراتيجي للجامعات كالتركيز في المجال البحثي أو التدويل أو المجال الأكاديمي. وأرجعت الدراسة أسباب الاختلافات بين الجامعات لتوافر الموارد، والضغوطات الناتجة عن التوقعات العالية من الجامعات.

دراسة بوارك (Burack,2016) بعنوان "العلامة التجارية في التعليم العالي: دراسة حالة في تركيا" هدفت الدراسة للكشف عن كيفية تطوير وعرض وإيصال العلامة التجارية لعملاء جامعة تركية ناشئة، ودور القيادات الأكاديمية في بنائها، وأهم الإستراتيجيات والمبادئ المستخدمة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة) لجامعة تركية ناشئة لم يتجاوز عمرها 15 سنة ونجحت في تطوير علامتها التجارية، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من عشرة أفراد من القيادات العليا بالجامعة. كان من أبرز النتائج تأثير العلامة التجارية في التعليم العالي بعدد من العناصر منها (الظروف المحيطة بالقطاع، الاعتمادات، السمعة الموروثة، الطابع المؤسسي، وظروف الدولة كالأستقرار ومستوى التقدم بها).

دراسة ميلور وفرودي وديني ونوين (Melewar, Foroudi, Dinnie & Nguyen, 2017) بعنوان "دور إدارة الهوية المؤسسية في قطاع التعليم العالي: دراسة حالة استكشافية" هدفت الدراسة لاستكشاف مفهوم الهوية المؤسسية لجامعة لندن، ودور عناصرها في التسويق العالمي للجامعة، استخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي (دراسة حالة)، واعتمدت المقابلات المتعمقة شبة المنظمة كأداة لجمع البيانات. تكونت العينة من (20) فرداً من القيادات الأكاديمية العليا بمناصب متنوعة من المسؤولين عن إدارة الهوية المؤسسية في الجامعة. من أبرز النتائج قابلية تطبيق تصنيف ميلور لإدارة الهوية المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي والذي



يشتمل على سبع عناصر أساسية لإدارة الهوية المؤسسية، وأن الهوية المؤسسية تمكن الجامعات من التمايز بينها البعض، ويصل تأثيرها على تصورات العملاء الداخليين والخارجيين للجامعة.

دراسة محمد وإسماعيل وروزميس (Mohamad, Ismail & Rosmiza, 2017) بعنوان "إدارة الهوية المؤسسية ودعم الموظفين للعلامة التجارية: لتحسين التسويق في قطاع التعليم العالي" هدفت الدراسة لتقديم نموذج مفاهيمي لدراسة العلاقة بين إدارة الهوية المؤسسية في الجامعات ودعم الموظفين لعلامة الجامعة التجارية لتعزيز التسويق في التعليم العالي، والآليات المتعلقة بها في التعليم العالي الماليزي. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (472) فرداً من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية. وكان من أبرز النتائج أن إدارة الهوية المؤسسية تأثيراً إيجابياً على دعم موظفين المؤسسة لعلامتها التجارية، كذلك أثبتت النتائج أن التعامل مع إدارة الهوية المؤسسية محصور على القيادات العليا وموظفين العلاقات العامة في الجامعة، وتعتبر إدارة الهوية المؤسسية أحد الآليات الاستراتيجية الفعالة للمؤسسات في قطاع التعليم العالي.

دراسة فرودي وبالمير وتشين وفرودي (Foroudi, Balmer, Chen & Foroudi, 2018) بعنوان "العلاقة بين هوية المؤسسة، والهندسة المعمارية للمؤسسة، وتحديد الهوية: دراسة حالة استكشافية" هدفت الدراسة لتقديم مفهوم متكامل حول العلاقات بين الهوية المؤسسية وعمارة المؤسسة (الهندسة المعمارية للمؤسسة) وتحديد هويتها، والكشف عن تأثير خصائص المؤسسة وطريقة إدارة الهوية المؤسسية والهندسة المعمارية على تعريف الهوية لدى عملائها. استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي/ دراسة حالة. اعتمدت الدراسة المقابلة المتعمقة وشبه المنظمة ومجموعات التركيز كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة المقابلة من (15) فرداً من القيادات الأكاديمية العليا، و(36) فرداً من الأكاديميين لمجموعات التركيز بكلية إدارة الأعمال بلندن. من أهم النتائج أن هنالك ارتباطات متبادلة بين المفاهيم محل الدراسة، حيث إن أن إدارة هوية المؤسسة لها القدرة على توجيهه وقيادة ومنع وتحديد الهوية للمؤسسات للجامعات بالنسبة لمنسوبيها، بينما عمارة وهندسة المؤسسة تعمل على دعم وتشكيل أو التقليل من تحديد الهوية لدى المنسوبيين والمستفيدين.

دراسة آل داوود (2019) بعنوان " واقع الصورة الذهنية لجامعة الملك سعود لدى منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والعوامل المؤثرة عليها" هدفت الدراسة إلى رصد واقع الصورة الذهنية لجامعة الملك سعود وأهم العوامل المؤثرة على تشكيلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (550) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وكانت من أهم النتائج أن للصورة الذهنية دور كبير في دعم المؤسسات على التنافس بكفاءة وفعالية لتسويق خدماتها. وكذلك أهمية نظام الاتصال والتواصل بشكل كبير على الصورة الذهنية للجامعة لدى الأعضاء، وأظهرت الدراسة أن لطبيعة الحرم الجامعي المكانية (التصميم المعماري وجماله) أثراً في تكوين الصورة الذهنية لدى أفراد العينة.

دراسة علام، فاروق، علام وغاني (Alam, Faruq, Alam, & Gani, 2019) بعنوان "مبادرات العلامات التجارية في مؤسسات التعليم العالي: القضايا الحالية وجدول أعمال الأبحاث" هدفت الدراسة إلى الكشف عن الإستراتيجيات المختلفة لبناء العلامة التجارية للجامعات البنجلاديشية، والتعرف على المبادرات لبناء العلامة التجارية وآلية عمل هذه المبادرات في التعليم العالي، والكشف عن تحديات وضع علامة تجارية لمؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المراجعة المنهجية واعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (200) فرداً من الطلاب المنتظمين في التعليم العالي و(200) فرداً من الطلاب المؤهلين للقبول، تم سحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من أفضل عشر جامعات عامة وخاصة في بنجلاديش. وكان من أهم النتائج أن للعلامة التجارية المعروفة والسمعة الجيدة للجامعات أولوية عالية لدى الطلبة عند اختيارهم للجامعات تفوق جودة التعليم، وكذلك أصحاب العمل يفضلون خريجي الجامعات ذات العلامات التجارية عالية المستوى.



