

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر تجربة الموظف على إدارة السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على
شركات الخدمات في القطاع الخاص

أسم الطالب
اسم الطالب / انس جميل دكيك

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	المقدمة:	1.1.
5	مشكلة الدراسة	1.2.
7	أهمية الدراسة	1.3.
9	أسئلة الدراسة	1.4.
9	أهداف الدراسة	1.5.
10	فرضيات الدراسة	1.6.
10	نموذج الدراسة	1.7.
11	منهجية الدراسة	1.8.
14	الدراسة الميدانية	1.9.
15	مخطط المشروع المقترح	1.10.
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
17	المقدمة:	2.1.
18	المتغير المستقل	2.2.
28	المتغير التابع	2.3.
40	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4.
40	تمهيد	
40	الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين	
41	تفسير العلاقة من خلال الأبعاد المفاهيمية	
44	الخاتمة	2.5.
46	قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً رقمياً واسع النطاق، انعكس بشكل مباشر على مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وكان لقطاع التسويق النصيب الأوفر من هذا التحول. فقد تغيرت أنماط الاتصال مع العملاء، وتبدلت آليات الترويج، وتزايد الاعتماد على البيانات والتقنيات الحديثة في فهم سلوك المستهلكين وصياغة الاستراتيجيات التسويقية. (Gavrysh & Shcherbatiuk, 2024)

ومع تزايد حدة المنافسة في الأسواق الرقمية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات متقدمة تمكنها من الوصول إلى الجمهور المستهدف، وتحقيق التفاعل، وضمان الولاء للعلامة التجارية، وبرزت مفاهيم جديدة مثل التسويق الذكي، التسويق المدعوم بالذكاء الاصطناعي، والتسويق القائم على تحليل البيانات، حيث أصبحت المؤسسات لا تعتمد فقط على المهارات البشرية، بل تسعى إلى دمجها مع تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والتعلم الآلي، وغيرها من أدوات الثورة الرقمية. (Amin, 2023)

هذا الدمج بين الذكاء البشري والتقنيات الحديثة لا يُعد مجرد اتجاه مؤقت، بل يمثل ضرورة استراتيجية لضمان فاعلية واستدامة الأداء التسويقي في البيئة الرقمية (الجابري، 2023).

ورغم كثافة الأبحاث حول الذكاء الاصطناعي أو التسويق الرقمي بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تعالج العلاقة التفاعلية بين الموارد البشرية القادرة على اتخاذ القرار التسويقي، وبين التقنيات الرقمية المستخدمة في التنفيذ والتحليل. (Guru et al., 2022)

كما أن نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي لا يزال موضوعًا مفتوحًا للتساؤل، خصوصًا من حيث كيفية قياسه بأبعاد متعددة تشمل: الوصول للجمهور، تجربة العميل، التفاعل والمشاركة، وتعزيز الولاء (الواصل وآخرون، 2023؛ الشريف وآخرون، 2024).

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء البشري والتقنيات الحديثة، كمكون موحد، على نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي في المؤسسات. وتسعى إلى تقديم نموذج متكامل يربط بين القدرات البشرية والتكنولوجيا، وقياس أثر هذا الدمج على النتائج التسويقية (فهيم وآخرون، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

أصبحت تجربة الموظف تمثل أحد المحاور الرئيسية في التفكير الإداري الحديث، حيث لم تعد المؤسسات تركز فقط على رضا الموظف أو ولاءه، بل تجاوزت ذلك إلى بناء تجربة متكاملة تغطي جميع نقاط التفاعل التي يعيشها الموظف داخل المنظمة، بدءًا من التوظيف وحتى مغادرة العمل، ويُنظر إلى هذه التجربة كعامل حاسم في تحفيز الموظفين، وتعزيز ولائهم، ورفع مستوى أدائهم، فضلًا عن دورها في التأثير على الصورة الذهنية والانطباع العام عن المؤسسة (القحطاني، 2025).

في بيئة الأعمال الخدمية، تزداد أهمية تجربة الموظف بحكم الدور المباشر الذي يؤديه العاملون في تقديم الخدمة وتشكيل الانطباع الأول لدى العميل، مما يجعل العلاقة بين تجربة الموظف وإدارة السمعة المؤسسية علاقة محورية لم تُعطَ بعد ما تستحقه من دراسة وتطبيق، خاصة في السياق العربي، إذ تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين تجربة موظفيها تنجح غالبًا في بناء سمعة مؤسسية قوية ومستقرة،

خصوصًا عندما يتمكن الموظفون من لعب دور "السفراء الداخليين" للعلامة التجارية (Porkodi et al., 2024)

ورغم هذا التقدم في الفكر الإداري العالمي، إلا أن البحوث العربية لا تزال تعاني من فجوة واضحة في تحليل هذه العلاقة بصورة متعمقة، خصوصًا في ظل التباين في الهياكل الثقافية والتنظيمية بين المجتمعات الغربية والعربية. فعلى المستوى العربي، تركز معظم الدراسات على السمعة المؤسسية من منظور العلاقات العامة أو الاتصال الخارجي، دون التطرق إلى البعد الداخلي المتمثل في تجربة الموظف، كما هو الحال في دراسة الصفار (2024)، التي تناولت السمعة من زاوية القيادة، ودراسة ياسين وعلي (2022) التي تناولت العلاقة بين السمعة وإدارة الأزمات.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

لا تزال تجربة الموظف تمثل مفهومًا ناشئًا في الكتابات العربية، حيث تندر الدراسات التي تناولتها كمتغير مؤثر في عناصر الأداء الاستراتيجي، ومن بينها السمعة المؤسسية، رغم الإشارات المتزايدة إلى أهمية دمج هذا المفهوم في تحليلات السلوك التنظيمي .

كما تفتقر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية متكاملة توضح كيفية تأثير تجربة الموظف على السمعة المؤسسية، حيث تركز بعض الدراسات على مخرجات فردية مثل الرضا أو الازدهار، دون الربط بينها وبين البعد المؤسسي الخارجي.

