

"تشكيل الهوية التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات المصرية دراسة ميدانية"

زينب صالح عبد الفضيل جاد•

تمهيد:

تعد المنظمات والشركات كيانات اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد – على اختلاف ثقافاتهم وهوياتهم مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة؛ لذا فإن إدراك الأفراد لماهية المنظمة وخصائصها الجوهرية والمستمرة ضرورة ملحة؛ لأن الهوية هي العملية التي يتم بها ربط الأفراد بمنظماتهم وتعميق إحساسهم بنجاحاتها ومميزاتها، من أجل ذلك تسعى الشركات إلى الحفاظ على الهوية ومرتكزاتها الثقافية لأنها تمثل كينونتها ومصدر فخر الأفراد داخلها.

وشركات الاتصالات من المؤسسات الاقتصادية التي تسعى جاهدة لبناء وترسيخ هوية جيدة تميزها عن غيرها من الشركات المتنافسة معها في نفس المجال؛ من أجل زيادة تأييد الجماهير الداخلية لسياساتها وأهدافها، وتدعيم قيم الالتزام والانتماء والولاء تجاه كافة أعمالها وتحقيق الاستقرار الداخلي لها، شأنها في ذلك شأن الكثير من الشركات، خاصة في ظل اهتمام معظم الشركات بالحفاظ على صورتها أمام جماهيرها الخارجية فقط، واغفال الجماهير الداخلية العاملين داخل الشركة.

ولكي تحقق أي شركة هذه المكانة والهوية التنظيمية المتميزة؛ لا بد لها من تبنى سياسة اتصالية تراعي الخلفيات الثقافية والأطر المرجعية لجماهيرها المختلفة، وتبني ثقافة للتنظيم داخلها حتى تصبح هذه الثقافة عبر الزمن إحدى سمات الشركة التي تنفرد بها وتميزها عن غيرها، خاصة أنّ هذا القطاع يتميز بوجود عمالة أجنبية تعمل في وظائف قيادية داخل الهيكل التنظيمي لهذه الشركات؛ مما يزيد من فرصة تأثيرها على ثقافة وهوية الجماهير الداخلية خلال تفاعلاتهم واتصالاتهم المستمرة، كما أن العمالة المصرية ذاتها تأتى من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة تؤثر في طريقة تفكير الأفراد ومدى تقبلهم للآخر.

لذا فإن معرفة كيفية تشكيل الهوية داخل هذه الشركات توفر فرصة لزيادة وحدة التفكير والسلوك للأفراد داخل الشركة، وكذا زيادة الولاء والانتماء والتفاني لها، خاصة أن الهوية من الأشياء التي تتدفق لاشعوريا عبر عمليات التفاعل والتبادل الاجتماعي، ثم تكون المنطلق الأساسي لكل قول أو فعل يصدر عن الأشخاص.

[•] مدرس، قسم الصحافة والإعلام، كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات، جامعة الأزهر.



الدراسات السابقة:

- أوضحت (كريستين أتينزا) في دراستها بعنوان "بناء الهوية التنظيمية: بحث عمل من الداخل من وجهة نظر المؤسس" أن بناء الهوية التنظيمية تتلخص ملامحها في الآتي: أن أعضاء التنظيم يعتمدون على المؤسس في فهم هوية المنظمة من خلال التساؤلات التي تُثار عند بداية تكوين المشروع، ثم القيادات وممارساتها، ثم تتنقل الهوية الننظيمية بالحوار والمناقشة داخل المنظمة (Atienza, 2017)(1)، وفي السياق نفسه أجرى (إيريك نيبارد) دراسة بعنوان "تكوين الهوية التنظيمية في المنظمات التعليمية.. دراسة حالة"، وتركز على توثيق الهوية التنظيمية المنظمة وأنماطها، كما تظهر الهوية التنظيمية في إطار الننظيمية يتأثر بالمُدركات الخاصة بقيادة المنظمة وأنماطها، كما تظهر الهوية التنظيمية في إطار مجموعة من العوامل المرجعية والتي نتسم بصعوبة عزلها (Nippard, 2013).(1)
- وترتبط الهوية التنظيمية بالهوية الفردية، وتتشكلان وتتأثران بالثقافة وفقًا لرؤية (سانشيز)، والتي استخلصتها من رؤية المؤسسين والأعضاء، وكذلك من القصص التي ساعدت في تشكيل هوية المنظمة وهويات الأفراد، ولاحظت أن الهويات الفردية للأعضاء داخل المنظمة تتغير مع تغير الهوية التنظيمية، والعكس بالعكس، بمعنى أن التغير في هوية أحد الطرفين ينتج عنه تغير في الطرف الآخر، فالعلاقة بينهما قوية، والترابط بين الهويتين مهم للشركة (Sanchez, 2015). (7)
- وأجرى (بينجول وآخرون) دراسة بعنوان "أثر الثقافة على الصورة التنظيمية والهوية"، لفهم تأثير الثقافة على مستوى الهوية التنظيمية والصورة داخل مكتب إقليمي لشركة أدوية عالمية من خلال قياس تصورات الموظفين والمدراء والعملاء، وتوصلت إلى أن نوع الثقافة يؤثر على مستوى الهوية التنظيمية والصورة، فقد سادت الثقافة البيروقراطية ومعها مستوى معتدل من الهوية والصورة (Bingol & others, 2013).
- وأكدت (ايميلي شوي) من خلال دراستها "للهوية التنظيمية والتحالفات التنظيمية" أهمية الهوية التنظيمية المحددة المعالم للمنظمات الجديدة، أو التي تم اندماجها كي يتم تقبلها في السوق، حيث تؤدي الهوية التنظيمية دوراً في العلاقة الارتباطية بين التحالفات التنظيمية ومستوى الأداء اعتماداً على أوجه القوة الخاصة بالهوية، فكلما كانت الهوية التنظيمية قوية كان التأثير إيجابيًا على مستوى الأداء، والعكس صحيح (Choi, 2012)(°)، واتفق معها (تيمثوي توبن) في أن الهوية مهمة خلال تكوين التحالفات، ولابد من التركيز على: من نحن الآن؟، من هم الأفراد القدوة بالنسبة لنا؟، ومن هم عملاؤنا؟، كما ظهر له أن الهوية التنظيمية الخاصة بالتحالف اتسمت بالتميز والاختلاف عن الهويات الخاصة بالمنظمات، وأن تكوينها بعد التحالف يتأثر بعدد من العوامل، منها الهياكل التنظيمية، والفرص المعنية بإرساء الأعراف، والسلطة الفعالة (Tobin, 2002).(1)



- وأوضح (إنجرام ماركيوس) أن مؤسسات التعليم العالى تحتاج إلى هوية واضحة، ومميزة للمؤسسة عن غيرها؛ لأنَّ كل مؤسسة تعليمية تسعى لتبقى، لذا من الضروري الاعتماد على نموذج متعدد الإطار للثقافة التنظيمية، حتى يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كمورد للمؤسسة في إدارة سمعتها وهويتها، وجذب الجماهير إليها (Marcuse, 2011). (٧)
- ووضع عبداللطيف وجودة ٢٠١٠ فرضية في بحثهما، مفادها أنه ليس للنموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية دور في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولكن الدراسة أثبتت عكس ذلك، فالثقافة تستطيع تصنيف الجمهور إلى من لديهم شعورٌ ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعورٌ قوي بها؛ لأنها تعمل على إرساء قيم المنظمة ومعتقداتها، ومع مرور الزمن تصبح سمة للتنظيم؛ ومن ثم يمكن التعرف على قوة الهوية بالتعرف على الثقافة التنظيمية (عبداللطيف وجودة، ٢٠١٠). (٨)
- وأجرى (نيل هيونج) دراسة بعنوان "خلق الهوية وبناء السمعة" بالاعتماد على أسلوب المقابلات وتحليل المحتوى الاتصالي لمجموعة من الشركات العاملة في تكنولوجيا النانو، وظهر له أن الاتصال يدعم قيم الهوية التنظيمية التي تمثلت في "الشفافية، والطموح، والتعاون، والابتكار، والاعتراف الجماعي"، كما أن الوضوح في التعامل مع وسائل الإعلام والتركيز على الرؤى المستقبلية وجودة الخدمات يعد طريقة بناءة لخلق سمعة طيبة، كما اتضح أن هناك ارتباطا إيجابيا بين خلق هوية تنظيمية وسمعة طيبة (Huang, 2011). (4)
- كما أجرى (روبرت ستوك) دراسة بعنوان "تحسين الصورة والهوية التنظيمية والسمعة في النظم المدرسية"، استهدفت التعرف على وسائل تحسين صورة وهوية النُظم التعليمية، وأكد ضرورة مراعاة التحديات التنظيمية كالضغوط البيئية، والمنافسة، والتغييرات المتلاحقة من خلال التبادل المستمر للمعلومات مع الجهات المعنية داخلياً وخارجياً، كما توصل إلى أن إدارة الهوية والسمعة، والصورة تحتاج إلى خطة اتصالاتٍ متطورة تُركز على إبراز الجوانب الإيجابية والتحسينات (Stock, 2010). (١٠٠)
- ومن خلال دراسة الحالة لشركتين دوائيتين، وجدت أمل فوزي ٢٠١٠ في دراستها بعنوان "إدارة هوية المنشآت المعاصرة" بالاعتماد على المقابلات المتعمقة مع المدراء ودراسة مسحية على ٢٩٤ مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ولاحظت اختلاف رؤية العاملين في فهم بعض مكونات هوية المنظمة، وإن اتفقوا على أن الهوية التنظيمية تشجع العاملين على الالتزام، وتزيد من مكانة الشركة في السوق وتدعم علاقات الشركة بعملائها.. الخ (أمل فوزي، ٢٠١٠).(١١)
- وتعمل الهوية البصرية بوصفها جزءا من الهوية الكلية للشركة اتصالا مساندا لها، كما تعبر عن قيم وفلسفة الشركة، وتستطيع التأثير على كثير من أصحاب الحصص من العمال والمستثمرين والمستهلكين، فهي



تعطي إحساساً حول الجودة ومستوى الخدمة، وهذا ما ذكره (ميلوار ومانجليو) في دراسة بعنوان "سبعة أبعاد لهوية الشركة.. التصنيف من وجهة نظر الممارس" (Melewar & Manoglu, 2006). (17)

- وذكرت (ناديا ميلجم وأنجيلو بيونديا) أن الهوية من وجهة النظر الاتصالية هي إجمالي المعاني المرئية وغير المرئية والتي طبقتها الشركة؛ لتقديم نفسها لكل الجماعات المستهدفة على أساس الخطة الكلية للهوية أي تشمل الهوية المرئية وغير المرئية (Meljum & Buendia, 2004). (17)
- كما أن طبيعة التفاعل التي تحدث بين الأفراد والمنظمة لها دورٌ مهم في تحسين سمعة المنظمة وصورتها؛ لأن الهوية التنظيمية تعد عنصراً فعالاً وقوة داخلية للمنظمة تسهل من تكيفها مع التشريعات التنظيمية؛ لذا يمكن استخدام الهوية التنظيمية لتبرير سمعة المنظمة وفقًا (Blak, 2000). (11)
- وأوضحت (لورين جيوستافسون) في دراسة بعنوان "هيكل ومحتوى الهوية التنظيمية في المنافسة الشديدة" أن الجوانب غير الملموسة للهوية التنظيمية أكثر أهمية من العناصر المادية الملموسة في تلك المنظمات، وعلى الرغم من أن أعضاء المنظمة يشتركون في عددٍ صغيرٍ من عناصر سمات الهوية التنظيمية، فإنهم يستطيعون التمييز بين الهوية التنظيمية الحالية، والنموذجية، بالإضافة إلى أنه تم اكتشاف عدد من الهويات الفرعية تتعلق بعامل المكان، والمشروع والمستوى التنظيمي التنظيمية (Gustafson, 1995).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراسة الباحثة:

من حيث الموضوع: تعددت الاتجاهات البحثية في مجال الهوية، منها ما يركز على العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، أو الفرق بينها والصورة والسمعة، ومجال يرصد كيفية بناء الهوية التنظيمية خاصة بعد التغييرات التنظيمية. الخ.

من حيث النماذج والمداخل النظرية المستخدمة: اعتمدت الدراسات السابقة على نهج متشابه إلى حد كبير، حيث ظهر أنَّ معظم هذه الدراسات والأبحاث اعتمد على نظرية الهوية الاجتماعية، بينما استخدمت دراسة David Brewer (2016) فطرية أصحاب المصلحة، واستخدمت دراسة واحدة وهي دراسة Cristine Atienza نظرية المؤسس التكاملية في تشكيل الهوية التنظيمية ولم تناسب هذه النظرية الدراسة الحالية، كما ظهر عدد من الدراسات ليس بقليل لم تعتمد على أيّ مدخلٍ نظري مكتفية بالنماذج فقط، بينما اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الهوية الاجتماعية ونموذج التنظيم الاجتماعي، بالإضافة إلى نموذج ميلوار ٢٠٠٦م.

من حيث مقياس الهوية التنظيمية وتشكيلها: استخدمت الباحثة مقياساً مستنبطاً من نموذج ميلوار ٢٠٠٦ لمكونات الهوية التنظيمية عبر صياغة ٢٥ عبارة، ومقياس لهوية العلاقة، كما صممت الباحثة بالاعتماد على استقراء المعطيات التي تتعلق بالتنشئة الاجتماعية للموظفين – والتي لاحظت أنها



مستخدمة في تمرير الأحداث، المفاهيم، الخصائص، المعتقدات داخل الشركات – مقياسًا للتعرف على مراحل تشكيل الهوية التنظيمية.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية: وتتمثل في:

- إثراء المكتبة المعرفية في مجال بحثيِّ جديد وهو تشكيل الهوية التنظيمية، والذي لم تتطرق إليه الدراسات والأبحاث العربية بعد إلا قليلاً.
 - تصميمُ نموذج تجميعي يوضح كيفية تشكيل الهوية داخل المؤسسات المختلفة.

٢. الأهمية العملية أو التطبيقية: وتتمثل فيما يأتى:

- الاستفادة من نتائج الدراسة في المؤسسات المختلفة؛ لتمرير الهوية التنظيمية لدى الموظفين.
- إمكانية الاستفادة من النتائج من قِبل الهيئات لتحقيق التوافق، واستيعاب الهويات الفردية والجماعية في الهوية الكلية للهيئات، حتى لا يحدث تضارب يحدث فجوة في الهوية، أو يؤثر على سلوك العامل.
- الإفادة منها عند الرغبة في تحسين الهويات الحالية في المؤسسات الدينية، والتجارية المختلفة إلى الهويات المرغوبة، أو المثالية، وبما ينعكس بالإيجاب على الصورة الذهنية لهذه المؤسسات.