دراسة كلارك، وتشابليو، وسومي (Clark, Chapleo & Suomi, 2020) بعنوان " العلامة التجارية للتعليم العالي: اكتشاف دور العلامة التجارية الداخلية على الإدارة الوسطى بالجامعات عند تغيير العلامة التجارية" هدفت الدراسة للكشف عن فعالية العلامة التجارية الداخلية للمؤسسة في دعم حملة تغيير العلامة الخارجية لها. استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة نوعية) لجامعة كندية تم إجراء عدد 19 مقابلة معمقة مع عدد من القيادات الأكاديمية المتوسطة ومن اتحاد الطلاب. وكان من أهم النتائج أهمية مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين في عملية تغيير العلامة التجارية للمؤسسات التعليمية العالي للحد من المعارضة وإتاحة الفرصة في بناء هوية وعلامة تجارية للمؤسسة. وأن هنالك ارتباط بين نجاح عملية تغيير العلامة التجارية ككل للمؤسسات وبين زيادة تثقيف الإدارة الوسطى بأهمية القيمة المضافة للعلامة التجارية.

دراسة شاهيناز وقادير (Shahnaz & Qadir, 2020) بعنوان: "العلامة التجارية في التعليم العالي: بناء الهوية للجامعات من خلال الشعارات" هدفت الدراسة لتحليل بناء وتكوين الهوية في الجامعات الباكستانية من خلال الشعارات، واستخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى (التحليل البصري)، وتكونت عينة الدراسة من (15) جامعة باكستانية والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. وكان من أهم النتائج أنه يتم استخدام شعارات الجامعات ومدلولاتها استراتيجياً للتعريف بالجامعات وتميزها، والتسويق لخدماتها، وكذلك استخدام اسم الجامعة أو اختصاره كعلامة تجارية بحد ذاته للتعريف عن هوية الجامعة، أن للألوان المستخدمة في الشعار لها تأثيرها على تعزيز التواصل مع المستفيدين وترك انطباعات جيدة تعلق في الذاكرة حول هوية الجامعات.

دراسة بروكر، وديويت، ومامباي (Broucker, De Wit & Mampaey, 2021) بعنوان "الاتصال بالعلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي: دعوة لتحليل الاتصال متعدد القنوات في أبحاث العلامات التجارية للتعليم العالي" هدفت الدراسة لتقديم تفسير رئيسي للتمايز والتشابه بين مؤسسات التعليم العالي في الاعلان عن علامتها التجارية، والتعرف على درجة استخدام مؤسسات التعليم العالي للتركيز الاستراتيجي في علامتها التجارية واختلاف مستوى التركيز الاستراتيجي بين قنوات الاتصال. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل الوثائق ودراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث جامعات فلمنية في بلجيكا. وكان من أهم النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تظهر التماثل والتمايز في ذات الوقت عند استخدامها لوسائل التواصل للإعلان عن علامتها التجارية. حيث إن هنالك تماثل شكلياً في استخدام قنوات الاتصال من ايصال الرسائل الموجهة لأصحاب المصلحة. وأن مؤسسات التعليم متماثلة في استخدام وسائل التواصل، وتمييزة في الهدف من الرسائل المرسله لاسيما عند انتماء المؤسسات لنظام تعليمي واحد.

دراسة الزهراني (2021) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة وقدرتها على المنافسة محلياً ودولياً، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (357) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات ناشئة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. ومن أبرز النتائج أن الجامعات الناشئة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، ولكن أظهرت النتائج عن ضعف الاتصال بين الإدارة العليا والادارات الوسطى والدنيا، ووجود ضعف في الهياكل التنظيمية وعدم وضوح الصلاحيات.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن هنالك قلة في تناول موضوع الهوية المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي في الادبيات العربية والمحلية على وجه الخصوص، وتم تناولها في بعض الدراسات السابقة تحت مصطلحات مختلفة كالعلامة التجارية، والصورة الذهنية، والهوية الأكاديمية كونها من مكونات الهوية المؤسسية. ركزت دراسة كلاً من بوارك (Burack, 2016)، شاهيناز وقادير (Shahnaz & Qadir, 2020)، وكلارك وآخرون (Clark et al., 2020)، وبروكر وآخرون (Broucker et al., 2021)، وعلام وآخرون (2019) (Alam et al., 2019) على العلامة التجارية وربطتها بمتغيرات مختلفة. وركزت دراسة بوارك (Burack, 2016) على صناعة العلامة التجارية في الجامعات الناشئة، وركزت دراسة شاهيناز (Shahnaz & Qadir, 2020)



على العلامة التجارية وبنائها في التعليم العالي من خلال الشعارات، بينما ركزت دراسة كلارك وآخرون (Clark et al., 2020) على تأثير العلامة التجارية الداخلية على الإدارة الوسطى للجامعة، وحللت دراسة بروكر وآخرون (Broucker et al., 2021)، وعلام وآخرون (Alam et al., 2019) الاتصالات المتعددة للعلامات التجارية.

وتناولت بعض الدراسات موضوع هيكل هوية المؤسسة وأشارت إليه بمصطلح الصورة الذهنية مثل دراسة آل داوود (2020) وتركزت حول واقع الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة عليها، ودراسة عبد الله (2020) والتي تناولت تحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة. وأخيراً الدراسات التي تناولت الهوية المؤسسية، مثل دراسة ميلور وآخرون (Melewar et al., 2017). والتي بحثت دور الهوية المؤسسية في التعليم العالي ودراسة فرودي وآخرون (Foroudi et al., 2018) التي بحثت العلاقة بين الهوية المؤسسية والعمارة الهندسية وتحديد الهوية، ودراسة محمد وآخرون (Mohamad et al., 2017) التي ربطت إدارة الهوية المؤسسية بدعم الموظفين للعلامة التجارية.