و تُعد الدراسات التي تتناول تجربة الموظف كمتغير مستقل "أحادي المحور" ذات تأثير مباشر على أبعاد السمعة المؤسسية قليلة نسبيًا، رغم أن هذا التناول البسيط قد يسهل التطبيق الميداني والفهم التنظيمي .

هناك نقص في الدراسات التي توظف إطارًا تكامليًا يجمع بين مجالات الموارد البشرية والتسويق المؤسسي، وهو ما يجعل بناء نماذج عربية أصيلة أمرًا ضروريًا في هذا السياق .

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

من الجانب العملي، لا تزال المؤسسات تواجه تحديات في تطبيق نماذج تكاملية تجمع بين الذكاء البشري والتقنيات الحديثة في بيئة التسويق الرقمي، فعلى الرغم من توفر العديد من الأدوات الذكية، مثل تحليل البيانات الضخمة وخوارزميات الاستهداف، إلا أن استخدامها غالبًا ما يكون منعزلًا عن القدرات البشرية في التخطيط واتخاذ القرار، مما يضعف من فاعليتها .

و تُعاني الكثير من المنظمات من غياب مؤشرات قياس دقيقة وشاملة تقيس نجاح الحملات التسويقية الرقمية بأبعادها المختلفة، والتي أوضحت أن كثيرًا من المؤسسات تعتمد على مقاييس سطحية مثل عدد المشاهدات دون ربطها بجودة التفاعل أو رضا العميل أو الولاء للعلامة التجارية.

السؤال الرئيس للدراسة:

إلى أي مدى يؤثر الدمج بين الذكاء البشري والتقنيات الحديثة على نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي في المؤسسات محل الدراسة؟

1.3. أهمية الدراسة

ويمكن بيان أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

13.1.1 على المستوى النظري:

❖ تُسهم في سد الفجوة العلمية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين تجربة الموظف وإدارة السمعة المؤسسية، وهي علاقة لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث في بيئة الأعمال العربية.

- ❖ تقدم تجربة الموظف كـ متغير مستقل أحادي المحور له تأثير مباشر على السمعة المؤسسية، وهو تناول نادر يعزز من تطوير النماذج التفسيرية في هذا المجال.
- ❖ تدمج مفاهيم متعددة من مجالات: إدارة الموارد البشرية، التسويق الداخلي، الاتصال المؤسسي، مما يعزز من تكامل المعرفة النظرية ويثري المحتوى الأكاديمي متعدد التخصصات.
- ❖ تساعد في بناء قاعدة نظرية عربية حديثة يمكن الرجوع إليها مستقبلاً من قبل الباحثين الراغبين في التوسع بدراسة تجربة الموظف أو السمعة المؤسسية أو العلاقة بينهما.
- ❖ تضيف بعداً جديداً في تحليل السمعة المؤسسية، باعتبارها نتاجاً لتجربة الموظف الداخلية، وليس فقط استراتيجيات العلاقات العامة التقليدية.

13.1.2 على المستوى التطبيقي:

- ❖ تقدم رؤية علمية يمكن توظيفها عملياً في تطوير تجربة الموظفين داخل شركات الخدمات، بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة.
- ❖ تساعد مديري الموارد البشرية في تصميم برامج ومبادرات عملية لتحسين تجربة الموظف كوسيلة استراتيجية لتعزيز السمعة.
- ❖ توفر أدوات قياس واضحة لتجربة الموظف والسمعة المؤسسية، يمكن استخدامها لاحقاً في عمليات التقييم والتحسين المؤسسي.
- ❖ تدعم جهود المؤسسات الخدمية في القطاع الخاص في الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال بناء سمعة مؤسسية قائمة على تجربة إيجابية للعاملين.
- ❖ تساهم نتائج الدراسة في رفع وعي القيادات التنفيذية بأهمية البعد الداخلي (الموظفين) في تشكيل الانطباع الخارجي عن المؤسسة، وهو ما يعزز مفهوم "السفير الداخلي".
- ❖ تواكب توجهات الرؤية السعودية 2030 في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظف ورفع مستويات الأداء المؤسسي من خلال إدارة أكثر نضجاً لتجربة الموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر تجربة الموظف على إدارة السمعة المؤسسية في شركات الخدمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

1. ما أثر تجربة الموظف على جودة الاتصال المؤسسي في شركات الخدمات؟
2. ما أثر تجربة الموظف على بناء ثقة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؟
3. ما أثر تجربة الموظف على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؟
4. ما أثر تجربة الموظف على استجابة المؤسسة للأزمات وقدرتها على الحفاظ على سمعتها؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تجربة الموظف على إدارة السمعة المؤسسية في شركات الخدمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تجربة الموظف واتجاهات ممارسات إدارة السمعة المؤسسية بأبعادها المختلفة..

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- تحليل أثر تجربة الموظف على جودة الاتصال المؤسسي في شركات الخدمات بالقطاع الخاص.
- تحديد أثر تجربة الموظف على بناء ثقة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة.
- دراسة أثر تجربة الموظف على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق والمجتمع.
- قياس أثر تجربة الموظف على فعالية استجابة المؤسسة للأزمات وقدرتها على الحفاظ على سمعتها.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تجربة الموظف وإدارة السمعة المؤسسية في شركات الخدمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتجربة الموظف على جودة الاتصال المؤسسي في شركات الخدمات بالقطاع الخاص.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتجربة الموظف على بناء ثقة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتجربة الموظف على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتجربة الموظف على استجابة المؤسسة للأزمات والمحافظة على السمعة المؤسسية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على تحديد العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في تجربة الموظف (Employee Experience)، والذي يُعالج في هذه الدراسة كمتغير أحادي المحور يعكس الانطباع العام

للموظف عن المؤسسة وتفاعله معها، وبين متغير تابع هو إدارة السمعة المؤسسية (Corporate Reputation Management)، الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. جودة الاتصال المؤسسي

2. ثقة الأطراف ذات العلاقة

3. الصورة الذهنية للمؤسسة

4. استجابة المؤسسة للأزمات

ويفترض النموذج أن تجربة الموظف تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على كل بُعد من أبعاد السمعة المؤسسية، استنادًا إلى ما ورد في الأدبيات الحديثة التي أكدت على أهمية دور الموظفين في تشكيل الانطباع العام عن المؤسسة وتعزيز مصداقيتها وثقة جمهورها الداخلي والخارجي (Kimonyo, 2024 ؛ Porkodi et al., 2024؛ القحطاني، 2025).