تحديد مشكلة الدراسة:

تسعى الشركات كافةً إلى ترسيخ خصائص وسمات لها عبر الزمن تميزها عن غيرها وتوجه تفكير وسلوكيات أعضائها بشكل تلقائي، كما أن وجود مميزات تنظيمية للشركة تجعل الجماهير الداخلية يتمسكون ببقائهم داخلها دون سواها (أي زيادة انتمائهم للشركة)، وهذه الميزة لا يمكن أن تتوقف عند الهوية البصرية فحسب؛ بل لابد أن تشمل كافة جوانب الشركة، ومدى انضباط تعاملاتها مع جماهيرها الداخلية، وجودة العلاقات الداخلية الرسمية وغير الرسمية بها، وكذا فلسفاتها واستراتيجياتها المختلفة؛ لذا فإنَّ صياغة وتبنى هوية في شركات الاتصالات ضرورة لإضفاء شخصية متفردة وخلق سمعة وصورة ذهنية داخلية جيدة للشركة لدى موظفيها، يمكن تسويقها إلى الخارج عبر الاتصالات الشخصية للموظفين مع غيرهم؛ من أجل ذلك تسعى الدراسة إلى التعرف على تشكيل الهوية التنظيمية داخل هذه الشركات.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق عدة أهداف على النحو الآتى:

- ١. تحديد مدى شعور الموظفين بوجود هوية تنظيمية بارزة.
- ٢. تحديدُ أهم مزايا الهوية التنظيمية الجيدة من وجهة نظر المبحوثين.



- ٣. اكتشاف عوامل تشكيل الهوية التنظيمية لدى المبحوثين.
- ٤. رصد مراحل تشكيل الهوية التنظيمية وتمريرها للعاملين عينة الدراسة وكيفيتها.
- ٥. توضيحُ دور ثقافة الاتصال في تشكيل الهوية التنظيمية في مراحل العمل الأولى.
- ٦. تحديدُ دور ثقافة المنظمة في تشكيل الهوية لدى الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.

تساؤلات الدراسة:

- ١. هل يشعر الموظفون بوجود هوية نتظيمية داخل شركتهم؟
- ٢. ما أهم عوامل تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصال المصرية؟
 - ٣. كيف يتم تشكيل الهوية التنظيمية داخل شركات الاتصالات المصرية ومراحلها؟
 - ٤. ما دور ثقافة الاتصال في تشكيل الهوية التنظيمية في مراحل العمل الأولى؟
- ٥. ما دور ثقافة المنظمة في تشكيل الهوية التنظيمية لدى الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة؟

فروض الدراسة:

- الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية للمبحوثين (النوع ، العمر ، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي) ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية.
- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية للمبحوثين (المستوى الإداري، عدد سنوات العمل، مكان العمل)، ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية لديهم.

المداخل النظرية للدراسة

نظرية الهوية الاجتماعية (Social identity theory):

وهي نظرية تعتمد على التحليل النفسي الاجتماعي للأفراد داخل المجموعة "العلاقات بين المجموعة"، وتركز بشكلٍ خاص على العلاقة بين الذات والجماعة، وتبين أنَّ الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفرادٍ على أساس العلاقات الثنائية بين فرد وآخر؛ بل إنَّ المجموعة التي ينتمي إليها الشخص تُحدد طبيعة العلاقات والتفاعل وكيف يدرك الفرد نفسه في المجتمع ويعترف بهويته في الشروط المحددة اجتماعياً، بمعنى "كيف يتصورُ الشخص ذاته داخلَ مجموعة بوصفه عضواً في المجموعة (2014) (Moskiness, 2014) فالناس يميلون إلى تصنيف أنفسهم إلى فئات مختلفة مثل: العضوية التنظيمية أو الدينية أو الاجتماعية والتي تتيخ للفرد تعريف نفسه من خلالها (Ashforth & Mael, 1989) (۱۲).



فالهوية الاجتماعية تفسر العلاقات بين الفرد ومنظمته، كما تفسر كيف يحدث التوحد التنظيمي، وتظهر المدى الذي يرى الشخص نفسه بالنسبة للمنظمة؛ وبالتالي يظهر الموظف الإيجابي والنتائج الجيدة (He, 2013) (He, 2013)، كما تعد حماية ذاتية للأشخاص حيث تُحافظ على هويتهم الشخصية. (2012) (١٩)

نموذج التنظيم الاجتماعي (Social organization model):

يُعد هذا النموذج أحدَ المداخل السلوكية في دراسة التنظيمات، وأحدَ فروع نظريات النظم، كما أنه يعد جزءًا من النظرية الوظيفية البنائية، ويضم هذا النموذج الآتي: (السلمي، ٢٠٠٥)(٢٠)

- التنظيمُ نظام اجتماعي بالدرجة الأولى ويتكون أساساً من الأنشطة والعلاقات الاجتماعية.
- يعبر ميثاق التنظيم عن أهدافه، وغاياته، ويوضح شخصيته وهويته ويؤثر على السلوك التنظيمي.
- تغيير الأنشطة يشمل كل أنواع السلوك الرسمي الذي يتفق مع التنظيم، والسلوك غير الرسمي الذي يُحقق رغباتهم وتصوراتهم لكيفية أداء الأعمال.
 - يتحقق للتنظيم التكامل والتناسق بين أجزائه وعناصره المتفاعلة.

ووفقاً لمضمون نظرية النظم التي تنص على أنَّ النظام مجموعةً أو أكثر من العناصر؛ حيث يؤثر سلوك كل عنصرٍ على سلوك الكل، والكيان الكلي فيه يتأثر ويؤثر في الأجزاء الفرعية (Amagoh, 2008) (٢١)؛ لذا فالتنظيم الاجتماعي يتأثر بسلوكيات الأفراد وأدوارهم، التي تتمحور حول إشباع الحاجات المختلفة.

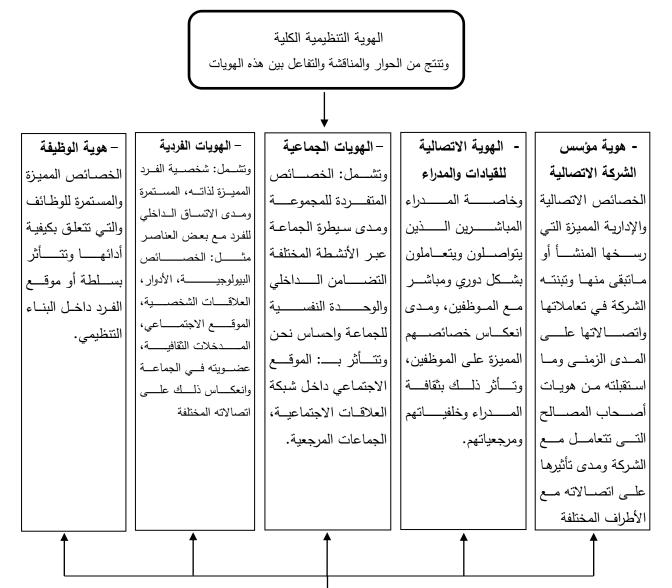
وتفيدُ هذه النظرية في فهم التفاعل بين مختلف العوامل والمؤثرات التي تُشكل وتؤثر على السلوكيات، والأنشطة، والاتجاهات، والهوية النظيمية، كما توضحُ جانبًا من علاقة النظام الثقافي بالهوية وتركز على الجانب الاجتماعي للأفراد واعتبار الأنشطة المعنوية مدخلات اجتماعية تؤثر على النتائج مثل الهوية التنظيمية، فلكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه والتكيف معه؛ لإشباع حاجاته من هذا المجتمع، ويؤثر في النظام الكلي.

نموذج الدراسة المقترح

لاحظت الباحثة أن النماذج التي تتناول الهوية تركز على أن الهوية تتشكل أولاً بفعل المؤسس الشركة سواء كان شخصا مفردا أو هيئة؛ حيث يتم وضع التصورات للهوية المرئية والتنظيمية وفقًا لرؤية المؤسس الشخصية، ثم تنتقل من خلال الاتصالات والتفاعلات من القيادات إلى الموظفين، ولكن ظهر للباحثة أن طبيعة الوظيفة تفرض وتزيد عناصر على الهوية، كما أن المجموعة التنظيمية تفرض خصائص معينة على الأشخاص داخل شبكة العلاقات الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية، وتضع



ضغوطًا نفسية على الأفراد تجعلهم ينساقون مع هوية الجماعة الاجتماعية وفقًا لنظرية الهوية الاجتماعية؛ لذا صممت الباحثة نموذجًا يتضمن الهوية الكلية للشركة الذي لابد أن يراعي الهوية الفردية والجماعية وهوية الوظيفة.



ينتج شكل مميز للهوية بما تشمله من: (الثقافة، الانتصال، البناء التنظيمي، السلوكيات، الفلسفات، الاستراتيجيات التنظيمية والهوية المرئية) شكل (١) النموذج التجميعي لتشكيل الهوية(٢٢)

نوع الدارسة ومنهجها:

تتمى هذه الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية التى تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص ظاهرة معينة تغلب عليها صفة التحديد (حسن، ٢٠١١)(٢٠١)، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى



رصد كيفية تشكيل الهوية التنظيمية داخل شركات الاتصالات المصرية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني.

أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على ٢٠٠ مفردة من العاملين – في المستويات الإدارية المختلفة – في شركات الاتصالات في مصر.

عينة الدراسة الميدانية وخصائصها: تم تطبيق استمارة الاستبيان بالمقابلة مع ٢٠٠ موظف فى شركات الاتصالات الأربع، وذلك بطريقة العينة الحصصية الممثلة للمجتمع، أي بنسبة تمثيلهم في المجتمع الكلي، وقد تم توزيع الاستمارات على الموظفين بالطريقة المتاحة، وقد بدأ التطبيق الميداني في المجتمع الكلي، وقد تم توزيع الاستمارات على الموظفين بالطريقة المتاحة، وقد بدأ التطبيق الميداني في ١٨١٥ مفردة من (١٦/٨/١٥م، وبما أن عدد العاملين حوالي ١٨١٤ عاملا، بلغت عينة الدراسة ١٣٤ مفردة من (الشركة المصرية للاتصالات)، ٢٢ مفردة من (شركة فودافون)، ٢٤ مفردة من (أورانج) و ٢٠ مفردة من (شركة اتصالات).

ثانياً: خصائص عينة الدراسة الميدانية:

جدول (١) خصائص عينة الدراسة الميدانية

%	إجمالي المفردات	%	ك	الخصائص		
١	۲	78.0	١٢٨	نکر	من حیث	
1 * *		٣٦.٠	77	أنثي	النوع	
		١.	۲.	أقل من ٣٠		
١	۲.,	٥,	١	٣٠- لأقل من ٤٠	العمر	
, , ,	,	٣٢	7 £	٤٠ لأقل من ٥٠	العمر	
		٨	١٦	۰ ۰ فأكثر		
		14.0	٣٥	أعزب		
١	۲	٧٦	107	متزوج	الحالة	
, • •	1 • •	٣	٦	مطلق	الاجتماعية	
		٣.٥	٧	أرمل		
		٧.٥	10	مؤ هل متوسط		
١	۲.,	٥٨.٥	117	مؤ هل جامعي	المؤهل	
		٣٤	٦٨	مؤهل فوق جامعي	7	
		٣	٦	الإدارة العليا		
١	۲.,	٤٤.٥	٨٩	الإدارة الوسطى "الإشرافية"	المستوى -	
		07.0	1.0	الإدارة التنفيذية	الإداري –	
		17.0	77	أقل من ٥ سنوات		
١	۲	٣٧.٥	٧٥	٥- لأقل من ١٠ سنوات	المناه المعالمة	
1 • •	1 * *	40	٧.	١٠ _ لأقل من ١٥ سنة	سنوات العمل	
		١٤	۲۸	١٥ سنة فأكثر		
١	۲	٣.	٦.	رئيسة	1.011 :15	
1 * *	1 * *	٧.	1 2 .	فر عية	مكان العمل	



اختبارا الصدق والثبات:

أولا: اختبار الصدق "الصلاحية": يقصد بصدق أداة المعلومات مدى قدرتها على قياس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلًا، ويشمل التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة وصدق المحتوى كما يأتى:

- مراعاة الصدق الظاهري للاستمارة Face validity: وذلك من خلال تقييم الاستمارة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجالي مجموعة من المختصين في مجالي الإعلام والإحصاء.
- مراعاة صدق المحتوى Content validity: حيث تم التأكد من أن المتغيرات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء شاملة، وتقيس جميع متغيرات الدراسة.
- مراعاة صدق البناء Structure validity: حيث تمَّ تصميمُ أداة جمع المعلومات بعد الانتهاء من الإطار النظرى لمشكلة البحث، ووضع إطار عام للعلاقات والفرضيات الخاصة بالدراسة.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الاستبيان: وتم من خلال؛ أولاً: أسلوب إعادة الاختبار ويقصد به تكرار تطبيق المقياس على الأفراد أنفسهم في المواقف نفسها بعد أسبوعين، وتم على ٦٠٥% من عينة الدراسة، وبما يعادل ثلاث عشرة مفردة وبنسبة تقارب نسبة تمثيلهم في المجتمع الكلي (٢ من شركة اتصالات، ٢ من فودافون، ٢ من أورانج و ٧ من المصرية للاتصالات).