أما الدراسات التي جاءت تحت بعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) فتنوعت المتغيرات التي تم ربطها بها، وتحولت الجامعات الناشئة لجامعات عالمية المستوى في دراسة الشريف (2022)، وربطت دراسة القحطاني (2020) الجامعات الناشئة بالثقافة التنظيمية. وتناولت دراسة الدعيج (2020) التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة. وتأتي هذه الدراسة مكملة لجهد سابق لها صلة بموضوع الدراسة في محاولة لبحث الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة، وفيما يلي سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تركيز موضوعها العام على الهوية المؤسسية كدراسة ميلور وآخرون (Melewar et al., 2017)، وتتفق في تقديمها لنموذج مقترح مع ما قدمته دراسة كلاً من القحطاني (2020)، والدعيج (2020)، ومحمد وآخرون (Mohamad et al., 2017). واتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع ما استخدمته دراسة كلاً من (آل داوود، 2019؛ الشمري، 2017؛ الدعيج، 2020؛ القحطاني، 2020؛ الشريف، 2020). تستخدم الدراسة الحالية المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات واتفقت في ذلك مع دراسة الحارثي (2018)، والدعيج (2020)، والقحطاني (2020). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالات مناهج البحث، والأهداف، والعينة، والأدوات، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي بينما استخدمت أغلب الدراسات السابقة في محور الهوية المؤسسية المنهج النوعي كما في دراسة كلاً من بوارك (Burack, 2016)، ومحمد وآخرون (Mohamad et al., 2017)، وفرودي وآخرون (Foroudi et al., 2019). كما تختلف في هدفها بربط الهوية المؤسسية بالجامعات الناشئة وتقديم نموذج مقترح، بينما قامت دراسة بوارك (Burack, 2016) بدراسة حالة جامعة تركية ناشئة ولم تقدم نموذج مقترح للجامعات الناشئة، وهدفت دراسة فرودي وآخرون (Foroudi et al., 2019) لدراسة العلاقات بين الهوية المؤسسية والعمارة الهندسية للمؤسسة وتحديد هويتها على تعريف الهوية لدى العملاء. أما فيما يخص العينة المختارة استخدمت دراسة كلاً من محمد وآخرون (Mohamad et al., 2017)، وآل داوود (2019)، أعضاء هيئة التدريس كعينة بخلاف الدراسة الحالية التي اختارت عينتها من القيادات الأكاديمية. وتستخدم الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وتختلف في ذلك مع دراستي بوارك (Burack, 2016)، وميلور وآخرون (Melewar et al., 2017) التي استخدمت دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات، بينما استخدم فرودي وآخرون (Foroudi et al., 2019) مجموعات التركيز لجمع البيانات. كما الدراسة الحالية تميزت بكونها درست واقع الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة وقدمت نموذج مقترح للهوية المؤسسية للجامعات السعودية الناشئة، واستعرضت متطلبات تطبيق الهوية المؤسسية وفق تصنيف ميلور، وتفردت باستخدام تصنيف ميلور للهوية المؤسسية والذي لم يسبق تطبيقه على الجامعات السعودية الناشئة على حد علم الباحثة، واستعرضت خبرات الجامعات العالمية المميزة في الهوية المؤسسية.



منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Approach)؛ لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، ويقوم المنهج الوصفي المسحي على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2016). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتعرف على متطلبات الهوية المؤسسية للجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر عينة الدراسة، واستعراض تجارب بعض الجامعات العالمية من خلال الإطار النظري، ثم بناء نموذج مقترح للهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد تصنيف ميلور، ونتائج الدراسة والدراسات السابقة والأدب النظري.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والقيادات الأكاديمية (عمداء العمادات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (252) قائداً في الجامعات السعودية الناشئة محل الدراسة، وعددها ثلاث جامعات، ولقد تم اختيار الجامعات وفقاً لتاريخ إنشائها منذ عام 1435هـ، بناء على التعريف الاجرائي للجامعات الناشئة التي تبنته الباحثة، والذي حصر الجامعات الناشئة بحسب تاريخ إنشائها بجامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة الحصر الشامل على القيادات في الجامعات محل الدراسة لقلّة عددهم، وتم ارسال الاستبانة إلى مجتمع الدراسة كاملاً، وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (130) استجابة بنسبة (52%) من إجمالي مجتمع الدراسة بواقع (130) من القيادات العليا والقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة محل الدراسة ومثلت نسبة الفاقد من الاستجابات (48%).

جدول (1) عدد أفراد الدراسة من القيادات في جامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن.

مجتمع الدراسة	جامعة جدة	جامعة بيشة	جامعة حفر الباطن	الإجمالي
القيادات الأكاديمية	117	52	83	252

المصدر: الجامعات محل الدراسة

جدول (1) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة من القيادات في الجامعات محل الدراسة حيث قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل على القيادات في الجامعات محل الدراسة لقلّة عددهم، وأرسلت الاستبانة إلى مجتمع الدراسة كاملاً، وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (130) استجابة بنسبة (52%) من إجمالي مجتمع الدراسة بواقع (130) من القيادات العليا والقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة محل الدراسة ومثلت نسبة الفاقد من الاستجابات (48%)، وفيما يلي نستعرض خصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية (الجامعة، المنصب، الخبرة):



خصائص أفراد الدراسة

أولاً: الجامعة

جدول (2) وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة

النسبة	العدد	الفئة
33.8%	44	جامعة بيثشة
27.7%	36	جامعة جدة
38.5%	50	جامعة حفر الباطن
100.0%	130	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن نسبة عينة الدراسة من الفئة "جامعة بيثشة" بلغت (33.8%)، بينما بلغت نسبة الفئة "جامعة جدة" (27.7%)، أما نسبة الفئة "جامعة حفر الباطن" فبلغت (38.5%). ويتضح من الجدول أعلاه بأن النسبة الأعلى من أفراد الدراسة تركزت في جامعة حفر الباطن بنسبة (38.5%) وقد يعزى ذلك لحرص القيادات بها على متابعة الإيميل الجامعي، ودعم الباحثين من خلال الرد على الاستبانات البحثية.