1.8. منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى دراسة العلاقة بين تجربة الموظف وإدارة السمعة المؤسسية في شركات الخدمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية من خلال وصفها كما هي في الواقع، ثم تحليلها لاكتشاف العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المتغيرات.

وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال أداة الاستبانة التي تم تصميمها اعتمادًا على الأدبيات السابقة والدراسات الحديثة ذات الصلة، وذلك بهدف قياس تجربة الموظف بوصفها متغيرًا مستقلًا، وأبعاد السمعة المؤسسية بوصفها متغيرًا تابعًا. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في تحليل البيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات الخدمات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في القطاعات التي تركز على العنصر البشري في تقديم القيمة للعملاء، مثل: شركات الاتصالات، الشركات التقنية، شركات الخدمات اللوجستية، شركات الرعاية الصحية الخاصة، وشركات الضيافة والسياحة. وتم حصر المجتمع ليشمل فقط الموظفين بدوام كامل ممن تتجاوز مدة خدمتهم في الشركة عامًا واحدًا على الأقل، لضمان امتلاكهم تصورًا ناضجًا حول تجربتهم المؤسسية، ومدى انعكاسها على صورة المؤسسة وسمعتها الخارجية.

ونظرًا لتنوع الشركات الخدمية وتوزعها الجغرافي في المملكة، فقد تم تقدير حجم مجتمع الدراسة بحوالي 1000 موظف في الشركات المستهدفة. وبناءً على معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، فقد تم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ ليكون 278 موظفًا. وتم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي (Stratified Random Sampling) لاختيار العينة، مع مراعاة التوزيع العادل عبر الشركات والوظائف الرئيسية ذات العلاقة المباشرة بتجربة العمل

والتفاعل المؤسسي. وقد تم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام استبانة إلكترونية مغلقة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة، ووزعت عبر البريد المؤسسي ومنصات التواصل المهنية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والأهداف البحثية، وقد

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار الأخير. وشملت الأساليب المستخدمة ما يلي:

- استخدام التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة، وتحديد مستوى كل من تجربة الموظف وأبعاد السمعة المؤسسية في الشركات المستهدفة.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. حيث استخدم اختبار صدق المحكمين (Content Validity) لضمان ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الصدق التمييزي (Discriminant Validity) من خلال معاملات الارتباط بين الفقرات. كما تم اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، حيث يُعد معاملًا مقبولاً إذا تجاوز 0.70.
- استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين تجربة الموظف وكل بعد من أبعاد السمعة المؤسسية، باعتبارها خطوة تمهيدية قبل اختبار الفرضيات.
- الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بتأثير تجربة الموظف على إدارة السمعة المؤسسية كمتغير كلي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

المتعلقة بتأثير تجربة الموظف على كل بُعد من أبعاد السمعة المؤسسية (الاتصال، الثقة، الصورة الذهنية، الاستجابة للأزمات)، وذلك لتحديد مقدار التأثير وتفسير التباين بين المتغيرات..

1.9. الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على آراء الموظفين في شركات الخدمات بالقطاع الخاص بشأن تجربتهم الوظيفية وانعكاسها على السمعة المؤسسية لمؤسساتهم، وتم تصميم الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة والنماذج العلمية المعتمدة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب البيئة السعودية وسياق الدراسة الحالي.

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات العامة للمستجيبين (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع الذي يعمل فيه، الوظيفة الحالية)..
• القسم الثاني: يتضمن عبارات القياس المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي:

✓ **المتغير المستقل: تجربة الموظف:** تمت صياغة 10 فقرات لقياس تجربة الموظف بوصفها متغيراً أحادي المحور، استناداً إلى دراسات مثل القحطاني (2025)، و (Porkodi et al. (2024)، وحسن (2024)، وجرى تغطية أبعاد الشعور بالتمكين، الدعم، التقدير، وبيئة العمل.

✓ المتغير التابع: إدارة السمعة المؤسسية: شمل هذا الجزء 4 أبعاد رئيسية، وبلغ إجمالي الفقرات 20 فقرة موزعة على النحو التالي:

- جودة الاتصال المؤسسي (5 فقرات)
- الثقة في المؤسسة (5 فقرات)
- الصورة الذهنية (5 فقرات)
- استجابة المؤسسة للأزمات (5 فقرات)

وقد تم تطوير هذه الفقرات اعتمادًا على أدبيات مثل: الصفار (2024)، عبدالعال والهنداوي (2024)، Yassin & Ali (2022)، و Ziaullah & Ul Zain (2023)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقييم استجابات المشاركين، حيث تراوحت بدائل الإجابة من: (1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. ويُعد هذا المقياس مناسبًا لقياس الاتجاهات المدركة والتصورات الذاتية، ويسهل التحليل الإحصائي لاحقًا.

1.10. مخطط المشروع المقترح

تقوم هذه الدراسة على خطة منهجية تتضمن مجموعة من الفصول المتكاملة التي تغطي الجوانب النظرية والمنهجية، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

- يتضمن هذا الفصل تقديمًا عامًا لموضوع الدراسة، ويعرض عناصره الأساسية مثل:
- مشكلة الدراسة: توضيح الإشكالية الرئيسية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
- أهمية الدراسة: بيان القيمة العلمية والعملية المتوقعة من نتائج الدراسة.

- أهداف الدراسة :تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.
- تساؤلات الدراسة أو فرضياتها :عرض الأسئلة البحثية أو الفرضيات التي سيتم اختبارها.
- حدود الدراسة :التحديد الزمني والمكاني والموضوعي للدراسة.
- مصطلحات الدراسة :تقديم تعريفات إجرائية للمفاهيم الأساسية المستخدمة.

الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: الإطار النظري**
ويتناول المفاهيم الأساسية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والجوانب النظرية والنماذج المفاهيمية المرتبطة بها، مع عرض لأهم النظريات والمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث.
- **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**
يتم فيه استعراض أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل مناهجها ونتائجها، ومقارنة أوجه التشابه والاختلاف، وصولاً إلى إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.
- الربط النظري بين المتغيرات
- الدراسات السابقة وتصنيفها وتحليلها
- أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة بمثابة الأساس العلمي الذي تستند إليه البحوث الحديثة في بناء أطرها النظرية والمنهجية، وتسهم في تعميق الفهم حول المتغيرات محل الدراسة، كما تساعد في رصد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بشكل كافٍ. وفي ضوء موضوع هذه الدراسة، الذي يسعى إلى استكشاف العلاقة بين تجربة الموظف كمتغير مستقل، وإدارة السمعة المؤسسية كمتغير تابع، برزت الحاجة إلى مراجعة عدد من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين، كلٌّ على حدة، أو ضمن إطار العلاقة بينهما.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من الباحثين بمفهوم تجربة الموظف بوصفه مقاربة حديثة تركز على بناء رحلة مهنية متكاملة للموظف، تبدأ من لحظة انضمامه وحتى خروجه من المؤسسة، وذلك لما لها من أثر مباشر على الولاء الوظيفي، والتحفيز، والإنتاجية، وكلها عوامل ترتبط ضمناً بصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة أمام أصحاب المصلحة، واتسعت دائرة الاهتمام الأكاديمي بمفهوم إدارة السمعة المؤسسية، لا سيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل البشري في تقديم خدماتها، وظهر ارتباط وثيق بين الممارسات الداخلية للمؤسسة، مثل القيادة والثقافة التنظيمية وتجارب الموظفين، وبين السمعة المدركة لها من قبل الجمهور.

وعليه، فقد تم تصنيف الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. دراسات تناولت تجربة الموظف من حيث المفهوم، المكونات، والعوامل المؤثرة فيها.
 2. دراسات تناولت إدارة السمعة المؤسسية بأبعادها المختلفة، وسُبل تعزيزها.
 3. دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين، وقياس تأثير تجربة الموظف على السمعة المؤسسية أو على عناصر ترتبط بها مثل الصورة الذهنية أو ولاء العملاء.
- وسوف يتم استعراض تلك الدراسات وفقًا لتسلسل زمني ومنهجي، مع تحليل مضمونها، وتحديد المنهج المستخدم، والعينة، والأدوات، وأبرز النتائج والتوصيات. كما سيتم في نهاية الفصل تقديم مقارنة تحليلية بين الدراسات المستعرضة، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتحديد ما ستضيفه الدراسة الحالية إلى الأدبيات العلمية.

2.2. المتغير المستقل

التمهيد

أصبحت تجربة الموظف اليوم أحد أهم المفاهيم الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين، ورضاهم، وارتباطهم بالمؤسسة، بل وعلى صورة المؤسسة الخارجية وسمعتها. فمع تصاعد أهمية العنصر البشري كمصدر للميزة التنافسية، بات من الضروري ألا تقتصر جهود المؤسسات على إدارة القوى العاملة تقنيًا وتنظيميًا فحسب، بل أن تنتقل نحو تصميم وإدارة "تجربة الموظف" holistically، كرحلة تبدأ من أول تفاعل للموظف مع المؤسسة وتمتد طيلة دورة حياته المهنية فيها (Malik et al., 2023).

مفهوم تجربة الموظف

شهد مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience) تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري المعاصر، بوصفه مفهوماً يتجاوز الأبعاد التقليدية المرتبطة بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، ليعبر عن "رحلة الموظف داخل المؤسسة" بما تحويه من تفاعلات ومشاعر وانطباعات تتراكم لتشكل في النهاية تصوره العام عن المنظمة.

وقد عرفه Malik et al. (2023) بأنه "النتيجة المتكاملة لكافة التفاعلات التي يخوضها الموظف مع مؤسسته، سواء كانت تفاعلات مادية أو نفسية أو رقمية، ابتداءً من لحظة التوظيف وحتى خروجه منها، بما في ذلك السياسات والممارسات والثقافة والتكنولوجيا". وبهذا يقدم الباحثون تصوراً شاملاً لتجربة الموظف باعتبارها انعكاساً لما تقدمه المؤسسة من بيئة تنظيمية متكاملة.

أما Porkodi et al. (2024) فقد اعتبروا أن تجربة الموظف "تُبنى من خلال محصلة انفعالية وإدراكية لتفاعل الموظف مع المنظمة، وتعكس كيف يشعر الموظف تجاه بيئة عمله، ومدى دعمه من قبل الإدارة، ومستوى الانسجام مع الثقافة المؤسسية، و ترى Ziaullah & Ul Zain (2023) أن تجربة الموظف تمثل "تصور الموظف لقيمة العلاقة التي تربطه بالمؤسسة، بناءً على ما يتلقاه من دعم، وتمكين، واحترام، وتقدير". وفي السياق العربي، تعرف القحطاني (2025) تجربة الموظف بأنها "الانطباعات العام الناتجة عن سلسلة من المواقف والتفاعلات التي يمر بها الموظف داخل المنظمة، بدءاً من مرحلة الاستقطاب وحتى مراحل التقييم والتطوير والتقدير، وتُشكل هذه التجربة عاملاً مؤثراً في سعادته واستقراره المهني".

ونتشير عسيري والمنقاش (2022) إلى أن تجربة الموظف ترتبط ارتباطاً مباشراً ببيئة العمل البشرية والتنظيمية، حيث تعد "مرآة لثقافة المؤسسة وأسلوب إدارتها لعلاقاتها الداخلية"، وتنعكس في النهاية على مخرجات العمل والسلوك التنظيمي العام.

انطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن تجربة الموظف تُعد مفهوماً مركباً وشمولياً يعكس الانطباع التراكمي للموظف تجاه المؤسسة، ويتكون من مزيج من التفاعلات اليومية، والثقافة التنظيمية، والقيادة، والسياسات، والتكنولوجيا، والبيئة المادية والمعنوية.

أهمية تجربة الموظف

أوضحت تجربة الموظف أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في سعيها لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية التي تتطلب استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. وتنبع أهمية هذا المفهوم من كونه يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات متعددة، تشمل الانخراط الوظيفي، الإنتاجية، الولاء، ومعدلات دوران العمل، بل ويتجاوز ذلك ليؤثر في الصورة الذهنية للمؤسسة لدى أصحاب العلاقة.

وقد أكدت دراسات متعددة أن بناء تجربة إيجابية للموظف يسهم في رفع مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي، كما يعزز من ارتباط الموظف بالقيم المؤسسية. (Kimonyo, 2024) ومن جانب آخر، تُظهر نتائج (Malik et al. (2023 أن المؤسسات التي تستثمر في تصميم تجربة موظف متكاملة تحقق معدلات أعلى في رضا العملاء، وذلك بفضل انتقال الأثر الإيجابي من الداخل إلى الخارج.

وفي السياق العربي، تشير دراسة القحطاني (2025) إلى أن العناية بتجربة الموظف تُعد مدخلاً رئيساً لتحقيق السعادة المؤسسية، وتُساهم في إيجاد بيئة عمل إنسانية قائمة على الاحترام والدعم والتحفيز، ما ينعكس بدوره على سمعة المؤسسة وفعاليتها التنظيمية. كما ترى عسيري والمنقاش (2022) أن تحسين تجربة الموظف هو وسيلة فعالة لرفع جودة الحياة الوظيفية والحد من الضغوط التنظيمية، وبالتالي زيادة الولاء وتقليل النوايا لترك العمل.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن تجربة الموظف باتت تُستخدم كمؤشر استراتيجي ضمن نماذج التقييم المؤسسي العالمية، لا سيما في ما يتعلق بجودة القيادة، وفعالية نظم الموارد البشرية، ومستوى النضج المؤسسي في التعامل مع رأس المال البشري.

من هنا، تتجلى أهمية تجربة الموظف باعتبارها حلقة وصل بين التفاعل الداخلي للمورد البشري ومخرجات المؤسسة الخارجية، فهي لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي، بل تمتد لتشكّل عاملاً محورياً في بناء السمعة المؤسسية، وجاذبية المؤسسة في سوق العمل، وميزتها التنافسية.

أهداف تجربة الموظف

أجمع عدد من الباحثين على أن تجربة الموظف تمثل أحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى بناء علاقة تفاعلية مستدامة بين الموظف والمؤسسة، ويشير القحطاني (2025) إلى أن الهدف الرئيس من إدارة تجربة الموظف هو تحقيق السعادة المؤسسية، وذلك من خلال تصميم تجارب متكاملة تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز شعور الموظف بالتقدير، ويمكن تلخيص أهدافه فيما يلي:

1. بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة.

2. تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظف والمؤسسة.

3. دعم استقرار الموظف وتحسين ولائه المهني.

كما يشير حسن (2024) إلى أن تجربة الموظف تهدف إلى تعزيز رأس المال النفسي من خلال توفير بيئة عمل تتيح للموظف تنمية صفاته الإيجابية مثل التفاؤل والمرونة والفعالية الذاتية، ويعرض أهداف تجربة الموظف على النحو الآتي:

1. تعزيز الازدهار النفسي للموظف.

2. زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانخراط المهني.

3. تقليل نوايا ترك العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

وفي ذات السياق، تؤكد عسيري والمنقاش (2022) أن من أهداف تجربة الموظف تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية للموظف، وقد صنفت أهداف هذا التوجه إلى:

1. تمكين الموظف عبر تعزيز مشاركته في صنع القرار.

2. توفير بيئة داعمة لرفاهية الموظف.

3. تحقيق توازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وتضيف (Porkodi et al. 2024) أن إدارة تجربة الموظف تسعى إلى رفع التنافسية التنظيمية من خلال

بناء ثقافة مؤسسية جاذبة تعزز الإبداع والابتكار، ويمكن تلخيص أهداف تجربة الموظف كما يلي:

1. تحفيز الإبداع الداخلي عبر بيئة عمل ملهمة.

2. دعم النمو المستدام من خلال مشاركة الموظفين الفاعلة.

3. تقوية الهوية التنظيمية وتحسين السمعة المؤسسية.

ومن جهته، يرى (Malik et al. (2023 أن من الأهداف المحورية لتجربة الموظف تعزيز الانخراط الوظيفي طويل الأمد، عبر معالجة تجارب الموظف الرقمية والتقليدية على حد سواء، من لحظة التوظيف حتى مغادرة المؤسسة، وتشمل الأهداف:

1. تحسين رحلة الموظف الرقمية ضمن بيئة العمل الذكية.

2. تقوية الروابط العاطفية والإنتاجية بين الموظف والمؤسسة.

3. استخدام التكنولوجيا لقياس وتحسين مخرجات التجربة باستمرار.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهداف تجربة الموظف لا تقتصر على الأبعاد النفسية والبيئية، بل تتعداها إلى تحقيق أهداف استراتيجية تمس أداء المؤسسة واستقرارها وسمعتها، مما يجعل تجربة الموظف أداة فعالة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الولاء المهني، وتقليل دوران العمالة، وبناء بيئة إبداعية تدعم القيم التنظيمية والاستدامة.

العوامل المؤثرة في تجربة الموظف

تتأثر تجربة الموظف بجملة من العوامل التنظيمية والسلوكية والإدارية التي تشكل معاً الانطباع العام للموظف عن بيئة عمله، وتحدد مستوى رضاه وارتباطه بالمؤسسة. وقد تنوعت رؤى الباحثين حول أهم هذه العوامل،

إلا أنها تركزت في مجالات تتعلق بثقافة المنظمة، ونظم القيادة، وبيئة العمل، وفرص التطوير، والسياسات الداخلية، والتكنولوجيا، وغيرها من المؤثرات.