معامل الثبات =
$$\frac{7 - 7}{1 + 1}$$
 معامل الثبات = $\frac{7 \times (77)}{1 - 7}$ معامل الثبات = $\frac{7 \times (77)}{7 - 7}$ = $\frac{7 \times (77)}{1 - 7}$ بنسبة $\frac{7}{1}$ بنسبة $\frac{7}{$

ثالثا: من خلال حساب نسبة الاتساق الداخلي للاستمارة Consistency Internal reliability؟ للتأكد من ثباتها عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ أيضاً، كما يأتي:

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	المقياس	الاتساق الداخلي للمجال	عدد الفقرات	المجال
	مقياس ليكرت الثلاثي "موافق، محايد، معارض"	9 ٢٣	١٢	شكل العلاقة
. 905	مقياس ليكرت الثلاثي" موافق، محايد، معارض"	9 \ £	۲٥	الهوية
	مقياس ليكرت الثلاثي "موافق، محايد، معارض"	٨٤.	٣٣	مراحل تشكيل الهوية



ويتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا لأن قيمتها أعلى ٧٠.٠٠ قد بلغت قيمته إجمالا ٠٩٠٤ وهي قيمة مرتفعة إحصائيا، وتدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (٣) يوضح قيم معامل الإلتواء والتفرطح لأبعاد الدراسة

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الإلتواء Skewness	مقاييس الدراسة
1.77-	1.1.0-	شكل العلاقة
•. £ £ 0	1,191-	مقياس الهوية
• .	1.77	مراحل تشكيل الهوية

يلاحظ من قيم معامل الالتواء أنها تتراوح بين 0.170 و -1.191، وهي قيمة مقبولة إحصائيا، وهي تدل على ميل بسيط لمنحنى التوزيع ناحية اليمين في معظم الأبعاد واعتداله في أبعاد أخرى، وتُقبل قيمة الالتواء إحصائيا بين (-7) إلى (7)؛ لذا نجد أن التفرطح ليس كبيرًا، وهو ما يدل على وجود توزيع طبيعي للمتغيرات.

تحديد مفاهيم الدراسة:

جدول (٤) مفاهيم الدراسة

التعريــف الإجرائي	التعريف النظرى	المصطلح
تشكيل الخصائص المركزية والدائمة والفريدة والتي يتبناها	خلق شخصية متفردة للمنظمة،	
الموظفون تجاه شركاتهم، وتصبح سمة يميزون بها منظمتهم عن	والتي تضرب بجذورها في	تشكيل
غيرها من الشركات المتنافسة معها في نفس المجال، فكل سمة	سلوك أعضاء المنظمة من	الهويسة
تتمسك بها الشركة سواء في اتصالاتها، سلوكياتها، استراتيجياتها،	خلال الاتصالات وترسيخ قيم	التنظيمية التنظيمية
الفلسفات التي تتبناها على مدى زمني طويل تصبح جزءا من هويتها	تنظيم ية وتوافر هوية بصرية	(سميسي-
المميزة لها.	متميزة (Ranrid, 1997).	

الإطار النظري

تعد الهوية محور ارتكاز تفكير الفرد واهتماماته؛ حيث تستقطب قوى الفرد وتهيمن على قدراته الذهنية، وهذا يعني أن الهوية ذات تأثير عميق على منهجية تفكير الفرد وسلوكه، كما أن لها ظواهر ملموسة بجانب سمات موضوعية (أبو بكر، $(70,1)^{(7)}$)، والهوية في الأدب التنظيمي تتمحور حول الهوية التنظيمية، أما في الأدب التسويقي فتشير إلى هوية المنظمة $(40,1997)^{(7)}$.

والهوية: هي تلك العناصر الملموسة والمعنوية التي تجعل أيَّ كيان متعلق بالشركة مميزاً، وتتشكل بأعمال المؤسسين والزعماء، وهي مزيج من قيم المستخدمين فيما يتعلق بعلاقتهم ومدى احترافيتهم (جون بالمر، ٢٠٠١)(٢٠).

أما الهوية النتظيمية (Organizational identity) فهي الخصائص المركزية والدائمة والمميزة (المميزة (Jacob & others, 2013) ($^{(4)}$), وتجيب عن سؤال من نحن؟" (Ran & Golden, 2011) ($^{(4)}$).



وتؤدي الهوية عددًا من الوظائف، منها الشعور بالوحدة التنظيمية؛ وبالتالي تمنع المنظمة من فقدان نفسها (Kirchner, 2010) كما تعمل بوصفها خريطة موجهة للسلوك، وتوجه القرارات التنظيمية لمراقبة الانحرافات ومواجهتها، وتزيد من التماسك الداخلي والقوة الداخلية (7-9 , 2010, pp. 7) (Kirchner, 2010) المساعدة في فهم استراتيجية التغيير (2013 , Brown, 2013) ($^{(rr)}$)، وكسب دعم الجمهور الخارجي (Balmer, 2001).

أنواع الهوية: وفقا الختبار بالمر هناك خمسة أنواع من الهوية هي: (Balmer, 2001, 276) (٣٤)

الهوية الفعلية: وتشمل القيم الداخلية، وسلوك المنظمة، والأنشطة، والهوية الاتصالية: وهي الهوية المنشورة للجماهير، والهوية المدركة: وهي المستوعبة من قبل الجماهير عن الشركة، والهوية المثالية: وهي الوضع المستقبلي الأمثل، والهوية المطلوبة: وهي الرؤية كما هي موضوعة من قبل المؤسس.

جدول (٥) تطور مقياس الهوية (Csordas, 2008)

AC6ID	AC5ID	AC4ID	AC3ID	AC2ID	ACID
Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual الفعلية
Cultural	College	Colours	Cultural الثقافية	Communicated	Communicated الاتصالية
Com. Formal المنشورة رسميا	Cultural	Cultural			
Com. Informal الاتصالات غير الرسمية	Communicated	Communicated	Communicated		
Convinced	Convinced			Convinced	
Construed	Construed المفسرة	Convinced	Convinced	المدركة	
Covenanted	Covenanted	Covenanted	Covenanted		
Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal المثالية
Desired	Desired	Desired	Desired	Desired	Desired المرغوية

والهوية متجذرة في المستوي الثقافي العميق للمنظمة ($^{(r)}$) (Whitley & Jaergoard, 2014)



($^{("')}$ (Balmer, 2001, 257) جدول ($^{(7)}$) الفرق بين الهوية والصورة والسمعة والشخصية

الشرح	التعريف	المصطلح
هوية المنظمة المرئية وهل تساعد الاستراتيجيات أو تعمل ضدها؟.	ما رمز المنظمة وشعارها؟	Visual identity الهوية المرئية
فيما يتعلق بالفهم المنطقي الحالى للمنظمة من قبل فرد أو مجموعة أو شبكة الفهم الحالي: فهم دائم للمنظمة من قبل فرد مجموعة شبكة.	الحالية للجمهور عن	Corporate image صورة الشركة
الانطباعات الثابتة عن المؤسسة لدى الأفراد والجماعات.	ما الإسهامات المتميزة التي تعود على المنظمة، وما الصفات المنسوبة للمؤسسة؟	Reputation سمعة الشركة
يتضمن ما هو عملنا - تركيب -الاستراتيجية-الأخلاقيات- السوق - الأداء- التاريخ- العلاقات - الهويات الأخري؟	ماذا نعمل؟	Corporate identity هوية الشركة
شئ يتجاوز المنظمة وتعنى بعلاقات الموظفين بالهويات التنظيمية – الأقسام – الأصلية والهويات الظاهرة والحالية، الجنسية، الصناعة، الاحترافية، والثقافة.	من نحن؟	Organizational identity الهوية التنظيمية

انصهار الهوية Identity Fusion: تجيب عن سبب تقديم بعض الأفراد لمجموعاتهم أشياء غير اعتيادية؛ أي انصهار الذات الشخصية مع الذات الجماعية (Jimenez & others, 2015).

الهويات المتعددة Multiple Identities والهويات الهجينة Hyprid Identity: تسعى منظمات الأعمال كافة إلى زراعة قيم مختلفة داخل الهياكل التنظيمية لتدعيم أدائها، وربما ينشأ توتر في القيم، ثم يتحول التوتر بين القيم إلى توتر بين الهويات التنظيمية المختلفة، وتوصف هذه الظاهرة بظاهرة الهويات المزدوجة (Waeraas, 2008)(٢٩)، وهناك عوامل تؤدي إلى ازدواجية الهوية التنظيمية، ويختلف الباحثون في التعامل مع تعدد الهويات: – إزالة الهويات الفرعية وايجاد هوية جامعة.

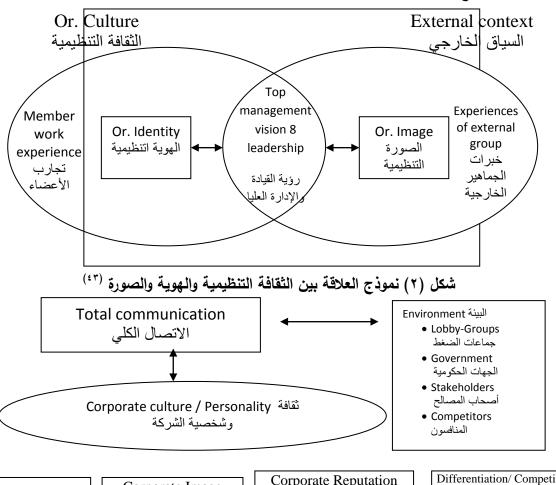
- الإبقاء على كافة الهويات والتقليل من المشكلات الناجمة من تعدد الهويات.
- استخدام استراتيجية الموقف، التي تسمى باستمرار تغيير القبعات، استخدام الهوية حسب الموقف.
 - خلق هوية جديدة تختلف عن نظيراتها. (مرابط، ٢٠١٥)^(٠٠)

وهذا يعني أن الهويات التنظيمية المتعددة يمكن أن تُدار عن طريق: التقسيم، والحذف، والتكامل والتجميع، وكل منها يستخدم بشروط معينة (Pratt & Foremen, 2000)، وعندما يحدث اندماج بين هويات متناقضة تتواجد الهوية الهجينة، وهي وصف للمنظمة التي يتحد لديها أكثر من نوع من الهويات داخل نظامها القيمي، والذي لا يتوقع أن تأخذ مسارها سويا ولا تنتمي لبعضها البعض، ودمج



عناصرها التآزرية في هوية فريدة جديدة (٢٤٦)، مثلما يحدث مع الثقافات، فعندما تتدمج ثقافات مختلفة نجد الثقافات الهجينة.

تطورات بعض نماذج الهوية:



Corporate Identity هوية الشركة What the organization is:

ماهية المنظمة

- الرؤية والمهمة CEO •
- Marketing/PR التسويق / العلاقات
- Human Resources الموارد البشرية
- Production الانتاجية
- Finance المالية

Corporate Image صورة الشركة Momentary view of the organization الصورة الحالية عن المنظمة PR, Marketing العلاقات العامة والتسويق **Human Resources** الموارد البشرية Departmental Surveys (external & internal) المسوح الداخلية والخارجية

Corporate Reputation سمعة الشركة

Long-term views of the organization

التصورات طويلة الامد عن المنظمة

PR/Marketing العلاقات العامة والتسويق **Human Resources** الموارد البشرية Departmental Surveys الاستقصاءات الداخلية والخارجية

(external & internal)

Differentiation/ Competitive Advantage Corporation Brand

الاختلاف/التنافس/ المميزات للعلامة التجارية

Monitoring of stakeholder perceptions to ensure business survival

رصد تصورات أصحاب المصالح لبقاء الاعمال التجارية

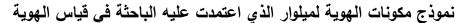
Marketing/ PR السوق - العلاقات العامة الموارد البشرية H. R المنتج Production

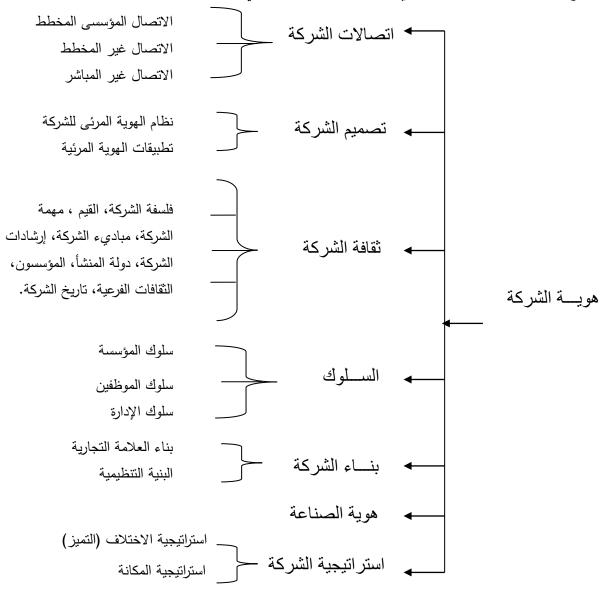
المآلية Finance

شكل (٣) (جابكسون وأبرات) Jocobson and Abratt's (2003) model

يظهر هذا النموذج أن ثقافة الشركة وشخصيتها تؤثر في كل خطوات عملية إدارة الصورة الذهنية والهوية(٥٤).







شكل (٤) مكونات الهوية لملوار (Melwar, 2006)

وهذا النموذج يتكون من سبع مكونات رئيسة، "اتصالات المنظمة، تصميمها، ثقافتها، السلوك التنظيمي السائد فيها، بناء المنظمة، هوية الصناعة واستراتيجية المنطمة"، وعدد من البنى الفرعية للهوية. تشكيل الهوية داخل الشركات

وفقًا لنظرية المؤسس يتضح الآتي: عند تأسيس أي شركة أو منظمة تثار مجموعة من التساؤلات حول أهداف المنظمة وثقافتها وإمكانياتها المختلفة التي ستعتمد عليها، وتشكيل الهوية يرجع إلى المؤسس الأول للشركة، ثم تتنقل إلى القيادات العليا الذين تم اختيارهم، بما يحملونه من رؤى وثقافات وتوجهات تنعكس على طريقة إداراتهم وحواراتهم (Atienza, 2017, 21) (بيما لهم من أثر على الإطارات



التفسيرية للموظفين، ثم يعد الموظفون أنفسهم الحراس على الهوية داخل الشركة (Huebner, 2007)^(١٤). كما تركز هذه النظرية على كيفية تعزيز الهوية، بالإضافة إلى أنها تقدم دلائل على أن تكوين الهوية يعتمد على الثقافة والقيادة، فتعلم الثقافة يعزز الهوية الفريدة (Atienza, 2017, 19-22)^(١٤).