ثانياً: المنصب

جدول (3) وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب

النسبة	العدد	المنصب
3.1%	4	عميد عمادة
7.7%	10	عميد كلية
10.0%	13	وكيل عمادة
19.2%	25	وكيل كلية
60.0%	78	رئيس قسم
100.0%	130	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن نسبة عينة الدراسة من الفئة "عميد عمادة" بلغت (3.1%)، بينما بلغت نسبة الفئة "عميد كلية" (7.7%)، أما نسبة الفئة "وكيل عمادة" فبلغت (10.0%). وبلغت نسبة الفئة "وكيل كلية" (19.2%)، كما بلغت نسبة الفئة "رئيس قسم" (60.0%). يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة هم رؤساء الأقسام العلمية حيث بلغت (60.0%) ويعود ذلك لتعدد الأقسام العلمية في كليات الجامعة.



ثالثاً: سنوات الخبرة

جدول (4) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
50.8%	66	أقل من خمس سنوات
31.5%	41	من خمسة إلى أقل من عشرة سنوات
12.3%	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
5.4%	7	من 15 سنة وأكثر
100.0%	130	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن نسبة عينة الدراسة من الفئة "أقل من خمس سنوات" بلغت (50.8%)، بينما بلغت نسبة الفئة "من خمسة إلى أقل من عشرة سنوات" (31.5%)، أما نسبة الفئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" فبلغت (12.3%)، وبلغت نسبة الفئة "من 15 سنة وأكثر" (5.4%). يتضح من الجدول السابق بأن نسبة أفراد الدراسة ممن خبرتهم أقل من خمس سنوات وبلغت (50.8) تشير النتيجة السابقة للتفاوت في مدة الخبرة بين القيادات مما يتيح الفرصة للحصول على وجهات نظر مختلفة في الدراسة.

أداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها، والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المتاح، والإمكانات المادية المتاحة صُممت الاستبانة للإجابة عن السؤال الأول للدراسة وهو ما مدى التعرف على درجة توفر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ حيث بُنيت الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من جزأين، وفقاً لما يلي (ملحق رقم (1)):

الجزء الأول: البيانات الأولية: اسم الجامعة، المنصب القيادي، سنوات الخبرة القيادية في الجامعة.

الجزء الثاني: احتوى على محور أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور وتكون من (12) عبارة موزعة على بعدين، كما يلي: الثقافة المؤسسية (التنظيمية)، وهيكل هوية المؤسسة. ويوضح الجدول رقم (5) محور الاستبانة، وأبعادها، وعدد عباراتها، وكيفية توزيعها.

جدول (5) محور الاستبانة وأبعادها، وعدد عباراتها، وكيفية توزيعها

م	المحور	البُعد	عدد العبارات	المجموع
1	درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية وفقاً لأبعاد تصنيف ميلور للهوية المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي	الثقافة المؤسسية (التنظيمية)	6	12
		هيكل هوية المؤسسة	6	

يبين الجدول (5) محور الاستبانة وأبعادها وعباراتها، حيث توزعت عبارات الاستبانة (12) على أبعاد تصنيف ميلور كالتالي: بُعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) (6 عبارات)، بُعد هيكل هوية المؤسسة (6 عبارات). تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي؛ للحصول على استجابات أفراد الدراسة وفق درجات التوفر التالية: (عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوفرة). وإثر ذلك تم تصنيف هذه البدائل إلى أربعة مستويات متساوية المدى، وفق التصنيف التالي:



جدول (6) تدرجات مقياس ليكرت

غير متوفرة	منخفضة	متوسطة	عالية	الاستجابة
1	2	3	4	الدرجة

يوضح جدول (6) تدرجات مقياس ليكرت الرباعي وتم حساب المدى (4-1=3) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.75 = 3/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (7) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	درجة الاستجابة
عالية	من 3.25 إلى أقل من 4.00	عالية
متوسطة	من 2.50 إلى أقل من 3.24	متوسطة
منخفضة	من 1.75 إلى أقل من 2,49	منخفضة
غير متوفرة	من 1.00 إلى أقل من 1.74	غير متوفرة

جدول (7) يوضح توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة، حيث أن درجة الاستجابة للفئات من 3.25 إلى أقل من 4.00 تمثل درجة استجابة ودرجة موافقة عالية، ومن 2.50 وأقل من 3.24 بدرجة استجابة وموافقة متوسطة، ومن 1.75 وأقل من 2.49 بدرجة استجابة وموافقة منخفضة، ومن 1.00 إلى أقل من 1.74 بدرجة استجابة والموافقة غير متوفرة بين أفراد العينة.

صدق وثبات أداة الدراسة

كي يتم التحقق من صدق أدوات الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم القيام بالإجراءات التالية:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبانة

تم استخدام طريقة الصدق الظاهري للتحقق من صدق الاستبانة، وخدمتها لأهداف الدراسة، بعد بناء الاستبانة تم عرضها على سعادة المشرفة وتم التعديل عليها ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة، بلغ عددهم (14) محكمًا، (ملحق رقم (2))، إذ طُلب منهم الاطلاع على أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم حول عبارات كل محور، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة صياغة العبارات اللغوية، وتم الأخذ بمرئيات المحكمين - بعد استشارة سعادة المشرفة على الدراسة- بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف وإضافة بعضها؛ وبذلك أصبحت أداة الدراسة صادقة ظاهرياً في تحقيق ما وضعت لقياسه وظهرت الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم (3)). بعد إجراءات الصدق الظاهري، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) فرداً من مجتمع الدراسة، حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، وصدق اتساق أبعاد الاستبانة، كذلك ثبات الاستبانة.

الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول (8) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

هيكل هوية المؤسسة		الثقافة المؤسسية (التنظيمية)	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.809**	1	.894**	1
.793**	2	.938**	2
.819**	3	.960**	3
.873**	4	.901**	4
.918**	5	.922**	5
.848**	6	.801**	6

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يوضح الجدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة

قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
.935**	الثقافة المؤسسية (التنظيمية)
.909**	هيكل هوية المؤسسة

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (9) أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يعني تحقق صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة وارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد في أداة الدراسة الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) معاملات ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعد
6	0,954	الثقافة المؤسسية (التنظيمية)



6	0,919	هيكل هوية المؤسسة
12	0,937	الأداة ككل

يتبين من خلال الجدول (10)؛ أن الاستبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة مُعامل الثبات الكلية للاستبانة (0,937) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت مُعاملات ثبات أداة الدراسة بين (0,964، 0,919) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

وبناء على نتائج اختبائي الصدق والثبات الخاصة بالاستبانة بأداة الدراسة، يتبين أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

وصف إجراءات تطبيق الاستبانة

طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) - بعد تحكيمها وقياس صدقها وثباتها - على القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة محل الدراسة وهي كالتالي (جامعة جدة، جامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن) في العام الدراسي 1444هـ-1445هـ، بإتباع الخطوات التالية:

- اعتماد سعادة المشرفة العلمية على نموذج الاستبانة النهائي بعد إجراء التعديلات الأخيرة عليه.

- الحصول على موافقات الجهات المعنية بتطبيق الدراسة (ملحق رقم (4)).

- تم إرسال ونشر الرابط الإلكتروني للاستبانة من خلال عمادات البحث العلمي للجامعات، وتم توزيع الاستبانات ورقية على العينة في الجامعات الناشئة محل الدراسة، استمرت مدة انتظار الاستجابات لما يقارب الثمانية أشهر، واسترجع من الاستبانات (130) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة (52%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

- بعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عبر برنامج (SPSS) ثم تحليلها، واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات الناتجة من أداة الدراسة (الاستبانة) معالجة كمية باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتتضمن المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص ومتغيرات عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة وترتيب العبارات.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
4. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة وعينتها على عبارات الاستبانة وأسئلة المقابلة، عبر الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي:



السؤال الرئيس- ما درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة بشكل عام وللإجابة عن كل، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الثقافة المؤسسية (التنظيمية)	2.94	.73	متوسطة
2	هيكل هوية المؤسسة	2.95	.73	متوسطة
	المتوسط العام للأداة	2.95	.73	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر أبعاد الهوية المؤسسية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ككل جاء بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة ككل (2.95) بانحراف معياري قدره (0.73)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.94-2.95). جاء بعد هيكل هوية المؤسسة في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (2.95) بانحراف معياري قدره (0.73)، ودرجة موافقة "متوسطة"، وتبرر الباحثة هذه النتيجة بأن الجامعات الناشئة لديها بالفعل هويات بصرية، ولكن تفتقد لتفعيلها، وربطها بتوجهاتها الاستراتيجية، وتنقيف منسوبيها بمدلولاتها، وأن أغلبها يُستخدم بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للجامعات والحصول على هوية مؤسسية قوية. وجاء بعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (2.94) بانحراف معياري قدره (0.73)، بدرجة موافقة "متوسطة" "أقرب للمنخفضة"، مما يشير إلى وجود ضعف في الثقافة التنظيمية للجامعات، حيث أشار الألفي (2013) بأنه يتم الحكم على الجامعات من خلال ثقافتها الجامعية بكونها منظمة وقوية أو ضعيفة وفوضوية، كونه يعكس على نمط الإدارة السائد، وقدرة الجامعة وأهدافها. وقد يدل ظهورها بدرجة موافقة أقرب للمنخفضة على قلة الممارسات التي تدعم الثقافة التنظيمية كضعف الاهتمام ببيئة العمل الداخلية للجامعات من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة والاهتمام بعوامل الأمان الوظيفي المادية والمعنوية. وتتفق نتيجة البعد بشكل عام مع نتيجة الشريف (2022)، حيث أكدت على وجود ضعف في الثقافة التنظيمية في الجامعات الناشئة، وكذلك محدودية في تفعيل ممارسات التسويق للجامعات، وضعف المدخلات النوعية للطلبة والأعضاء.

وتفصيلاً للإجابة على السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات في كل بُعد من الأبعاد على النحو التالي:

أولاً- عرض نتيجة السؤال الأول وتحليلها

- ما درجة توافر بعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية) في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الثقافة المؤسسية (التنظيمية)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول (12) التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول الثقافة المؤسسية (التنظيمية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية		متوسطة		ضعيفة		متوسط		الدرجة	درجة العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	متوسطة	.83	3.14	39.20	51	38.50	50	19.20	25	3.10	4	تطبق القيم المعلنة في خطة الاستراتيجية بكفاءة ممارستها التنظيمية.	1
2	متوسطة	.82	3.05	31.50	41	45.40	59	19.20	25	3.80	5	يتفاعل الهيكل التنظيمي للجامعة مع القيم التنظيمية المطبقة.	3
3	متوسطة	.85	2.99	30.80	40	42.30	55	22.30	29	4.60	6	تعزز إدارة الجامعة القيم التنظيمية بينها وبين منسوبيها من خلال التفاعل الاجتماعي.	4
4	متوسطة	.91	2.94	30.80	40	40.00	52	21.50	28	7.70	10	تهدف إدارة الجامعة لإيجاد علاقات إيجابية بينها وبين منسوبيها.	5
5	متوسطة	.83	2.85	23.10	30	43.80	57	28.50	37	4.60	6	تعزز إدارة الجامعة ثقافتها التنظيمية لدى منسوبيها بتفاعلها مع احتياجاتهم الوظيفية.	2



الترتيب	درجة الموافقة	المعيار	المعيار الحسابي	عالية		متوسطة		ضعيفة		متوسطة		الدرجة	درجة العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
6	متوسطة	.97	2.68	25.40	33	27.70	36	36.20	47	10.80	14	تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيق قيمة العدالة بين منسوبيها عند الترشيح للمؤتمرات العلمية.	6
متوسطة			.73	2.94	المتوسط العام للبعد								