يشير القحطاني (2025) إلى أن من أبرز المؤثرات في تجربة الموظف: تصميم الوظيفة، والقيادة التمكينية، وجودة الاتصال الداخلي، والمرونة التنظيمية، إذ يرى أن التجربة الإيجابية تنشأ من اتساق هذه العوامل في توليد بيئة عمل صحية ومحفزة. كما أضاف أن الإدارة الذكية لتجربة الموظف تمر عبر استراتيجيات متكاملة تشمل الاستماع لصوت الموظف، وتخصيص المسار المهني، وتوفير تغذية راجعة فعالة.

أما عسيري والمنقاش (2022) فقد ركزتا على بعدين رئيسيين هما: جودة الحياة الوظيفية، وديناميكية بيئة العمل، معتبرتين أن توفير الدعم المهني والاجتماعي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتقدير الجهود الفردية، تسهم مباشرة في تشكيل تجربة إيجابية مستدامة للموظف.

وفي السياق ذاته، تناول Malik et al. (2023) تجربة الموظف ضمن بيئة رقمية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، وأكدوا أن أنظمة الموارد البشرية القائمة على التحليل التنبؤي وتخصيص الخدمات (مثل الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء والتدريب) أصبحت أحد المحددات المهمة لتجربة الموظف المعاصرة، حيث تؤثر على مدى التفاعل والثقة والتمكين الشخصي.

بينما حددت دراسة Porkodi et al. (2024) سبعة عوامل محورية تؤثر في إدارة تجربة الموظف، وهي: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الموارد البشرية، التواصل الداخلي، القادة المباشرون، سياسات التحفيز والمكافآت، نماذج العمل الهجين، ومشاركة الموظف في اتخاذ القرار. وقد أكدت نتائج الدراسة أن التوازن بين هذه العوامل يمثل أساسًا في بناء تجربة متسقة ومستدامة.

كما صنف (Kimonyo 2024) العوامل المؤثرة في تجربة الموظف إلى ثلاث فئات:

1. عوامل تنظيمية: مثل الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والشفافية.
2. عوامل نفسية: مثل الشعور بالعدالة، والانتماء، والأمان الوظيفي.
3. عوامل مهنية: كفرص النمو والتقدم، وجودة الإشراف، ومشاركة الأفكار.

وترى اللوزي والعلوان (2021) أن التسويق الداخلي (Internal Marketing) هو من أهم المؤثرات المعاصرة في تجربة الموظف، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الموظف كـ "عميل داخلي" وتوفير تجربة عمل مدروسة تضمن له الرضا والدافعية.

ومن خلال تحليل أدبيات متعددة، يرى الباحث أن تجربة الموظف تتأثر بعدة متغيرات داخلية وخارجية، ومن أبرزها:

- قيادة المؤسسة: تلعب القيادة التحفيزية والتمكينية دورًا مركزيًا في خلق تجربة إيجابية للموظفين.
 - البيئة المادية والتقنية: تشمل البنية التحتية، والتقنيات المساعدة، والمرونة في أماكن العمل.
 - سياسات الموارد البشرية: كوضوح الأهداف، وعدالة التقييم، وتنوع فرص التطوير.
 - العلاقات الداخلية: التفاعل بين الزملاء والمستوى العام للثقة والدعم المتبادل.
 - الهوية التنظيمية: مدى توافق القيم المؤسسية مع قناعات الموظف.
- وبناءً عليه، فإن الإدارة الفاعلة لتجربة الموظف تستوجب تبني منظور تكاملي يراعي تفاعل هذه العوامل بشكل ديناميكي، وتوظيف أدوات قياس ومتابعة دورية لتحديد أوجه القوة وفرص التحسين في تجربة العمل.

الدراسات السابقة

دراسة (القحطاني، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة تجربة الموظف بأبعاده (التوظيف، التطوير، بيئة العمل، المشاركة، التحفيز) على تحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واستخدمت الدراسة المنهج المزجي بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي، حيث تم جمع البيانات الكمية أولاً من خلال أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 322 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، إضافة إلى 11 مشاركاً تمت مقابلتهم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور إدارة تجربة الموظف جاءت بمستوى مرتفع، في حين جاءت أبعاد محور السعادة المؤسسية بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة تجربة الموظف والسعادة المؤسسية تبعاً لمتغيري جامعة التخرج والكلية، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة التدريسية.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية شاملة لإدارة تجربة الموظف كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مستفيدة من الخبرات العالمية المعاصرة في هذا المجال.

دراسة (حسن، 2024)

استهدفت هذه الدراسة اختبار طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف بأبعادها المادية والتكنولوجية والثقافية وبين الازدهار في العمل في البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. وقد ركزت الدراسة بشكل خاص على دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، باعتباره أحد المحددات المهمة التي تعزز الأثر الإيجابي

لتجربة الموظف على بيئة العمل، وجرى تطبيق الدراسة على البنوك الإسلامية العاملة في مصر، والمتمثلة في: بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبوظبي الإسلامي، وبنك البركة. واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في جمع البيانات من العاملين، حيث تم توزيع (374) قائمة استقصاء، وبلغ معدل الاستجابة (91%)، وهو معدل مرتفع يعكس تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل. فقد تبين أن التزام البنوك بتحسين تجربة الموظف، سواء على المستوى المادي أو التكنولوجي أو الثقافي، يساهم بشكل واضح في تعزيز بعدي التعلم والحيوية كأبعاد رئيسية للازدهار الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تجربة الموظف ورأس المال النفسي بأبعاده المختلفة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات متكاملة لإدارة تجربة الموظف في البنوك الإسلامية، مع إيلاء اهتمام خاص بتنمية رأس المال النفسي للعاملين عبر برامج تدريبية وتنموية متخصصة. ومن شأن ذلك أن يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الازدهار الوظيفي، وتعزيز بيئة عمل أكثر استدامة ومواءمة مع متطلبات التطوير المؤسسي.