جدول (٧) التساؤلات التي تُثار عند تشكيل الهوية (Atienza, 2017, 19)

دور الأعضاء	دور المؤسس	السؤال
تأسيس منظمة من خلال ثقافة متعلمة.	تأسيس تصور حول الهوية التنظيمية	ماذا نريد؟
تكميل المعرفة حول رؤية المؤسس للمنظمة.	رؤية المنظمة - الهوية المرغوبة للمنظمة.	ماذا يعرفون؟
تفكير – استماع – عمليات – حوار .	قيادة ـ تعليم ـ تسهيل المهام.	ما الذي يستطيعون فعله؟ وكيف؟
تملك شخصية احترافية وفريدة وتكوين نظام للمعتقدات الخاصة بنا كأعضاء داخل المنظمة	تعليم مركز – مباديء على التكوين المهني.	ما اتجاهاتهم؟

وتتشأ الهوية من عملية تفاعلية تتضمن النقاش بين أصحاب المصالح من الخارج الداخل؛ لإنشاء الهوية التي تعد عملية رمزية وتفسيرية (John Sillince, 2006) (الهوية التي تعد عملية رمزية وتفسيرية (Ashforth & Mael, 1996) هوية المؤسسة بناء متعدد العناصر، ولا يمكن أن يوجد دون موافقة أصحاب المصالح (Ashforth & Mael, 1996) الاجتماعي لتعديل تعاريفهم الذاتية فالموظفون يستندون على التاريخ المشترك، والسمات الفريدة البناء الاجتماعي لتعديل تعاريفهم الذاتية النتظيمية (Kroezn, 2012) (التقييم المصالح (Huebner, 2007, 8) ويرى البعض أن الهوية التنظيمية تتكون من خلال (التقييم المنعكس) بمعنى أنها: الصور التي تسود داخل المنظمة، فشعور المرء بالذات يستند – إلى حد كبير – على تصوره لتصورات الآخر عنه، ودون التعارض مع أعرافه الاجتماعية وقيمه يستند – إلى حد كبير – على تصوره (Ashforth & Mael, 1996, 39-40)

وتتنقل وتستمر الافتراضيات والأفكار والخصيائص عبر شبكة التفاعلات من خلال الإدارة العليا، واختيار العاملين، والمخالطة الاجتماعية (عبد المالك ،٢٠١٧). (٢٥)

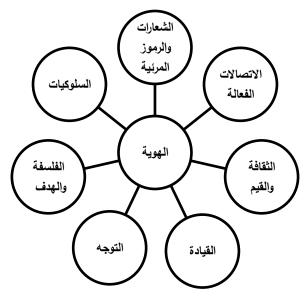
وتشكيل الهوية لدى الفرد يمر بمراحل داخل الشركة وفقًا لعملية التطبيع الاجتماعي، هي مرحلة ما قبل العمل، ومرحلة المواجهة، ومرحلة التحول (عبوي، ٢٠٠٦). (٧٠)

وإعادة تشكيل الهوية التنظيمية مطلوبة عند: فقدان عنصر المحافظة على الهوية، وانتهاء سبب وجود المنظمة، والنمو السريع، وتخفيض النفقات (عبداللطيف وجودة، ٢٠١٠، $(^{\circ \wedge})$ ، والتغييرات الداخلية أو الخارجية؛ وفي هذه الحالات تحتاج المنظمة إلى إعادة صياغة رسالتها وفلسفتها، وإعادة صنع إحساس جديد حول هوية المنظمة (Ran & golden, 2014).

دروس مستفادة من السيرة النبوية في الهوية: لم يكن الغرب هم أول من اهتموا بترسيخ الهوية لكونها توفر التماسك والتميز لدى المجتمع، بل اهتم بها رسول الله هذه واتضح ذلك في سيرته.

فإذا حللنا تلك الأحداث والممارسات نجد نموذج الهوية في الإسلام كالآتي:





شكل (٦) يوضح نموذج الهوية في الإسلام (٦٠)

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (٨) مستوى المعنوية بين نوع شركة الاتصالات وإدراك المبحوثين عناصر الهوية

	•	J 0 J	O ., O .	<i>y</i>		ی ر			() •	• •
معامل	مستوي	درجة	۲۲	المجموع			الشر	٠,	;	مكونات الهوية
التوافق	المعنوية	الحرية			اتصالات	أورانج	فودافون	المصرية		
_	1٧٨	٣	٤٩١١	١٧٧	۲.	77	19	110	ك	الشعار واللوجو
	• / / / `	'	4. 1 1	۸۸.٥	1	90.1	۸٦.٤	٨٥.٨	%	.9-9-79 9
. 777		٣	75.707	٩٠	19	٩	17	٥,	ك	التصميم الهندسي
		'	, . , ,	٣٥.٠	90.	٣٧.٥	05.0	٣٧.٣	%	للشركة
	. 720	٣	7,717	٨٦	٧	٧	٩	٦٣	<u>ك</u>	ونظم الاتصالات.
_		,	' • ' ' ' '	٤٣.٠	٣٥.٠	79.7	٤٠.٩	٤٧.٠	%	وعم ردعه دع
	• . ٣٨٧	٣	771	۸١	11	٧	٩	٥ ٤	<u>5</u>	الزي المستخدم
_	1.177	'	1.41/	٤٠.٥	00.	79.7	٤٠.٩	٤٠.٣	%	للعاملين
	. 079	٣	7.717	٦٢	٤	٨	٩	٤١	<u>5</u>	المسئولية الاجتماعية
_	٠.٠	'	1.111	٣١.٠	۲٠.٠	٣٣.٣	٤٠.٩	٣٠.٦	%	للشركة.
	. 708	٣	1.778	٦١	٥	٨	٩	٣9	<u>5</u>	سلوك العاملين.
_	,,	,	1.112	٣٠.٥	70.	٣٣.٣	٤٠.٩	79.1	%	سوت العاملين.
	٠.٧٨٢	٣	1	٥٨	٥	٨	٨	٣٧	ا ك	العلاقات بين الإدارة
_		'	1. 1 1	۲٩ _. ٠	70.	٣٣.٣	٣٦.٤	۲۷٫٦	%	العليا والمرؤوسين.
	.171	٣	0.777	0 8	۲	٨	٩	٣٥	<u>5</u>	القيم والتقاليد داخل
_	.,,,,,	'	* ' '	۲٧.٠	1	٣٣.٣	٤٠.٩	77.1	%	الشركة.
	604	٣	7.7.7	٤٨	٥	٨	٧	۲۸	<u>5</u>	فلسفة وشخصية
_	· .	'	1. (*)	7 2. •	70.	٣٣.٣	٣١.٨	۲٠.٩	%	الشركة الداخلية.
	. 109	٣	0.110	١.	•	•	•	١.	ئى	أخري "تاريخ
	.,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	<u>'</u>	3.1713	٥.٠	٠	٠	٠	٧.٥	%	الشركة"
				۲.,	۲.	۲ ٤	* *	١٣٤	ن	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنَّ رؤية المبحوثين لمكونات الهوية مختلفة، ويأتي الشعار واللوجو في الترتيب الأول بنسبة٥٨٨٠، يعقبها التصميم الهندسي ٤٥٪، ثم طبيعة ونظم الاتصالات السائدة بها



سواء اتصالات مخططة أو غير مخططة بنسبة ٥٠٠٤%، وقد جاء في المرتبتين الأخريين فلسفة الشركة الداخلية بنسبة ٢٤%، ثم تاريخ الشركة بنسبة ٥٥، وهذا يدل على أن المبحوثين يركزون أكثر على مكونات الهوية البصرية، وإن توسطهم الاتصالات السائدة في الشركة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جستفسون التي توصلت إلى أن الجوانب غير الملموسة للهوية أكثر أهمية من العناصر الملموسة جستفسون التي توصلت ألى أن الجوانب غير الملموسة للهوية أكثر أهمية من العناصر الملموسة (Gustafson, 1995)

كما يتضح من الجدول وجود فروقٍ دالة إحصائيا بين نوع شركة الاتصال ومدى إدراك المبحوثين بعض عناصر الهوية لصالح التصميم الهندسي للشركة، ولا تظهر هذه الفروق في العناصر الأخرى، وربما يرجع ذلك إلى أن هناك عوامل تؤثر على إدراك المبحوثين عناصر الهوية غير نوع شركة الاتصال، ربما مدى اهتمام الإدارة العليا بتعريف المبحوثين ببعض مكونات الهوية، أو ربما مدى اهتمام المبحوثين منذ دخولهم للشركة بالتوافق والتطبيع مع هوية الشركة بوصفها جزءا من تتشئتهم الاجتماعية.

جدول (٩) هوية العلاقات السائدة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والشركة

الانحراف	المتوسط	tı	- 21			لموافقة	رجة ا	٢		()	
المعياري	الحسابي	مالي	الإخ	ارض	مع	حايد	۵	افق	مو	شكل العلاقات	م
		%	ك	%	ك	%	بي	%	ك		
٠.٦٨١٣٤	٠٠٤١٠٠	١	۲.,	11.•	77	٣٧.٠	٧٤	٥٢.٠	١٠٤	تعاملني الشركة بعدل وإنصاف	1
19135.		١	۲.,	٨.٥	١٧	٤٣.٠	٨٦	٤٨.٥	97	لشركتي القدرة علي انجاز وعودها.	۲
٧١٤٤٦	•.٣٩••	١	۲.,	17.0	۲٧	٣٤.٠	٦٨	07.0	1.0	ثقتي في الشركة لم ياتي من فراغ.	٣
• . 799 £ £		١	۲.,	17.0	70	٣٦.٠	٧٣	٥١.٠	1.7	تتميز شركتي بمصداقيتها مع جماهيرها.	٤
. 70777		١	۲.,	۹.۰	١٨	۲٥.٠	٥,	٦٦.٠	177	أناً علي استعداد لتقديم جهد إضافي من أجل شركتي	٥
٠.٦٧٢٠٤	070.	١	۲.,	١٠.٠	۲.	۲۷.٥	00	٥.٢٢	170	هناك روابط طويلة بيني وبين عملي.	٦
. 79. 81		١	۲.,	17. •	7 £	۳۸.٥	YY	٤٩.٥	99	ليس هناك مقارنة بتقدير شركتي لي مقارنة مع مثيلاتها.	٧
•	٢٥٠٠	١	۲.,	17.	77	٤٩.٠	٩٨	٣٨.٠	٧٦	تسعي الشركة لإقامة العلاقات الودية الطويلة معي ومع غيري.	٨
٧٥٧٩٤	٠.٢٨٠٠	١	۲.,	11.0	٣٧	٣٥.٠	٧.	٤٦.٥	٩٣	تنظر الشركة لي علي أني جزء منها	٩
•.٧٧٨٩٨		١	۲.,	۲۸.٥	٥٧	۳٩ _. ٥	٧٩	٣٢.٠	٦٤	تعطيني الشركة مساحة كافية للمشاركة في اتخاذ القرار.	١.
٧٢٤.٣	٠.٢٨٠٠	١	۲	17.0	٣٢	٤٠.٠	۸.	٤٤.٠	۸۸	أنا راضي عن تعاملات شركتي.	11
٧٤٠٠٨	٠.٢٤٥٠	١	۲.,	۱۸.۰	٣٦	٣٩.٥	٧٩	٥.٢٤	٨٥	أنا سعيد في شركتي .	١٢



هذا الجدول يقيس هوية جودة العلاقة بين الشركة وموظفيها وذلك من خلال أربعة مؤشرات، هي:

- المؤشر الأول: الثقة في العلاقة، ويتكون من أربع عبارات، ويلاحظ في هذا المقياس تقارب قيمة المتوسطات الحسابية لكل عبارة، وكانت أعلاها في قيمة المتوسط الحسابي: عبارة (تتميز شركتي بمصداقيتها مع مختلف جماهيرها)، وفي الأخير (تعاملني الشركة بعدل وإنصاف)، وتنعكس هذه الثقة بالإيجاب على الأداء.
- المؤشر الثاني: الالتزام بالعلاقة، ويتكون من أربع عبارات، ويلاحظ في هذا المؤشر التفاوت الكبير بين استجابات المبحوثين نحو العبارات؛ حيث جاءت عبارة (أنا على استعداد لتقديم جهد إضافي من أجل شركتي) بمتوسط حسابي قيمته ٥٠٠٠، تعقبها عبارة (هناك روابط طويلة الأمد بيني وبين عملي)، وأخيرا عبارة (ليس هناك مقارنة بتقدير شركتي لي مقارنة بالشركات الأخرى) بمتوسط حسابي بلغ وأخيرا عبارة (ليس هناك مقارنة بتقدير شركتي لي مقارنة بالاهتمام بالطرف الآخر والحفاظ عليه سواء من خلال الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية.
- المؤشر الثالث: السيطرة المتبادلة للعلاقة، وتتكون من عبارتين وجاءت عبارة (تنظر الشركة على أني جزء منها) بمتوسط حسابي ٢٨٠٠، بينما حصلت عبارة (تعطيني الشركة مساحة كافية لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره ٢٠٠٠، والسيطرة المتبادلة تعني إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وحرية تنفيذ بعض المهام المطلوبة منهم، وقد اهتمت الدراسات الإدارية الحديثة بتمكين العاملين ومشاركتهم لرفع النواحي المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية لهم.
- المؤشر الرابع: الرضا عن العلاقة، ويتكون من عبارتين، فجاءت عبارة (أنا راضٍ عن تعاملات شركتي معي) على متوسط حسابي أكبر من عبارة (أنا سعيد عن علاقة شركتي بي)، ويحدث الرضا عندما توجد عدالة في التعامل، وعندما يشعر الموظف بأن لديه فرصة في الترقية، كما تتوقف على نوع القيادة، ونوع العمل ومناسبته لإمكاناته ومهاراته.

والجدير بالذكر أن كل عبارات هذا المقياس عبر مؤشراته الأربع كان هناك تشتت كبير في إجابات المبحوثين عنها، وربما ظهر لاختلاف طرق التعامل وفقا للمستويات الوظيفية أو اختلاف معدل جودة الأداء.

جدول (١٠) مستوى المعنوية بين نوع شركة الاتصالات وجودة العلاقة

			•••		9 0	-		(, -	• •				
الانحراف	المتوسط		• 4		الشركة									
المعياري	الحسابي	المجموع		اتصالات		أورانج		فودافون		المصرية		جودة العلاقة		
		%	2	%	12	%	<u>5</u>	%	<u>5</u>	%	<u>5</u>			
		17.0	70	1	۲	17.7	٤	٩.١	۲	17.7	١٧	منخفض		
٧.٨٨١	7.01	75.	٤٨	۲٠.٠	٤	۲٠.۸	٥	77.7	٥	Y0.8	٣٤	متوسط		
		77.0	177	٧٠.٠	١٤	77.0	10	۲۸۲	10	٦١.٩	۸۳	مرتفع		
		١	۲	١	۲.	١	7 £	١	77	١	172	المجموع		

كا = ١.٢٥٩ درجات الحرية=٦ مستوى الدلالة = ١.٩٧٤ غير دالة



يتضح من الجدول السابق أن جودة العلاقة كانت مرتفعة في كل شركات الاتصالات من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة - وإن اختلفت نسبتها في كل شركة؛ حيث بلغت ١١٠٩% في المصرية للاتصالات، ١٨٠٦% في فودافون، ٢١٠٥% في أورانج و ٧٠% في اتصالات المحمول.