يتبين من الجدول (12) أن بُعد "الثقافة الموسسية (التنظيمية)" جاء بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ متوسط استجابة العينة لعبارات البعد (2.94) بانحراف معياري قدره (0.73)، مما يشير إلى وجود ضعف في الثقافة التنظيمية للجامعات. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2.68-3.14). وقد جاءت العبارة "تطبيق الجامعة القيم المعلنة في خططها الاستراتيجية بكافة ممارساتها التنظيمية" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.14) بانحراف معياري قدره (0.83). ويعود حصولها على المرتبة الأولى لأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات تعمل على تطبيق قيمها في كافة ممارساتها التنظيمية. وربما تعزى هذه النتيجة لإدراك القيادات العليا في الجامعات الناشئة أهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسة جميع جوانب الخطة كنشر وتطبيق قيمها الاستراتيجية بلوغ أهدافها. ولأن هذه الجامعات ناشئة ويصعب عليها القيام بتطبيق قيمها المعلنة في خططها الاستراتيجية بكافة ممارساتها التنظيمية جملة واحدة بل تقوم بتطبيقها بالتدريج. أو ربما لشح مواردها المادية. وجاءت عبارة "يتفاعل الهيكل التنظيمي للجامعة مع القيم التنظيمية المطبقة" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.05) بانحراف معياري قدره (0.82)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن الهياكل التنظيمية التي تتبعها الجامعات الناشئة غالباً ما تكون رأسية تتسم بالتعقيد. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2017) حيث أوضح الشمري عن وجود تحدي كبير يتمثل في ضعف الهياكل التنظيمية، وغياب بنائها لإدارات الجامعة المختلفة لدى الجامعات السعودية الناشئة، مما أدى لغياب التوصيف الوظيفي، والعشوائية في تقسيم المهام للكادرين الأكاديمي والإداري. وأكدت دراسة الزهراني (2021) على عدم وضوح الصلاحيات ووجود ضعف في الهياكل التنظيمية.

ترى القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة بان هناك تفاعل بين الهياكل التنظيمية وقيم الجامعات، ويعزى ذلك لاهتمام القيادات في الجامعات الناشئة لممارسة وتطبيق القيم التنظيمية في جميع المستويات التنظيمية. بينما جاءت في المرتبة الخامسة عبارة "تعزز إدارة الجامعة ثقافتها التنظيمية لدى منسوبيها بتفاعلها مع احتياجاتهم الوظيفية" بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.85) بانحراف معياري قدره (0.83)، وهذه النتيجة تشير على اتفاق معظم عينة الدراسة من القيادات في الجامعات على أن هناك ضعف فيما يخص تفاعل الجامعات في دعم الاحتياجات الوظيفية لمنسوبيها، وأنه ينبغي على الجامعات بذل مجهود أكبر في تلبية الاحتياجات الوظيفية لمنسوبيها وتقوية الثقافة التنظيمية بها كأحد مكونات الهوية المؤسسية. وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة "تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيق قيمة العدالة بين منسوبيها عند الترشيح للمؤتمرات العلمية" بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.68) بانحراف معياري قدره (0.97). مما يشير لعدم اتفاق أغلبية أفراد العينة من القيادات في الجامعات على أن عملية الترشيح للمؤتمرات العلمية تعمل وفق معايير محددة مما يضمن العدالة في الترشيح، وقد تعود تلك النتيجة لعدم وجود معايير داخلية واضحة ومحددة فيما يخص الترشيح، أو عدم الالتزام بها في حال وجودها، أو تسيد المحسوبية كونها جامعات ناشئة وينسب لها عدد كبير من سكان المنطقة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2020) حيث أعطوا أفراد العينة درجة موافقة (متوسطة) على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة. وربما



تعزى هذه النتيجة لطبيعة المؤتمرات العلمية والتخصصات المعروضة فيها قد تتوافق مع البعض دون الآخر. وربما تتبع هذه الجامعات سياسات محددة لتوزيع الفرص بين المنسوبيين. أو ربما لحاجة الجامعات لبعض التخصصات دون غيرها في الوقت الراهن لدفع عملية الإنتاج العلمي في المجالات التي تسعى الجامعة للحصول على منتجاتها العلمية.

ثانياً- عرض نتيجة السؤال الثاني وتحليلها

- ما درجة توافر بعد هيكل هوية المؤسسة في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء أبعاد تصنيف ميلور؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد هيكل هوية المؤسسة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول هيكل هوية المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية		متوسطة		ضخيمة		مقبولة		العبارة	رقم العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	متوسطة	.86	3.07	35.40	46	41.50	54	17.70	23	5.40	7	تدمج الجامعة هويتها البصرية ضمن الأنشطة الأكاديمية لتوعية منسوبيها به في ضوء هيكل علامتها التجارية.	2
2	متوسطة	.89	3.06	36.20	47	40.00	52	17.70	23	6.20	8	ينجز منسوبي الجامعة أعمالهم في ضوء أدلة المهام المعتمدة ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي.	6
3	متوسطة	.94	2.93	31.50	41	39.20	51	20.00	26	9.20	12	تتميز أدوات الجامعة المكتنية بهويتها المرئية التي تتضمن هيكل علامتها التجارية.	3
4	متوسطة	.94	2.92	30.00	39	41.50	54	18.50	24	10.00	13	تحرص الجامعة على ابراز علامتها التجارية في التسويق لبرامجها الأكاديمية والتدريبية.	4



الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية		متوسطة		ضعيفة		متأثرة		العبارة	رقم العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5	متوسطة	.88	2.86	24.60	32	44.60	58	23.10	30	7.70	10	تُنتَقَف إدارة الجامعة موظفيها حول هويتها البصرية (معنى شعار الجامعة ولماذا يرمز).	1
6	متوسطة	.90	2.85	26.20	34	40.80	53	25.40	33	7.70	10	تحقق الجامعة هويتها المؤسسية في ضوء وظائفها المعتمدة في ضوء هيكل علامتها التجارية.	5
متوسطة			.73	2.95		المتوسط العام للبعد							