دراسة. (Yu et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك تجربة العملاء بأبعادها (جودة الخدمة، ظروف المرافق، نظافة الغرف، الإفطار الفندقي، الموقع الجغرافي، والقيمة مقابل المال) على مستوى الرضا العام في فندق أورانج - فرع غراند كروس. واستخدمت الدراسة منهج تحليل النصوص الشبكي بالاعتماد على تقنية الزحف الشبكي لجمع المراجعات الإلكترونية من النزلاء. وتكونت عينة الدراسة من نصوص المراجعات المنشورة عبر الإنترنت لعملاء الفندق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العملاء أبدوا اتجاهًا إيجابيًا عاماً نحو الفندق، حيث تركزت تقييماتهم على جودة الخدمة، ظروف المرافق، ونظافة الغرف بمستوى مرتفع، في حين ظهرت بعض الملاحظات السلبية المتعلقة بـ الإفطار، الموقع، والقيمة مقابل المال.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نقاط القوة في جودة الخدمة ونظافة المرافق، إلى جانب معالجة الملاحظات السلبية وتطوير الخدمات مثل الإفطار وتحسين القيمة المقدمة للعملاء، بما يعزز من إجمالي تجربة النزلاء وولائهم المستقبلي.

2.3. المتغير التابع

تمهيد

تُعد السمعة المؤسسية من الأصول غير الملموسة الأكثر تأثيراً على نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ تعكس الصورة الذهنية والانطباع العام الذي يتكون لدى مختلف أصحاب المصلحة حول أداء المؤسسة، ومصداقيتها، ومسؤوليتها الاجتماعية، وموثوقيتها في تلبية احتياجات العملاء والمجتمع على حد سواء. وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات في بيئات تنافسية متغيرة، أصبحت إدارة السمعة المؤسسية ضرورة إستراتيجية لا تقل أهمية عن إدارة الموارد المالية أو التقنية، بل قد تمثل عنصراً فاصلاً في الحفاظ على ولاء العملاء، وجذب الاستثمارات، وبناء الشراكات طويلة الأمد.

ويمثل هذا المبحث المحور الثاني من الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول المفهوم النظري لإدارة السمعة المؤسسية، ويحلل أبعادها الأساسية، وأهميتها التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستناد إلى الأدبيات

العلمية والمراجع الحديثة ذات الصلة، وصولاً إلى توضيح رؤية الباحث بشأن هذا المتغير ودوره المحوري في نجاح مؤسسات القطاع الخاص الخدمي.

مفهوم إدارة السمعة المؤسسية

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم "السمعة المؤسسية" نتيجة لاختلاف الزوايا التي تناولوا من خلالها هذا المتغير، إلا أنها تشترك جميعاً في كونها تصوراً إدراكياً يتم بناؤه لدى الجمهور عن المؤسسة بناءً على تفاعلاتهم وخبراتهم وملاحظاتهم حول أدائها وسلوكها عبر الزمن.

يشير (Pollák & Markovič (2022 إلى أن السمعة المؤسسية هي الانطباع العام الذي يتشكل لدى الجمهور نتيجة التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، والذي يتأثر بكل من ممارساتها التشغيلية، والتزاماتها الاجتماعية، وطريقة تعاملها مع الأزمات، أما Bigus et al. (2024) فيعرفون السمعة المؤسسية بأنها "تقدير تراكمي من قبل الأطراف ذات العلاقة حول قدرة المؤسسة على تحقيق توقعاتهم في المدى الطويل، استناداً إلى تاريخها من الأداء والتواصل والشفافية".

كما يرى عبدالعال والهنداوي (2024) أن السمعة المؤسسية تمثل الإدراك الجمعي للمجتمع حول هوية المؤسسة وموثوقيتها في ضوء التزاماتها وقيمتها، وتعد عاملاً محدداً لتفاعل الجمهور معها واستمرار علاقاتهم بها. ويؤكد العدوان والشامي (2022) أن السمعة لا تقتصر على الصورة الخارجية، بل ترتبط بعوامل تنظيمية داخلية مثل الحوكمة، وعدالة القرارات، وتكامل الاستراتيجيات مع القيم المؤسسية.

أما الصفّار (2024) ، فقد ركز على الطابع الديناميكي للسمعة، معتبراً أنها تتأثر بشكل مباشر بأنماط القيادة وسلوك الإدارة العليا، موضحاً أن القيادة التحويلية الفعالة تُسهم بشكل مباشر في تعزيز السمعة الإيجابية من خلال تمكين الموظفين، وتشجيع الشفافية، والالتزام بالمسؤولية المجتمعية.

و عَرَفَ (Bechan (2022) السمعة المؤسسية على أنها "إجماع متعدد المصادر من الآراء التي تعكس ثقة الجمهور بقدرة المؤسسة على خلق قيمة مستدامة، والوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة."

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن إدارة السمعة المؤسسية هي جملة من السياسات والأنشطة الاتصالية والتنظيمية التي تقوم بها المؤسسة لتعزيز صورتها الذهنية والمحافظة على ثقة جمهورها الداخلي والخارجي، عبر التركيز على الأداء المسؤول، والشفافية، والتواصل الفعال، والاستجابة السريعة للآزمات، بما يُمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأمد. وتقوم هذه الدراسة بمعالجة السمعة المؤسسية باعتبارها متغيراً مركباً يتكون من أربعة أبعاد رئيسية سيتم تناولها تفصيلاً في المحور التالي.

أبعاد إدارة السمعة المؤسسية

تعالج هذه الدراسة متغير "إدارة السمعة المؤسسية" بوصفه متغيراً مركباً يتكون من أربعة أبعاد رئيسية تم استخلاصها من الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية الحديثة، وهي: جودة الاتصال المؤسسي، ثقة الأطراف ذات العلاقة، الصورة الذهنية للمؤسسة، واستجابة المؤسسة للآزمات.