وإن كان يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع شركة الاتصالات وجودة العلاقة مع الموظفين، وربما يرجع ذلك إلى أن الشركات الأربع تشابهت في وضع جودة العلاقة مع موظفيها في كافة المستويات بأبعادها المختلفة ضمن أولوياتها.

جدول (١١) مؤشرات الهوية في شركات الاتصالات المصرية

الانحراف	المتوسط	بمالي	V 1	درجة الموافقة							
المعياري	المتوسط الحسابي	_		ارض	معا	حايد	9	افق	مو	مؤشرات الهوية	
,عصوري	المسابي	%	ك	%	ای	%	ای	%	<u>ئ</u>		
01790		١٠٠.٠	۲.,	٣.٠	٦	۲۳.۰	٤٦	٧٤.٠	١٤٨	لها شعار واسم مميز، وتتم مراجعته	١
٠.٥٦٧١٠	·. · · · ·	١٠٠.٠	۲.,	0.0	11	19.0	٣٨	٧٥.٥	101	العلامة التجارية لها سمات مميزة وناجحة	۲
٠.٥٥٨١٧	٠.٧٠٠٠	1	۲	٥.٠	١.	۲۰.۰	٤٠	٧٥.٠	10.	التكنولوجيا سمة لاتمام المهام	٣
09981	٠.٦٥٠٠	1	۲	٦.٥	١٣	77.	٤٤	٧١.٥	1 5 8	تساهم الشركة بنشاطات اجتماعية	ŧ
٠.٦٠٠٦٥	٠.٦٤٥٠	1	۲	٦.٥	١٣	77.0	20	٧١.٠	127	تتميز الشركة ببئية	0
٠.٦٠١٨٤	• . 7 £ • •	1	۲.,	٦.٥	١٣	۲۳.۰	٤٦	٧٠.٥	١٤١	جودة الخدمات لها أولوية منذ تأسيسها.	7
01740	٠٠١٢.٠	1	۲	٥.	١.	۲٩.٠	٥٨	٦٦.٠	177	أنماط الحملات الدعائية مميزة .	>
٠.٦١٠٦١	090.	١٠٠.٠	۲	٦.٥	١٣	۲۷.٥	00	٦٦.٠	177	احتفالات المؤسسة تتم بشكل مميز	^
۲۳۲۰۶.۰	090.	1	۲	٦,٠	١٢	۲۸.٥	٥٧	70.0	۱۳۱	أتضايق عندما أسمع أحدًا ينتقده او أدافع عنها	٩
٠.٦٦٣٧٨	02	1	۲	9.0	19	۲٧.٠	٥٤	77.0	١٢٧	القيم التنظيمية تمثل قوانين صارمة.	١.
9.77109	070.	١٠٠.٠	۲.,	١٠.٠	۲.	77.0	٥٣	77.0	١٢٧	التخطيط بعيد المدي أحد أولويات الشركة	11
٠.٦١٧٤٨	070.	1	۲	٦٥	١٣	٣٤.٥	٦٩	٥٩.٠	١١٨	فلسفة ورسالة الشركة واضحة .	١٢
٠.٧٠١٦٠	010.	١٠٠.٠	۲.,	17.	۲ ٤	72.0	٤٩	٦٣.٥	١٢٧	نجاح الشركة نجاحًا لنــا جميعا.	۱۳
•.78148	• . ٤٩ • •	١٠٠.٠	۲.,	۸.٠	١٦	٣٥.٠	٧.	٥٧.٠	115	أنماط العمليات في الشركة مميزة عن غير ها.	١٤
٠.٦٦٤٨٢	٠.٤٨٥٠	1	۲.,	9.0	19	۳۲.٥	٦٥	٥٨.٠	۱۱٦	يتحدث الجميع عن الشركة غالبا بنحن.	10
٠.٦٧١٨٣		1	۲.,	١٠.٠	۲.	٣٣.٠	77	٥٧.٠	۱۱٤	تبنى الشركة علاقات جيدة مع العاملين.	١٦



الانحراف	المتمسط	N 1			لموافقة	رجة ا					
_	المتوسط	الإجمالي		رض	معارض		9	افق	مو	مؤشرات الهوية	
المعياري	الحسابي	%	<u>ای</u>	%	<u>3</u>	%	<u>3</u>	%	ا ك		
•.7 £ \ £ 7		١٠٠.٠	۲.,	٨.٥	١٧	٣٧.٠	٧٤	05.0	1.9	فلسفة التطوير متجذرة.	۱۷
•.79917		1	۲.,	17.	۲ ٤	٣٢.٠	٦٤	٥٦.٠	۱۱۲	قواعد العمل تتميز بصفة الثبات.	۱۸
•.77179	. 200.	1	۲	9.0	19	٣٧.٥	٧٥	٥٣.٠	١٠٦	مهمة المنظمة واضحة ويتم نشرها علينا.	۱۹
٧.٢٤٥		1	۲	17.0	70	٣٤.٥	٦٩	٥٣.٠	١٠٦	الالتــزام أهــم مــا يميــز الجميع.	۲.
٠.٧٢٩١٣		١٠٠.٠	۲	12.0	۲٩	٣١.٥	٦٣	٥٤.٠	١٠٨	يوجد تطابق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين	۲۱
٠.٦٦٢٥٥		١٠٠.٠	۲.,	١٠.٠	۲.	٤١.٥	۸۳	٤٨.٥	97	لها رؤية ورسالة يسهل التعرف عليهما	* *
٠.٧١٢٨٤	٠.٣٨٠٠	١٠٠.٠	۲.,	17.0	۲٧	٣٥.٠	٧.	01.0	1.7	لدينا إحساس بالانتماء وبملكية الشركة.	۲۳
٠.٧٠٨١٥		1	۲.,	17.0	77	٣٧.٥	٧٥	٤٩.٠	9.1	سلوك العاملين يتميز بالانضباط	7 £
		1	۲.,	18.+	۲۸	٣٧.٠	٧٤	٤٩.٠	٩٨	الأنشطة الاتصالية تفهم بمعني واحد	70

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك مجموعةً من المؤشرات توضح الهوية التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية، وهي مرتبة على النحو الآتي:-

- 1. (شعار واسم الشركة مميزان وتتم مراجعتهما بشكل دوري)؛ حيث حازت أعلى المتوسطات الحسابية وبلغت ٠٠.٧١٠٠، ويعد الشعار والاسم من عناصر الهوية البصرية.
- ۲. (العلامة التجارية لها سمات مميزة وناجحة)، وحازت متوسطا حسابيا قدره ٧٠٠٠٠ وهي سمة في الشركات ذات التنافسية العالية.
- ٣. حازت خمس عبارات متوسطات حسابية ضعيفة وبقيم متقاربة وجاءت في المراتب الخمس الأخيرة، وهي عبارة (يوجد تطابق بين أهداف الشركة وأهدافي)؛ نظراً لوجود اعتبارات ومصالح شخصية لدى الأفراد، وعبارة (لها رؤية أسهم فيها الجميع)؛ لأنَّ الرؤية وضعت من قبل المؤسسين والإدارة العليا، وعبارة (لدينا إحساس بالانتماء وملكية الشركة)، وقد عارض هذه العبارة العاملون في الشركة المصرية للاتصالات التي مرت ببعض المشاكل، وعبارة (سلوك العاملين يتميز بالانضباط في كافة المستويات الإدارية)؛ وذلك لصعوبة السيطرة على الانضباط لدى كل هذا العدد من العاملين، فقد يوجد القليل جداً غير منضبطين، (الأنشطة الاتصالية يفهمها الجميع بمعنى واحد داخل الشركة)، وربما يرجع ذلك إلى تفاوت العمر والمؤهل التعليمي وان قلت نسبتهم في أفراد العينة.



جدول (١٢) مستوى المعنوية للهوية التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

الانحراف	المتوسط	6	المجموع				غة	الشرة				مستوى
المعياري	الحسابي	موع			اتصالات		أورانج		فودافون		المصرية	
		%	ك	%	ای	%	ای	%	ك	%	ای	الهوية
		٣.٥	٧	٠.٠	•	٠.٠	•	٠.٠	•	0.7	٧	منخفض
00.77	7.750.	79.0	٥٩	٣٠.٠	٦	١٦.٧	٤	11.7	٤	٣٣.٦	٤٥	متوسط
		٦٧.٠	172	٧٠.٠	١٤	۸۳.۳	۲.	۸۱.۸	١٨	71.7	۸۲	مرتفع
		١	۲.,	١	۲.	١	7 £	١	77	1	172	المجموع

كا عبر دالة = ٨٠٨٧٩ درجات الحرية=٦ مستوى الدلالة = ١١٨٠ غير دالة

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن شركة أورانج كانت في مقدمة الشركات التي تتمتع بهوية تنظيمية قوية بنسبة ٣٠٨، وبفارق صغير عن فودافون ٨١٠٨، ثم اتصالات المحمول بنسبة ٧٠، ثم المصرية للاتصالات بنسبة ٢٠١٦، وهو ما يؤكد رغبة شركات الاتصالات في ترسيخ هوية تنظيمية قوية لدى موظفيها، وتحدث الهوية القوية عندما يشعر العاملون في شركات الاتصالات بالخصائص المركزية والسمات الجوهرية التي ترسخت عبر الفترات الزمنية الطويلة وتميزها عن غيرها من الشركات؛ لأنها تعكس شعور الموظف تجاه شركته، فهي تجيب عن سؤال من نحن؟، وتساعد على تخطي المخاطر والأزمات التي قد تواجه الشركة، وعندما يعرف الموظف من نحن سيشعر بالقلق إزاء أي شيء قد يعوق الهوية، كما تشير قيمة كا التي بلغت ٨٨٠٨ عند درجة حرية تعادل ست درجات إلى أنه لا توجد فروق خات دلالة إحصائية بين نوع شركة الاتصالات وقوة الهوية التنظيمية، وهذا يعني أن نوع الشركة ليس عاملا مؤثرا في الهوية، أو ربما لأن الشركات جميعها تتبني نفس الاستراتيجية التي تعتمد على ترسيخ هوية جيدة لدي الموظفين، وربما لأن قوة الهوية التنظيمية تتوقف على إذا ما وجدت تغييرات داخلية في الشركة، أو ربما تتوقف على مضمون الأنشطة الاتصالية داخل الشركة أو العقبات التي تؤثر في مدى شعور الموظف بالخصائص والسمات الجوهرية والمستمرة لشركته.

جدول (١٣) الفروق بين نوع شركة الاتصال والشعور بهوية تنظيمية جيدة

	tı		الشركة										
المجموع		اتصالات		أورانج		فودافون		المصرية		الهوية التنظيمية			
%	ك	%	<u>5</u>	%	ك	%	<u>ئ</u>	%	ك	اسطيميه			
٧٠.٠	1 2 .	۸٠.٠	١٦	٧٩.٢	١٩	9.9	۲.	77.8	٨٥	نعم			
٣٠.٠	٦٠	۲۰.۰	٤	٨.٠٢	٥	۹.۱	۲	٣٦.٦	٤٩	X			
١	۲.,	١	۲.	١	7 £	١	77	١	١٣٤	المجموع			

كا ٢ = ٩.٢٤٥ درجات الحرية = ٣ مستوى الدلالة = ٢١٠٠٠ معامل التوافق = ٢١٠٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الذين يرون وجود هوية تنظيمية راسخة كانت أعلى من الذين يرون عدم وجود هوية تنظيمية جيدة بنسب مختلفة؛ حيث يتضح أن شركة فودافون كانت الشركة التي حازت النسبة الأكبر من اتفاق موظفيها على وجود هوية تنظيمية جيدة.



كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظفين بوجود هوية تنظيمية جيدة ونوع شركة الاتصالات؛ حيث بلغت قيمة كا (٩.٢٤٥)، ومستوى المعنوية دال أقل من ٥٠٠٠، وهذا يدل على أنَّ كل شركة اتصالات ترسم نمطا معينا من النقاط التي يجب ترسيخها لدى الموظفين بوصفه جزءا من الهوية، وربما يختلف ذلك تبعا لملكية الشركة، وسياسة أصحاب المصالح، والقدرة المالية، ودولة المنشأ، وسياسة الشركات في التعامل مع الموظفين.