يتبين من الجدول (13) أن بُعد "هيكل هوية المؤسسة" جاء بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ متوسط استجابة العينة لعبارة البعد (2.95) بانحراف معياري قدره (0.73)، مما يدل على أن الجامعات الناشئة لديها بالفعل هويات بصرية، ولكن تفتقد لتفعلها، وربطها بتوجهاتها الاستراتيجية، وتثقيف منسوبيها بمدلولاتها، وأن أغلبها يُستخدم بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للجامعات والحصول على هوية مؤسسية قوية. حيث جاءت عبارة "تدمج الجامعة هويتها البصرية ضمن الأنشطة الأكاديمية لتوعية منسوبيها به في ضوء هيكل علامتها التجارية" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة "متوسطة"، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.07) بانحراف معياري قدره (0.86). وقد تعزى هذه النتيجة لكون جميع الجامعات الناشئة لديها هوية بصرية تتمثل في شعارات الجامعة، يتم استخدامها مع اسم الجامعة في كل مكان يستلزم ظهور اسم الجامعة وهويتها البصرية مثل الأنشطة الأكاديمية، والمبادرات المجتمعية وغيرها. واتفق معظم أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بأن جامعاتهم تعمل على توعية منسوبيها بهويتها البصرية في ضوء هيكل العلامة التجارية كأحد أبعاد الهوية المؤسسية.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "ينجز منسوبي الجامعة أعمالهم في ضوء أدلة المهام المعتمدة ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي" حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.06) بانحراف معياري قدره (0.89)، تعزو الباحثة هذه النتيجة بأن الهياكل التنظيمية التي تتبعها الجامعات الناشئة غالباً ما تكون رأسية تتسم بالتعقيد، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2017) حيث أوضح الشمري عن وجود تحدي كبير يتمثل في ضعف الهياكل التنظيمية، وغياب بنائها لإدارات الجامعة المختلفة لدى الجامعات السعودية الناشئة، مما أدى لغياب التوصيف الوظيفي، والعشوائية في تقسيم المهام للكادرين الأكاديمي والإداري. وأكدت دراسة الزهراني (2021) على عدم وضوح الصلاحيات ووجود ضعف في الهياكل التنظيمية.

بينما جاءت في المرتبة الخامسة عبارة "تنتَقَف إدارة الجامعة موظفيها حول هويتها البصرية (معنى شعار الجامعة ولماذا يرمز)" وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.86) بانحراف معياري قدره (0.88). واتفقت هذه النتيجة مع ماورد في دراسة آل داوود (2019) حيث اتفق معظم أفراد الدراسة بأن تأثير الرسالة التي يحملها شعار الجامعة على الصورة الذهنية لدى الأعضاء بأنه مؤثر بدرجة متوسطة أقرب للضعيفة، وأكدت نتائج الدراسة على أن الصورة الذهنية من الموضوعات الداعمة للجامعات السعودية في قدرتها على تسويق خدماتها والتنافس بكفاءة وفعالية.



وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " تحقق الجامعة هويتها المؤسسية في ضوء وظائفها المعتمدة في ضوء هيكل علامتها التجارية" بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.85) بانحراف معياري قدره (0.90). وقد يعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة أقرب للضعيفة إلى أن أداء الجامعات الناشئة من وجهه نظر قياداتها ظهر دون المأمول فيما يتعلق بتفعيل وظائفها لتحقيق هويتها المؤسسية، مما يشير إلى وجود قصور من الجامعات في بناء الهوية المؤسسية لها.

توصيات الدراسة

وتوصلت الدراسة عن التوصيات التالية:

- 1- ضرورة اهتمام الجامعات السعودية الناشئة ببناء هويتها المؤسسية.
- 2- ضرورة اهتمام الجامعات السعودية الناشئة بتفعيل هويتها البصرية وربطها بتوجهاتها الاستراتيجية.
- 3- ضرورة الاهتمام بتنقيف منسوبيها بمدلولات هويتها البصرية.
- 4- يجب على الجامعات بذل مجهود أكبر في تلبية الاحتياجات الوظيفية لمنسوبيها وتقوية الثقافة التنظيمية بها كأحد مكونات الهوية المؤسسية.

المقترحات

وتقترح الدراسة ما يلي:

- إجراء دراسة مستقبلية على الجامعات السعودية الناشئة للتأكد من تطبيق ما أوصت به الدراسة الحالية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الهوية المؤسسية للجامعات.

المراجع

1. ابن زرعة، سوسن بنت محمد. (2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات. مجلة التربية، 164، (2)، 809 – 848.
2. أبو عمه، عبد الرحمن بن محمد، الدوسري، ملفي بن مبارك، الخضير، خلود بنت محمد، والرشيدي، عبد الرحمن بن سعود. (2015) التكامل بين الجامعات الوطنية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، 14، 207-209.
3. أحمد، محمد أحمد، الحاج، رحمه الحاج محمد، وعبد الرحمن، صديق محمد. (2017). أثر تسويق الخدمات التعليمية في تحقيق أهداف جامعة شقراء: دراسة ميدانية. أماراباك 8، (24)، 73-86.
4. آل داوود، سعد بن محمد. (2019). واقع الصورة الذهنية لجامعة الملك سعود لدى منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والعوامل المؤثرة عليها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
5. الألفي، طارق. (2013). "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" تحديات وطموح (1 ط). مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
6. باجنيد، محمد، والزهراني، خضر. (2014). الجامعات السعودية الناشئة. ندرة الكفاءات وضعف الدعم. مجلة التنمية الإدارية، (120).
7. بنجر، أماني عبد العزيز. (2022). الهوية الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030"تصور مقترح" [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
8. بلقاسم، زايري؛ توازن، فاطمة (2017). الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا (16)، 269-282.
9. جامعة الملك فيصل. (2024). هوية جامعة الملك فيصل.