جدول (١٤) مراحل تشكيل الهوية في شركات الاتصالات العاملة في مصر

. il	ta	t)	. 871			موافقة	درجة ال				
الانحراف	المتوسط الحساد	جمالي	الإ	ارض	معا	عايد	<u>مح</u>	افق	مو	مراحل التشكيل	
المعياري	الحسابي	%	<u>5</u>	%	ك	%	<u>ئ</u>	%	<u>5</u> †		
. 10119	٠.٣٣٠٠	1	۲.,	70.0	٥١	17. •	٣٢	٥٨.٥	117	استمارة التوظيف	١
٠.٨٥٨٨٣	٠.٣١٠٠	1	۲.,	۲٦.٠	٥٢	۱٧.٠	٣٤	٥٧.٠	115	قراءة تاريخ الشركة	۲
۸٧٣٧ ٤	٠.٢٠٠-	1	۲.,	٣٩.٠	٧٨	۲٤.٠	٤٨	٣٧.٠	٧٤	استفسرت من شخص أعرفه	٣
۱۲۲۸۸.۰	٠.٧٠٠-	1	۲	٤٢.٥	٨٥	۲۲.۰	٤٤	TO.0	٧١	ذهبت وسألت عن دوري	٤
. 19881	•.90•-	1	۲	٤٥.٠	٩.	19.0	٣9	70.0	٧١	قررت العمل طبقا لهويتي	٥
1.79770	٠,٦٥٠٠	1	۲.,	17.0	70	1	۲.	٧٧.٥	100	توجيه الأسئلة	٦
٠.٧٢٢٨٥	01	1	۲.,	17.0	۲٧	۲۲.۰	٤٤	٦٤.٥	179	التركيــــز فــــي البصريات	٧
٠.٧٨٧٢٠	٠.٤٦٥٠	1	۲.,	١٨.٠	٣٦	14.0	٣0	75.0	179	الاستماع للقصص	٨
P377A. •	٠.٣٧٠٠	1	۲.,	77.	٤٤	19. •	٣٨	09.	١١٨	التزام الصمت	٩
.9108.	٠.٠٣٥٠_	1	۲.,	٤٣.٥	۸٧	17.0	٣٣	٤٠.٠	٨٠	الاجتماع مع القادة	١.
٠.٨٤٠٦١	٠.١٣٠٠_	1	۲.,	٥.٢٤	٨٥	۲۸.۰	٥٦	49.0	٥٩	اتباع الحدس	11
٠.٤٦٥٨٢	٠.٧٩٠٠	1	۲.,	۲.٥	٥	17.0	٣٢	۸۱.٥	١٦٣	احترام القواعد	١٢
٤٧١٩٣	٠.٧٨٠٠	1	۲.,	۲.٥	٥	۱٧.٠	٣٤	۸٠.٥	۱۲۱	المحافظة على	١٣
٤٨٨١٥	•.٧٧••	1	۲.,	٣.٠	٦	17.	٣٤	۸٠.٠	١٦.	مساعدة الأخرين	١٤
•.77977	010.	1	۲.,	1.0	۲۱	۲۷.٥	00	٦٢.٠	175	المشاركة فيي مناسبات الاصدقاء	10
٠.٨٢٢٩٠	٠.٢٨٥٠	1	۲.,	۲۳.٥	٤٧	75.0	٤٩	٥٢.٠	١٠٤	حضور أحداث الشركة الرسمية	١٦
٠.٨٦٠٦٣	.190.	1	۲.,	۲٩.٠	٥٨	77.0	٤٥	٤٨.٥	97	حضور المناسبات غير الرسمية	١٧
٠.٥٠٨٣٢	٧٣٠٠	1	۲.,	٣.٠	٦	۲۱.۰	٤٢	٧٦.٠	107	شـــــعار الشــــركة ورسالتها معبر عنها	١٨
05775		1	۲.,	٤.٥	٩	۲۰.٥	٤١	٧٥.٠	10.	احسســـــــــــــــــــــــــــــــــــ	19
• .07 £9 ٧	• _. ٦٨••	1	۲.,	٥.٠	١.	۲۲.۰	٤٤	٧٣.٠	1 2 7	شـــعرت بـــالفخر بالشركة التنافسية	۲.
00917	•.٦٧••	1	۲.,	٤.٥	٩	۲٤.٠	٤٨	٧١.٥	128	شعرت بالرضا عن عملي	71
0٧٨٣١	٠.٦٦٥٠	1	۲	0.0	11	77.0	٤٥	٧٢.٠	1 £ £	آمنــــت بالشــــركة وأهـــدافها لتوافقهـــا معي	77



11 - 111	ta	t1	N/I			موافقة	درجة ال				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بمالي	الإج	ارض	مع	عايد	مح	افق	مو	مراحل التشكيل	
العداري	المستابي	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٢٣٨٥.٠	•.720•	1	۲	0.0	11	75.0	٤٩	٧٠.٠	1 2 .	أحسست بالانتماء لشركتي	78
٠.٦١١٣٧	09	1	۲.,	٦.٥	١٣	۲۸.۰	٥٦	70.0	١٣١	شـــعرت أن الثقـــة والالتزام مبدأ	7 £
٠.٥٠٢٨٦	٠.٧٨٠٠	1	۲.,	٤.٠	٨	18.0	۲۸	۸۲.۰	178	أنا فرد داخل المجموعة	70
•.77700	٠.٦١٥٠	1	۲.,	١٠.٠	۲.	14.0	٣٧	٧١.٥	188	علاقات عاطفية شديدة معها	77
١.٦٥١٨٤	•.010•	1	۲	٩.٠	١٨	77.0	٤٧	٦٧.٥	170	مجمــوعتي مصــدر قوتي	77
.70110	•.070•	1	۲.,	٩.٠	١٨	۲٥.٥	01	٦٥.٥	۱۳۱	اعطاء المجموعة أكثر من غيري	۲۸
٠.٦٣٣٠٧	٠.٤٦٥٠	1	۲	٧.٥	10	٣٨.٥	YY	٥٤.٠	١٠٨	تعاون الهويات مع التميز	49
17190	٠,٤١٠٠	1	۲.,	٧.٠	١٤	٤٥.٠	٩.	٤٨.٠	97	استقلالية الهويات	٣.
• . 778.7	٠.٣٥٠٠	1	۲.,	٨.٠	١٦	٤٩.٠	91	٤٣.٠	八八	تكامل الهويات	٣١
• 19790	٠.٠٨٥٠	1	۲.,	۲۰.۰	٤٠	01.0	١٠٣	٥.٨٢	٥٧	إندماج الهويات	47
·. ٧٢ • ٦٧	•.150•-	1	۲.,	٣٣.٥	7 \	٤٦.٥	98	۲٠.٠	٤٠	تشابه الهويات	٣٣

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن العامل عندما يدخل أي شركة للعمل فيها فإنه يمر بمجموعة من المراحل تسمى مراحل التنشئة الاجتماعية، ويتم فيها تشكيل هوية العامل وثقافته بما يتناسب مع هوية الشركة وثقافتها وما يتبناه المؤسسون لها وأصحاب المصالح فيها، وذلك كالآتى:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل التحاق الموظف بالشركة: وفيها يكون الشخص متشبعًا من بيئة اجتماعية وثقافية مختلفة ويكتسب فيها بعض الثقافات والاتجاهات من خلال المؤسسات التربوية والمؤسسات الدينية في مراحل العمر والتعليم المختلفة، ويبدأ في اكتساب معلومات عن الشركة بطرق محتلفة، وقد جاءت (استمارة التوظيف) في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ ٢٠٣٣٠٠، تعقبها (قراءة الشخص عن الشركة وإنجازاتها الداخلية عبر مواقعها الالكترونية)، أو قد يقرر الشخص أن يعمل وفقًا لثقافته وهويته دون مراعاة لما قد يلاقيه من ثقافة مختلفة.

المرحلة الثانية: مرحلة الالتحاق: وفيها يواجه الشخص فعليًا هوية قد تتفق أو تختلف مع هويته؛ لذا قد تختلف تصرفات الأفراد عندما يدخلون الشركة، وقد جاءت عبارة (وجهت أسئلة إلى مديري المباشر) للتعرف على المهام وكيفية إنجازها في الترتيب الأول، وفي الأخير قد (يلتزم المبحوث بالصمت وملاحظة كيف تتم المهام) وقد حازت متوسطا حسابيا قدره ٢٧٠٠، وقد أكد المبحوثون في هاتين المرحلتين أنه من الصعب الاعتماد على حدسه وعلى شخصيته وثقافته في مباشرة العمل دون مراعاة هوية الشركة، حيث جاءا في الترتيب الأخير في المرحلتين بمتوسط حسابي سالب.



المرحلة الثالثة: مرحلة بناء العلاقات بين الموظفين: وتتم فيها تتمية علاقات الموظف مع الزملاء والمدراء في العمل، وحازت فيها عبارة (احترمت قواعد العمل وقوانينه والتدرج الوظيفي في التعامل مع المدير المباشر) أعلى المتوسطات الحسابية.

المرحلة الرابعة: مرحلة تشكيل خصائص الهوية: وفيها يبدأ الموظف في معرفة وتبني الملامح الأساسية والسمات الجوهرية للشركة، وفي هذه الدراسة حازت عبارة (أدركت أن شعار شركتي ورسالتها معبر عنها) أعلى المتوسطات الحسابية، وأخيرا جاءت عبارة (شعرت أنَّ الثقة والالتزام والانضباط مبدأ في شركتي).

المرحلة الخامسة: مرحلة انصهار الهوية: عندما يشعر الفرد بأنه قد يستطيع أن يقدم لغيره الكثير، وأن تندمج الذات الشخصية مع الذات الجماعية للمجموعة، وينتج عن هذا الانصهار الانغماس في المجموعة؛ وهنا حازت عبارة (أنا فرد داخل مجموعتى) أعلى المتوسطات الحسابية وجاءت في الترتيب الأول، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة (سأعطي مجموعتى أكثر من غيري).

مرحلة توحد الهوية أو ازدواجيتها: ويحدث توحد الهوية عندما يتبنى المدراء والعاملون في كافة المستويات الإدارية سمات الهوية وخصائصها نفسها، بينما تحدث الازدواجية عندما تختلف الهويات في كل قسم لتبني المدراء هويات فرعية مختلفة عن الهوية الأساسية للشركة، وقد تتدمج هذه الهويات أو تتعاون وهي محتفظة بسماتها، أو قد تتدمج وتنتج عنها هوية مختلفة تماما، وأرادت الباحثة التعرف على: هل يدرك المبحوثون في المستويات الإدارية المختلفة تشابه الهويات أم لا؟، وجاءت عبارة (كل قسم مستقل له هوية وسمات مميزة ولكن تتعاون الأقسام فيما بينها) في الترتيب الأول، وهذا يدل على وجود هويات فرعية في بعض الإدارات لها قواسم مشتركة مع الهوية الرئيسة وإن اختلفت في بعض الجوانب، فوجود هويات فرعية نتبثق وتتوافق – ولا تتعارض – مع الهوية الرئيسة ليس أمرا سيئا للشركة، ولكن كلما فوجود هويات فرعية تالسمات الجوهرية والدائمة دعم ذلك الشركة أكثر.

جدول (١٥) مستوى المعنوية بين نوع الشركة ومراحل تشكيل الهوية

الانحراف	المتوسط	6.4	المجموع		الشركة									
المعياري	الحسابي	موع			اتصالات		أورانج		فودافون		المصرية			
		%	ك	%	ای	%	শ্ৰ	%	ای	%	ای	الهوية		
		1.0	٣	٠.٠	•	٠.٠	•	٠.٠	•	۲.۲	٣	منخفض		
٠.٤٩١١٣	۲.٧٠٠٠	۲٧.٠	0 8	٣٥.٠	٧	70.	٢	٣٦.٤	٨	75.7	٣٣	متوسط		
		٧١.٥	154	٦٥.٠	١٣	٧٥.٠	١٨	٦٣.٦	١٤	٧٣.١	٩٨	مرتفع		
		١	۲.,	١	۲.	١	۲ ٤	١	77	١	172	المجموع		

كا ح ٣.٣٨١ درجات الحرية = ٦ مستوى الدلالة = ٢٠٠٠ غير دالة



يتضح من الجدول السابق أن مراحل تشكيل الهوية داخل شركات الاتصالات كان إيجابيا بدرجة مرتفعة، وقد تشابهت في ذلك شركات الاتصالات الأربع وإن اختلفت النسبة المئوية، حيث بلغت ٧٣.١% في الشركة المصرية، ٣٠.٦% في فودافون، ٧٥% في أورانج و ٦٥% في اتصالات.

كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع شركة الاتصالات ومراحل تشكيل الهوية داخل هذه الشركات، وربما يرجع ذلك إلى أن مراحل تشكيل الهوية تتوقف على عمليات الاختيار وسياسات المدراء المباشرين وهوياتهم، بالإضافة إلى عمليات التطبيع الاجتماعي للموظف داخل شركته.

	ادت اسطریه	رحات رم سعد	العاملين بسر	سس موت	ىي تىقاض	، سسر	جدون (۱۱) يوطني تربيب
الرتبة	الوزن المرجح	الترتيب الخامس	الترتيب الرابع	الترتيب الثالث	الترتيب الثاني	الترتيب الأول	العناصر
١	۲.۷٦٥٠	١٦	40	٣.	٣٨	٤٩	الخصائص الوظيفية، ومدي ملائمتها للأفراد ومؤهلاتهم.
۲	۲.۳٥۰۰	77	٣٦	٤٠	٤٤	١٦	خطوط السلطة ونمط اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري.
٣	7.770.	٣٤	٣٨	۲.	70	٣٧	٣ المنافع التي تعود على الأفراد.
٤	7.140.	77	٣.	٣٨	٣١	77	٤ أساليب الاتصال وقنواته
٥	1.110.	١٨	١٢	19	77	٣٨	الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم
٦	1.750.	٣٥	۲۸	7 7	١٨	١٧	٦ أساليب التعامل داخل المنظمة.
٧	1.77	٣٣	7 £	10	١٢	١٦	أخلاقيات الفرد والمستمدة من وتنشئته الاجتماعية.
٨	1.750.	10	٧	١.	١٢	٤	 أخلاقيات المهنة أو الصناعة.

جدول (١٦) يوضح ترتيب العناصر التي تتفاعل لتشكل هوية العاملين بشركات الاتصالات المصرية

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن المبحوثين يرون أن العناصر التي تتفاعل لتساعد في تشكيل هويتهم التنظيمية تختلف في أهمية كل عنصر منها، كالآتي:

- جاءت فئة (الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها للأفراد ومؤهلاتهم) في الترتيب الأول بوزن مرجح بلغ ٢.٧٦٥، ويرجع ذلك إلى أن الوظيفة حينما تلائم قدرات الفرد فإنه يشعر بالرضا الوظيفي، ويبدأ في التفاعل والتجاوب مع البيئة التي يعمل فيها، ثم يحدث التطبيع الاجتماعي والإحساس بالهوية.
- وجاءت (خطوط السلطة ونمط اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري) في الترتيب الثاني؛ لأن المدراء المباشرين الذين يمثلون أحد خطوط السلطة لهم قدرة على نقل الهوية لدى الموظفين.
- جاء في الترتيبين قبل الأخير والأخير الأخلاقيات، سواء (أخلاقيات الفرد المستمدة من تتشئته الاجتماعية)، ثم أخلاقيات المهنة، وهذا يدل على أن المبحوثين لا يرون أن الأخلاقيات عنصر مهم في تشكيل الهوية، وتختلف الباحثة مع تلك النتيجة، فالأخلاقيات لها دور مؤثر في السلوكيات، كما أنها جزء من ثقافة الفرد.



جدول (١٧) مستوى المعنوية بين نوع شركة الاتصالات والأدوار التي يؤديها الاتصال في المراحل الأولى

معامل	مستوي	درجة	۲۲	c ti		كة	الشر			أدوار الاتصال أ
التوافق	المعنوية	الحرية	9	المجموع	اتصالات	أورانج	فودافون	المصرية	ن	المراحل الأولم
			75.775	90	١٦	١٨	١٣	٤٨	<u>ا</u> ك	نقل ثقافة العضو
• . ٣٢٩	*.***	٣		0.957	۸٠.٠	٧٥.٠	09.1	TO. A	%	الجديد إلىي مجموعته
• .٣٨٩		٣	٢٥.٦١١	Λź	٥	٠	٤	٧٥	ك	تحديد احتياجات
1.171	*.**	,		٤٢.٠	۲٥.٠	٠.٠	11.7	٥٦.٠	%	العملاء.
• . ٣٦٩		٣	71.277	۸.	١٦	١٤	١٤	٣٦	ك	نقل ثقافة القيادة
.,,,,,	*.**	'	11.211	٤٠.٠	۸٠.٠	٥٨.٣	٦٣.٦	77.9	%	إلي الجميع.
. ۲۱۷		٣	9,107	۸.	٥	10	17	٤٨	ك	تواصل العاملين
. , , ,		'	*./\	٤٠.٠	۲٥.٠	77.0	02.0	٣٥.٨	%	مع بعضهم.
٠٠٢٨٩		٣	١٨٠٢١٢	YY	۲	٦	٤	२०	<u>ئ</u>	التعرف علىي
	• • • • •	'		۳۸.٥	١٠.٠	70.	11.7	٤٨.٥	%	متطلبات العمل.
				٧٢	11	٥	٧	٤٩	ك	توصييل
-	٠.١٢٦	٣	0.710	٣٦.٠	٥٥.٠	٨.٠٢	٣١.٨	٣٦.٦	%	المعلومات إلي المجموعة.
	.107	٣	0.770	٦٣	٤	١٢	٦	٤١	ك	تحديد طبيعة الأدوار وكيفية
-	4. 191	,	5.1 (5	٣١.٥	۲٠.٠	٥٠.٠	۲۷.۳	٣٠.٦	%	أدائها.
	- /			٥٧	٤	٩	11	77	<u>اک</u>	التواصل مع
-	*.*02	٣	٧.٦٤٠	۲۸.٥	۲۰.۰	٣٧.٥	٥٠.٠	75.7	%	القيادات العلياً في الشركة
	.110	٣	0,98.	٤٩	٣	۲	٥	٣٩	ك	بحث احتياجات
-	•.110	,	5.121	72.0	10.	۸.۳	٧٢.٧	79.1	%	الســــــوق والمنافسة.
	٠.٨٧٤	٣	• 191	77	۲	٣	٤	١٧	ك	التفاوض مع أصــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
_	.,,,,,	'	*.***	17.	١٠.٠	17.0	١٨.٢	17.7	%	المصالح.
				۲.,	۲.	7 £	77	١٣٤	ن	المجموع

تُظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق - جزئية - ذات دلالة إحصائية بين نوع شركة الاتصال وطبيعة الأدوار التي يقوم بها الاتصال في مراحل العمل الأولى، وذلك لصالح خمسة أدوار، هي:

- ١. نقل ثقافة العضو الجديد إلى مجموعته والعكس.
 - ٢. تحديد احتياجات العملاء.
 - ٣. نقل ثقافة القيادة وشخصيتها إلى الجميع.
 - ٤. تواصل العاملين بعضهم ببعض.
 - ٥. التعرف على متطلبات واحتياجات العمل.

حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠٠٠٠٠؛ ويرجع ذلك إلى تركيز شركات الاتصالات على بعض الأدوار الاتصالية اعتقادا منها بأنها الأقدر على تحقيق أهداف الشركة، وذلك أثناء عملية التطبيع الاجتماعي، كما أن كل شركة لها خطة اتصالية تسير وفقًا لها في تعاملها مع الموظفين الجدد،



فمثلا كانت أكثر الأدوار الاتصالية التي اهتمت بها الشركة المصرية للاتصالات هي: تحديد احتياجات العملاء والتعرف على متطلبات العمل وكيفية أدائه، وهي بذلك لم تتشابه مع أي من شركات المحمول؛ ففي شركة فودافون تمحور اهتمامها حول نقل ثقافة القيادة وشخصيتها إلى الموظفين، ثم نقل ثقافة العضو الجديد إلى مجموعته والعكس، ثم تواصل العاملين مع بعضهم البعض، وفي أورانج نقل ثقافة العضو الجديد إلى مجموعته والعكس، ثم تواصل العاملين مع بعضهم البعض، بينما في شركة اتصالات المحمول نقل ثقافة العضو الجديد إلى مجموعته والعكس.

بينما لم يتضح وجود فروق دالة إحصائيًا في خمسة أدوار، هي: توصيل المعلومات من المدراء الله المجموعة، وتحديد طبيعة الأدوار وكيفية أدائها، والتواصل مع القيادات العليا في الشركة، وبحث احتياجات السوق وطبيعة المنافسة، والتفاوض مع أصحاب المصالح.

جدول (١٨) مستوى المعنوية بين نوع شركة الاتصالات ودور الثقافة التنظيمية

معامل	مستوي	درجة	۲۲	- ti		كة	الشر	<u> </u>		Idianti nin
التوافق	المعنوية	الحرية	2	المجموع	اتصالات	أورانج	فودافون	المصرية		تأثير الثقافة
		٣	٤٠٣٠٦	177	١٦	17	١٣	٨١	<u> </u>	نقل ثقافة و هوية القيــــــادة
_	.,,,,	,	. , , , ,	٦١.٠	۸٠.٠	٥٠.٠	09.1	٦٠.٤	%	القيمسادة وشخصيتها.
	٠,٦١٦	٣	1,797	117	١.	١٤	10	٧٣	<u>ئ</u>	تصوغ الأعراف
-	· · · · ·	,	1. 1	٥٦.٠	٥٠.٠	٥٨.٣	۲.۸۲	05.0	%	التـــــي يجــــب إتباعها.
	97	٣	٦٠٣٢٩	97	17	10	١٣	٥٦	<u>ا</u> ك	تضـــع القـــيم التنظيميــة فـــي
-	*.* ()	,	.,,,,,	٤٨.٠	٦٠,٠	٥.٢٢	09.1	٤١.٨	%	التطيمية فسي التعاملات.
	• . • • 9	٣	11.51.	90	٨	19	11	٥٧	<u>5</u>	تحدد أخلاقيات
•. ' ' '	*.**	,	11.2/14	٤٧.٥	٤٠.٠	٧٩.٢	٥٠.٠	٥.٢٤	%	العمل والعلاقات.
	. .		.,	98	١.	٥	11	٦٧	ك	تحدد شکل الزمالــــــة
-	1.10	٣	٧.٢٢٢	٤٦.٥	٥٠.٠	۲۰.۸	٥٠.٠	٥٠.٠	%	والعلاقـــــات الاجتماعية
	م سر م	<u>س</u>		٨٠	٨	11	٩	٥٢	ك	تضع الخصائص
-	1.950	٣	•.٤٢٧	٤٠.٠	٤٠.٠	٤٥.٨	٤٠.٩	٣٨.٨	%	التنظيميـــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	٠٠٤٤٦	٣	Y_779	١٨	٣	٣	٣	٩	ئ	تسهم الثقافة في شفافية ممارسة
_	*.**	,	1	٩.٠	10.	17.0	۱۳ _. ٦	٦.٧	%	سفافية ممارسة. الأعمال.
				۲.,	۲.	7 £	7 7	١٣٤	ن	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقًا جزئية ذات دلالة إحصائية بين رؤية المبحوثين لدور الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل ونوع شركات الاتصالات، لصالح عبارة (تحدد أخلاقيات العمل وشكل العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين)، وربما يدل ذلك على أن كل شركة اتصالات لها مجموعة من الأخلاقيات التي تتباها داخل الشركة، وخاصة في التعاملات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين،



كالاحترام المتبادل أو الثقة في قدرات العاملين ...الخ، وهذه الأخلاقيات تعمل على خفض الصراعات التنظيمية التي قد تحدث داخل الشركات وتدعم احترام التدرج الوظيفي.

بينما لم تتضح هذه الفروق مع الفئات الأخرى؛ حيث انخفضت قيم كا^٢ وتراوحت بين (٧٠٢٢ - ٧٠٢٢٧)، وقيم مستوى المعنوية غير دال، وربما يشير ذلك إلى تشابه الشركات الأربع في الاهتمام ببعض هذه النقاط أو إغفالها البعض الآخر، وربما يرجع ذلك إلى نوع القيادة التنظيمية السائدة في ذلك الوقت، أو المناخ النتظيمي السائد داخل الشركة، أو ربما عوامل أخرى.

		بن الهوية		-, -, -	ے سرے اور						
معامل	مستوي	درجة	۲۲	المحمدع		کة	الشر	•	۵.۵	يقات تشكيل اله	
التوافق	المعنوية	الحرية		المجموع	اتصالات	أورانج	فودافون	المصرية	ويا	یفات تسین آنه	, .
	. 717	٣	٤.٤٩٠	٣٦	٤	٣	۲	۲٧	ای	كثــــرة	,
-	••••	,	2.211	٦٠,٠	1	٦٠,٠	1	00.1	%	الصراعات	'
	٠, ٠	٣	ر پ	70	١	۲	١	٣١	ك	تخـــبط	۲
-	•.٣٨١	,	٣.٠٦٨	٥٨.٣	۲٥.٠	٤٠.٠	٥٠.٠	٦٣.٣	%	القيــــادات وتعددها	'
		٣	۷ ۷,۳۵	٣١	۲	١	•	۲۸	بى	السلوك غير	٣
-	1.197	,	٤.٧٣٩	01.7	٥٠.٠	۲۰.۰	٠.٠	٥٧.١	%	المنضبط	١
	u.	ı.		77	٣	٥	١	١٨	ك	الأنشطة	_
٠.٣٦٠	•.•*•	٣	۸۹۳۸	٤٥.٠	٧٥.٠	1	٥٠.٠	٣٦.٧	%	الاتصـــالية غير الفعالة	٤
	4 7	٣	Y 24V	77	•	۲	١	19	بى	ثقافة المنظمة	٥
-	1.27.	,	۲.٥٨٧	٣٦.٧	٠.٠	٤٠.٠	٥٠.٠	٣٨.٨	%	معيقة	0
				١٨	•	•	•	١٨	<u>ئ</u>	الاستراتيجية	_
-	•.177	٣	0.777	٣٠.٠	•.•	٠.٠	٠.٠	۳٦ _. ٧	%	لاتســـعی التمیز	٦
				٩	۲	١	١	٥	ك	عدم نشر	
-	·. • A •	٣	7.757	10.	0,,	7	0,,	1. ٢	0/0	الرمـــوز	٧

جدول (١٩) مستوى المعنوية بين نوع شركة الاتصالات ومعيقات تشكيل الهوية

يتضح من قيم كا في الجدول السابق ومستوى المعنوية أنه توجد فروق جزئية بين نوع شركات الاتصالات وبعض معيقات تشكيل الهوية لصالح فئة الأنشطة الاتصالية غير الفعالة؛ حيث بلغت قيم كا (٨.٩٣٨) ومستوى معنوية دال بلغ ٠٠٠٠٠، ويدل ذلك على أن الأنشطة الاتصالية هي عنصر مميز ومختلف بين كل شركة اتصالية، سواء في اتصالاتها الداخلية أو حملاتها الدعائية، وربما يرجع ذلك إلى:

- اختلاف المخصصات المالية المحددة للأنشطة الاتصالية في كل شركة اتصالات.
 - مدى اهتمام الإدارة بالعنصر الاتصالي.
 - مدى وجود إدارة متخصصة في الاتصالات.
 - خصائص الجمهور الداخلي ومدى فهمه للمعاني واللغة الاتصالية المنشورة.
 - حجم الشركة وعدد فروعها.



وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة ظهر الآتي:

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية للمبحوثين "النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي" ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية، وتشمل:

أولا: الفروق الإحصائية بين نوع المبحوثين ومراحل تشكيل الهوية:

- اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع المبحوثين بوصفه أحد الخصائص الديموجرافية ومراحل تشكيل الهوية إجمالًا؛ حيث بلغت قيمة T ٠٠٤٧٩ عند درجة حرية بين الفئتين تعادل ١٩٨، وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية ٢٠٠٢٠.
- كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع المبحوثين ومراحل تشكيل الهوية، كلا على حدة، وهي (ما قبل الالتحاق، والالتحاق بالعمل، وبناء العلاقات، وتشكيل خصائص وملامح الهوية التنظيمية، والهوية، وتوحد الهوية).

وربما يرجع عدم وجود فروق إلى أن انصهار هذه المراحل يتوقف على عمليات الاختيار والتنشئة الاجتماعية للموظف، ولمن تتوافر لديه الصفات التي تمكنه من تقبل هوية الشركة بصرف النظر عن كونه ذكرا أو أنثى، طالما لا تفرق نظرة الإدارة العليا بين الذكر والأنثى.

ثانيا: الفروق الإحصائية بين عمر المبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

تشير البيانات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر المبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية إجمالًا؛ حيث بلغت قيمة في ٥٠٧٠، وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية ٥٠٠٠، وذلك عند درجة حرية تعادل ثلاث درجات بين المجموعات، و ١٩٦٦ درجة داخل المجموعات.

كما تشير البيانات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر المبحوثين وكل مرحلة من مراحل تشكيل الهوية، وربما يرجع ذلك إلى أنَّ هذه الشركات تختار العامل ليس وفقا للعمر وإنما للكفاءة والقدرات، ثم ترسخ له الهوية عبر عملية التطبيع الاجتماعي له أثناء العمل ووفقا لممارسات المدراء، وذلك طبقًا لنظرية الهوية الاجتماعية التي لا تركز على المتغيرات الديموجرافية بقدر ما تركز على التفاعلات التي تتم بين الأعضاء على المدى الزمني؛ من أجل تتمية الإحساس بمن أنا ومن نحن وتوفر الإحساس بالأمن الاجتماعي.

ثالثا: الفروق الإحصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

يلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومراحل تشكيل الهوية بصفة عامة؛ حيث بلغت قيمة ف ١٠١٣٧ وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية بلغت ١٣٥٥، وكذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين وكل مرحلة من



مراحل تشكيل الهوية؛ حيث كانت قيم مستوى المعنوية في كل مرحلة غير دال، أي أكبر من معنوية مراحل تشكيل الهوية؛ حيث كانت قيم مستوى المعنوية في إحساس العامل بمسئوليته نحو أسرته وشركته والتزامه في العمل؛ نظرا لوجود من يعوله أم لا، لكن مراحل تشكيل الهوية هي نتاج عملية اختيار ثم تتشئة وتطبيع، ثم تأثيرات المدراء والقيادة، وما إلى ذلك.