10. جامعة بيشة (2024). الموقع الإلكتروني لجامعة بيشة، متوفر على الرابط الإلكتروني
<https://web.archive.org/web/20240123135317/https://www.ub.edu.sa/ar/about-university.aspx>
11. جامعة جدة (2024). الموقع الإلكتروني لجامعة جدة، متوفرة على الرابط الإلكتروني
<https://www.uj.edu.sa/ar/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9>
12. الحارثي، عبد الله. (2018). الهوية الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء الميزة التنافسية رؤية استشرافية [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك سعود. كلية التربية الإدارية التربوية.
13. الخازم، محمد عبد الله. (2018). جامعة 2030: رؤية في تحول الجامعات السعودية. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
14. الخازم، محمد عبدالله. (2011). اختراق البرج العاجي: قارة التحولات الجيوسياسية والتأثير الأيدولوجيا في بنية وسياسة التعليم العالي السعودي. دار طوى للنشر والإعلام.
15. الدعيج، نورة بت خالد. (2020). التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
16. السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
17. الشريف، طلال بن عبد الله حسين (2022). تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى. مجلة العلوم التربوية 8، (1)، 19-55.
18. الشمري، عادل بن عايد. (2017). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية 41، (2)، 60 – 118.
19. الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة أم القرى.
20. عبد الرزاق، خالدية مصطفى، أحمد، حميد علي، وعباس، سامي أحمد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39، (1)، 65 - 92.
21. عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2020). إستراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة: جامعة الوادي الجديد أنموذجاً. مجلة البحث العلمي في التربية 21(13)، 115 - 158.
22. عبيدات، ذوبقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق كايد. (2016). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
23. العيسى، أحمد. (2011). التعليم العالي في السعودية: رحلة البحث عن هوية. دار الساقى للطباعة والنشر.
24. الغامدي، حمد حمدان. (2019). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. المجلة التربوية الدولية المتخصصة 8 (9)، 84-97.
25. فلاق، محمد. (2017). دور شبكات التواصل الاجتماعي في التسويق المعاصر: منظور تحليلي. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (18)، 25-6.
26. القحطاني، زينة محمد بن فالح. (2020). بناء الثقافة التنظيمية في الجامعات الناشئة على ضوء المنظمة المتعلمة: نموذج مقترح [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
27. القرعاوي، حياة بنت محمد. (2022). متطلبات سوق العمل السعودي بين الواقع وتحديات التعليم العالي لتحقيق رؤية 2030: تجربة اليابان أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
28. المغربي، محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع.
29. موقع جامعة الملك فيصل. (2024). إنجازات جامعة الملك فيصل.
<https://www.kfu.edu.sa/ar/pages/home.aspx>



30. موقع جامعة بيشة. (2024). <https://www.uhb.edu.sa/Pages/Home.aspx>.
31. موقع جامعة جدة. (2024). <https://www.uj.edu.sa>.
32. موقع جامعة حفر الباطن. (2024). <https://www.uhb.edu.sa/Pages/Home.aspx>.
33. موقع وزارة التعليم. (2023). مجلس شؤون الجامعات يصدر عدداً من القرارات التطويرية التي تستهدف التمايز بين الجامعات وضبط جودة البرامج الأكاديمية والدراسات العليا <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOENews/Pages/tam-project.aspx>
34. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, pp. 1048-1063.
35. Alam, I., Faruq, O., Alam, Z., & Gani, O. (2019). Branding Initiatives in Higher Educational.
36. Amzat, I. H. (2016). *Fast forwarding Higher Education Institutions for Global Challenges: Perspectives and Approaches*. Springer.
37. Ansoglenang, G., Awugah, S. A., Thompson, J. D., Ansoglenang, G., & Samuel, A. (2018). Conceptual Tools for Building Higher Education Institutions Corporate Image and Reputation. *American Journal of Educational Research and Reviews*, 1–16.
38. Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 3(35), pp. 248-291.
39. Boucker, B., De Wit, & Mampaey (2021). Brand of Higher Education Institutions: A Call for Multichannel Communication Analysis in Higher Education Branding Research. *Journal of Higher Education Policy*. 34(9).
40. Burack, G. (2016). Branding in Higher Education: A Case Study from Turkey. *Higher Education Policy*. 29, pp. 254-271.
41. Dowling, P., G, & Otubanjo, T. (2011). Corporate and Organizational Identity: Two sides of the same coin. *Academy of Marketing Science review* 1, 3-4.
42. Clark, P., Chapleo, C. & Suomi, K. (2020). Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tert Educ components and contribution*”, *Journal of General Management*, Vol 31, (1), 59-18.
43. Foroudi, M. et al. (2019) 'Relationship between corporate identity, place architecture, and identification: an exploratory case study', *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22 (5), pp. 638 - 668. <http://dx.doi.org/10.1108/QMR-03-2017-0076>
44. Foroudi, P. (2020). Corporate Brand Strategy: Drivers and Outcomes of Corporate Brand Orientation in International Marketing. *International Journal of Hospitality Management*. Retrired at <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102519>



45. Joep, P., Cornelissen, Wim J.L. Elving. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: A Journal of Public Sector Management*, 19 (4), 316-.833.
46. Mampaey, J., Huisman, J., & Seeber. (2015). Branding of Flemish higher education institution: a strategic balance perspective. *Higher Education Research and*
47. Melewar, T. C., Foroudi, P., Dinnie, K., & Nguyen, B. (2018). The role of corporate identity management in higher education sector: an exploratory case study. *Journal of Marketing Communication*, 24(4), pp. 337-359.
48. Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005), "Corporate identity: concept,
49. Melewar, T.C., Foroudi, P., Dinnie, K. & Nguyen, B. (2017). The role of corporate identity management in the higher education sector: an exploratory case study. *Journal of Marketing Communication*, 24(4): 337-359. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1414073>
50. Mohamad, B, Ismail, A., & Rozmiza (2017). Corporate Identity Management and Employee Brand Support: Enhancing Marketisation in Higher Education Sector. *Journal Komunikasi: Malaysian Journal of communication*, 33(3): 178-195. Retrieved at: DOI:10.17576/JKMJC-2017-3303-11
51. Nailya G, Yuliya N. Gorelova, & Oksana V. Polyakova. (2015). University Management: from successful Corporate Culture to Effective University Branding. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00836-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00836-9)
52. Siegbahn, Caroline, Oman, Jenny (2004). Identity and image of a university. Case study of management and students at Lule university of technology from <http://epublluth.se/14045508/2004/071/ltu-shu-ex-04071-se.pdf>
53. powell, S. M. (2011). The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility An internal organisational perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9), pp. 1365-1379.
54. Shahnaz, Ambreen & Qadir, Samina. (2020). Branding the Higher Education: Identity Construction of Universities through Logos, Mottos, and Slogan. *Journal of Research in Social Sciences*, 8 (1), 2305-.3356. Retrieved at: DOI:10.52015/jrss.8i1.67