رابعا: الفروق الإحصائية بين المستوى التعليمي للمبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي ومراحل تشكيل الهوية في شركات الاتصالات بصفة عامة؛ حيث بلغت قيمة فـ٠٠٨١٣، عند درجة حرية تعادل درجتين بين المجموعتين و ١٩٧ درجة داخل المجموعات، وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية ١٩٤٥، وربما يرجع ذلك إلى أن مراحل تشكيل الهوية بصفة عامة لا تتوقف على المؤهل بقدر ما تتوقف على عوامل التشئة الاجتماعية للموظف ومدى تقبله الوظيفة والعمل في الشركة والاستمرار فيها لتناسب العمل مع قدراته ومؤهلاته، كما أن التشكيل يرتبط بمدى تحقيق العمل رغباته وإشباع حاجاته وفقا لنموذج التنظيم الاجتماعي الذي يعتمد على التبادل والتفاعل.

كما يتضح أنَّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي وإحدى مراحل تشكيل الهوية وهي مرحلة بناء العلاقات داخل الشركة، وذلك لصالح المؤهل الجامعي؛ حيث بلغت قيمة ف ٣٠٤٢٤ وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى ٠٠٠٠٠، في درجات حرية تقدر بدرجتين بين المجموعات و (١٩٧) درجة داخل المجموعات، وربما يرجع ذلك إلى أن هذه المرحلة ترجع إلى عامل الثقة، أو عوامل متعلقة بالسلوكيات السائدة بين العاملين، وربما تتوافر في المراحل المتقاربة من بعضها.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية للمبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية لديهم، ويشمل:

أولا: الفروق الإحصائية بين نوع الإدارة ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل تشكيل الهوية – إجمالًا – ونوع الإدارة التي يعمل بها المبحوث في شركة الاتصالات بوصفها إحدى الخصائص الوظيفية، وربما يرجع ذلك إلى عوامل أخرى وفق (نموذج الدراسة المقترح): هوية الفرد وشخصية، وهوية القيادة ونوع السلوك القيادي، وتكرار نشر عناصر الهوية، وهوية الجماعات التي ينتمى لها الفرد.

كما ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل "ما قبل الالتحاق، والالتحاق بالعمل، وبناء العلاقات، وتشكيل خصائص وملامح الهوية التنظيمية"، وربما يرجع ذلك إلى:



- سلوك المرؤوس في مراحل العمل المختلفة وفقاً لنظرية النضيج عند الاتباع والمستقاة من مراحل التنشئة الاجتماعية، والتي تتقسم إلى أربع مراحل، هي: (مرحلة الانضمام المبكر، ثم مرحلة العضوية المبدئية، فمرحلة العضوية التامة) (هاشم، ٢٠١٠) (٢٠١، وربما يرجع ذلك لعوامل أخرى.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرحلة توحد الهوية ونوع الإدارة التي يعمل بها المبحوث في شركة الاتصالات، وربما يرجع توحد الهوية إلى تشابه الهويات في الوحدات الإدارية المختلفة داخل الشركة في الفرع الرئيس الذي يتميز بالانضباطية حيث يتواجد أعضاء مجلس الإدارة، وتزداد فيها الرقابة والتوجيه والمراجعة الدائمة لكل التفاصيل، بينما ربما يصعب ذلك في الإدارات الفرعية، وتتوقف عناصر نقل وترسيخ الهوية على قدرة مدراء الفروع على نقل ذلك.

ثانيا: الفروق الإحصائية بين المستوى الإداري للمبحوثين ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل تشكيل الهوية إجمالًا وفقاً للمستوى الإداري للمبحوث؛ حيث بلغت قيمة "ف" ٠٠.٢٠٠ وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية ٠٠.٦٥٠.

كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرحلة ما قبل الالتحاق والمستوى الإداري بوصفه أحد الخصائص الوظيفية، ولصالح الإدارة العليا، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا هي إحدى عناصر نقل وتشكيل الهوية لدى الموظفين؛ لذا يتم اختيارهم منذ مرحلة ما قبل الالتحاق.

ويتضع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للمبحوثين وباقي مراحل تتشكيل الهوية، وربما يرجع ذلك إلى عوامل أخرى تتعلق بالموقف، أو السلوك، أو الشعور بالمواطنة، أو الثقة بين العاملين، أو وجود صراعات تنظيمية.. إلخ.

ثالثًا: الفروق الإحصائية بين مدة العمل ومراحل تشكيل الهوية التنظيمية:

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة العمل إجمالًا ومراحل تشكيل الهوية، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة العمل وكل مرحلة من مراحل تشكيل الهوية على حدة؛ ربما لأسباب ترتبط بسلوكيات القيادة مثل: رؤيتة المستقبلية، ومصداقيته، وترتيبه الأولويات، ومدى مراعاته العوامل النفسية (هاشم، ٢٠١)(٦٠٠).

توصيات الدراسة:

ا. ضرورة مراعاة السياق الثقافي للمجتمع الذي تعمل فيه شركة الاتصالات، وضرورة وضع برامج للاحتفاظ بهويتها الثقافية الداخلية، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة ذلك في أنشطتها الاتصالية كافة، خاصة في ظل وجود عدد كبير من القيادات والمدراء ينتمون لجنسيات وهويات ثقافية مختلفة داخل هذه الشركات.



- ٢. في المؤسسات الناشئة أو التي حدثت فيها تغييرات جذرية مثل: اندماج، انقسام، دخول نشاط جديد، حملات تشويه لابد من عقد عدد من الجلسات للمناقشة والحوار بين الموظفين في المستويات المختلفة لاقتراح هوية تنظيمية كلية تتكون من: الهوية الشخصية، والهويات الجماعية، وهويات المدراء، وهوية المكان والصناعة والهوية الاجتماعية.
- 7. مراعاة الهويات المختلفة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، بمعنى تحديد هوية للبحث العلمي، وهوية للموظفين، وهوية للطقيفية المختلفة، وهوية القيادات، المتوافقة مع نمط التعليم الديني أو غيره.
- ٤. مراعاة ثقافة الاتصالات الوسطية (المعتدلة) التي تتبناها المؤسسات والهيئات الدينية، مع ضرورة التركيز على عدد قليل من النماذج التي يتم تصديرها للجماهير الخارجية والداخلية، حتى لا يحدث تشتت وانقسام في الهوية الذي يؤثر على الصورتين الداخلية والخارجية.

المراجع:

- (1) Atienza, C. 2017. "Building Organizational Identity: An Insider Action Research from a Founder's Viewpoint." *Systemic Practice and Action Research* 30: 1-24.
- (2) Nippard, E. 2013. "Organizational Identity Formation in Education Organization- A Case Study." Ph.D., Canada: Calgary University.
- (3) Sanchez, V. 2015. "Constructing Action-Oriented Organizations: Examining the Relationship Between Individual and Organizational Identity." Ph.D., United States-Texas: Purdue University.
- (4) Bingol, D. et al. 2013. "The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity." *Social & Behavioral Science Journal (PROCEDIA)* 99: 222-229.
- (5) Choi, E. 2012. "Organizational Identity and Interorganizational Alliances." Ph.D., United States: California University.
- (6) Tobin, T. 2002. "Organizational Identity Formation Processes During a Strategic Organizational Alliance." Ph.D., United States: George Washington University.
- (7) Mascusr, I. 2011. "Culture Matter -A Case of Organizational Culture and Strategy." Ph.D., United states: University of Virginia.
- (A) عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ، ٢٠١٠. "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.. دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد ٢٦ (٢): ١١٩–١٥٦.
- (9) Huang, N. 2011. "Creating Identity and Building Reputation. Public Relation Practices of Small Business in Emerging Field." Ph.D., United States: University of North Carolina.
- (10) Stockwell, R. 2010. "Improving the Image, Identity and Reputation of Urban School Systems." Ph.D., United States: Texas, A&M University.



- (١١) فوزي، أمل، ٢٠١٠. "إدارة هوية المنشآت المعاصرة: دراسة تطبيقية مقارنة بين منظمات الأعمال المصرية والدولية في مصر ". رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان.
- (12) Melewar, T. C. & E. Manoglu. 2006. "Seven Dimensions of Corporate Identity. A Categorization from the Practitioner's Perspective." *European Journal of Marketing* 40 (7-8):849.
- (13) Buendia, A. & N. Meljum. 2004. "The Importance of Managing the Corporate Identity", MSA, Sweden: Lulea University of Technology, Business & Social Science Administration: 2.
- (14) Black, S. 2000. "The Influence of Identity and Image on Organizational Legislative Management Process", Ph.D., New York: Canada University.
- (15) Gustafson, L. 1995. "The Structure and Content of Organizational Identity in Hyper Competitive", Ph.D., U.S.A: Arizona University.
- (16) Moskiness, L. 2014. "Verbal measure, or Graphic measure, or both: psychometric study of identification." MSA, Norway: University of Troms, Psychology Department: 7-8.
- (17) Ashforth, B. & F. Mael. 1989. "Social Identity Theory and the Organization." Academy of Management Review 14 (1): 20-21.
- (18) Ibid: 12.
- (19) Dommer, S. 2012. "Three Essays Examining the Various Identity Expressive Functions of Brands." Ph.D., University of Pittsburg: Physiology in Marketing: 15.
 - (٢٠) السلمي، على. ٢٠٠٥. "إدارة السلوك التنظيمي". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٨٨-٩٠.
- (21) Amagoh, F. 2008. "Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories." *The Public Sector Innovation Journal* 13 (3): 2.
 - (٢٢) من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت الهوية التنظيمية.
 - (٢٣) حسن، عبد الباسط . ٢٠١١. "أصول البحث الاجتماعي"، ط١٤، القاهرة: مكتبة وهبه: ٢٠٢.
- (24) Ranrid, C. et al. 1997. "Corporate Identity: The Concept, its Measurement, and Management." *European Journal of Market* 31 (5/6): 340-344.
- (٢٥) أبو بكر، مصطفى. ٢٠١١. "بناء الهوية وترسيخ الانتماء.. رؤية استراتيجية لتحقيق النتمية وحماية الجهاز الإداري من الفساد". الاسكندرية: الدار الجامعية: ١٩.
- (26) Hatch, M. & M. Schultz. 1997. "Relationship Between Organizational Identity and Image." *European journal of marketing* 3 (5/6): 358.
- (27) Balmer, J. 2001. "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing." *European Journal of Marketing* 35 (3-4): 249.
- (28) Ran, B. & T. Golden. 2011. "Who are We? The Social Construction of Organizational Identity through Sense-Exchanging." *Administrating & Society Journal* 43 (4): 418.
- (29) Jacob, C. et al. 2013. "Diagnosing Organizational Identity Beliefs by Eliciting Complex, Multimodal Metaphors." *The Journal of Applied Behavioral Science* 49(4): 486.
- (30) Kirchner, S. 2010. "Organizational Identity and Insinuations Dynamics of the Organization Core as a Question of Path Dependence." Germany: MPLFG Max Plank Institute: 7.



- (31) Ibid:7-9.
- (32) He, H. & A. Brown. 2013. "Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research." *Group & Organization Management Journal* 38 (1):5.
- (33) Balmer, J. 2001. Op. cit: 264.
- (34) Ibid: 276.
- (35) Csordas, T. 2008. "Corporate Identity. with Special Regards to the Human Factor." Ph.D., Hungary: University of Miskolc: Human resource department: 83-91.
- (36) Whitley, E. & J. Annemette. 2014. "Who Do You Think You Are? A Review of the Complex Interplay Between Information Systems Identification & Identity." *European Journal of Information Systems* 23 (1): 19.
- (37) Balmer, J. 2001. Op. cit: 257.
- (38) Jimenez, J. et al. 2015. "The Dynamic Identity Fusion Index. A New Continuous Measure of Identity Fusion for Web-Based Questionnaires." *Social Science Computer Review:* 2.
- (39) Waeraas, A. 2008. "Can Public Sector Organizations Be Coherent Corporate Brands?" *Marketing Theory Articles* 8 (2): 211.
- (٤٠) مرابط، صوريا. ٢٠١٥. " أبعاد التماثل النتظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس: ٧٧.
- (41) Pratt, M. & P. Foremen. 2000. "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." *Academy of Management Review*, 25 (1): 18-42.
- (42) Skelcher, C. & S. Smith. 2015. "Theorizing Hybrid, Institutional Logics, Complex Organizations and Actor Identities The Case of Nonprofit". https://www.ncbi.nlm.nih .gov/pmc/articles/PMC4657474.
- (43 Ibid: 852.
- (44) Csordas, T. 2008. Op. Cit: 65.
- (45) Ibid: 65.
- (46) Melwar, T. C. & E. Karaosmanoglu. 2006. Op cit: 849.
- (47) Atienza, C. 2017. Op. Cit: 21.
- (48) Huebner, H. 2007. "Reviewing the Role of Corporate Communication Discourse in Identity Formation." Paper presented at the 5th International Critical Management Studies Conference, 11-13th July, U.K: 8.
- (49) Atienza, C. 2017. Op. Cit: 22.
- (50) Ibid:19-22.
- (51) Sillince, J. 2006. "Resources and Organizational Identities The role of Rhetoric in the Advantage." *Management Communication Quarterly* 20 (2): 191.
- (52) Ashforth, B. & F. Mael. 1996. Op. Cit: 28-32.
- (53) Kroezen, J. 2012. "Organizational Identity Formation." Oxford University Press.



- (54) Huebner, H. 2007. Op Cit: 8.
- (55) Ashforth, B. & F. Mael. 1996. Op Cit: 39 -40.
- (٥٦) عبد المالك، ياحي. ٢٠١٧. "الثقافة التنظيمية ... الدلالات والأبعاد". مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، الجزائر: جامعة الجلفة: ٣٠٢– ٣٠٣.
 - (۵۷) عبوي، زيد. ۲۰۰٦. "التنظيم الإداري.. مبادئه وأساسياته"، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع: ۲۱۰–۲۱۱.
 - (٥٨) عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجوده، محفوظ. ٢٠١٠. مرجع سابق: ١٣٢.
- (59) Ran, B. & T. Golden. 2011. "Who We Are? The Social Construction of Organizational Identity Through Sense Exchanging." *Administration & Society Journal* 43 (4): 420.
 - (٦٠) من إعداد وتصميم الباحثة بعد تحليلها أحداث السيرة النبوية.
- (61) Gustafson, L. 1995. Op. Cit.
 - (٦٢) هاشم، عادل. ٢٠١٠. "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي". الأردن ـ عمان: دار اليازوري العلمية: ٧٨.
 - (٦٣) عادل هاشم، مرجع سابق: ٧٩-٨٠.