1- جودة الاتصال المؤسسي

يشير هذا البعد إلى مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في بناء قنوات اتصال شفافة ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي. وقد أكد عبدالعال والهنداوي (2024) أن الاتصال المؤسسي الجيد يُعد أداة استراتيجية لإدارة السمعة، حيث يعكس مستوى الشفافية ويعزز الثقة بالمؤسسة.

يرى جنيد وآخرون (2022) أن الاتصالات المؤسسية عندما تكون مبنية على الصدق والوضوح وسرعة الاستجابة، فإنها تؤثر بشكل مباشر على التصورات الإيجابية للمجتمع عن المؤسسة. كما أشار Bechan (2022) إلى أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات اتصال استباقية وتركز على التفاعل أكثر من التلقين، تُحقق مستويات أعلى من السمعة الإيجابية.

2- ثقة الأطراف ذات العلاقة

تعد الثقة حجر الأساس في علاقة المؤسسة بجميع أصحاب المصلحة مثل العملاء، الموظفين، المستثمرين، والمجتمع. ووفقاً لـ Khan et al. (2022)، فإن السمعة التنظيمية لا تُبنى فقط على الأداء، بل على مدى مصداقية المؤسسة وصدق وعودها والتزامها المستمر بالقيم الأخلاقية.

أشارت لطفي (2024) إلى أن المؤسسات ذات السمعة القوية تتمتع بعلاقات مستقرة مع الأطراف ذات العلاقة بسبب ارتفاع مستويات الثقة بها، مما يعزز ولائهم ويدفعهم إلى دعم المؤسسة حتى في الأوقات الحرجة. وتُعتبر الثقة عاملاً محورياً في الحفاظ على السمعة المؤسسية على المدى البعيد.

3- الصورة الذهنية للمؤسسة

الصورة الذهنية هي الانطباع المتشكل في أذهان الجمهور حول المؤسسة، وقد تتأثر بعدة عوامل كالمظهر المؤسسي، القيم المعلنة، سلوك الإدارة، والرسائل الإعلامية، يرى Shkromyda et al. (2022) أن هذه

الصورة هي بمثابة تمثيل ذهني لتراث المؤسسة ووعودها ومنتجاتها، وغالبًا ما تتحول إلى مرجعية لاتخاذ القرارات من قبل العملاء والمستثمرين.

كما أشار العتيبي (2024) إلى أن الصورة الذهنية لا تتكوّن من فراغ، بل تُبنى عبر تراكميّة التجارب المباشرة وغير المباشرة، وتُسهّم في تشكيل الرأي العام، وبالتالي في رسم ملامح السمعة.

4- استجابة المؤسسة للأزمات

تُعد استجابة المؤسسة الفعالة والسريعة للأزمات أحد العوامل الأساسية في حماية السمعة والحفاظ عليها. وأشار Peng et al. (2024) إلى أن المؤسسات التي تُظهر استعدادًا عاليًا في إدارة الأزمات تتفوق في كسب ثقة الجمهور مقارنة بالمؤسسات التي تتسم بالبطء أو التجاهل.

وقد أوضح ياسين وعلي (2022) أن أزمات المؤسسات لا تهدد السمعة بقدر ما تهددها طريقة التعامل مع الأزمة؛ فالإتصال الشفاف، وتحمل المسؤولية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية، تُعد مؤشرات على مهنية المؤسسة وموثوقيتها. وهذا بدوره يؤثر على السمعة إما سلبيًا أو إيجابيًا.

بناءً عليه، فإن هذه الأبعاد الأربعة تشكل مجتمعة الإطار المفاهيمي لقياس "إدارة السمعة المؤسسية" في هذه الدراسة، وتُمثّل محددات رئيسية للحكم على مدى نجاح المؤسسة في بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة لدى الأطراف ذات العلاقة.

رابعًا: أهمية إدارة السمعة المؤسسية

أصبحت السمعة المؤسسية أحد الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير. وتتمثل أهمية إدارة السمعة المؤسسية في عدة أبعاد، نوردتها استنادًا إلى ما جاء في الأدبيات الحديثة:

1- تعزيز الثقة والمصداقية

يشير Khan et al. (2022) إلى أن السمعة الجيدة تعمل كرافعة للثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، حيث يُنظر إلى المؤسسة ذات السمعة القوية على أنها أكثر مصداقية وموثوقة، مما ينعكس إيجابًا على علاقاتها مع المستثمرين والعملاء والموظفين.

2- دعم الأداء المالي

بحسب Bigus et al. (2024)، هناك علاقة ارتباط قوية بين السمعة المؤسسية والأداء المالي، إذ إن السمعة الجيدة تُسهم في استقطاب العملاء وزيادة ولائهم، مما يؤدي إلى نمو الإيرادات وتقليل التكاليف التسويقية. كما أنها تُسهل الوصول إلى مصادر التمويل بشروط أفضل.

3- جذب الكفاءات والاحتفاظ بها

ترى لطفي (2024) أن المؤسسات ذات السمعة الإيجابية تكون أكثر قدرة على جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، إذ يفضل العاملون الالتحاق ببيئات عمل يُنظر إليها بإيجابية اجتماعية ومهنية، مما يعزز مستويات الرضا والانتماء.

4- تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات

أوضح Peng et al. (2024) أن المؤسسات ذات السمعة القوية تمتلك قدرات أعلى على امتصاص الصدمات وإدارة الأزمات، حيث يمنحها رصيد السمعة مساحة للتعافي السريع من التداعيات السلبية، مقارنة بالمؤسسات ضعيفة السمعة.

5- القدرة على التأثير في السوق

بحسب Bechan (2022)، تتمتع المؤسسات ذات السمعة المؤسسية القوية بقوة تفاوضية أعلى مع الموردين والشركاء، ولديها قدرة أكبر على التأثير في توجهات السوق وقرارات العملاء. كما تُعد السمعة عاملاً حاسماً في التوسع والنفوذ إلى الأسواق الجديدة.

6- التحكم في السرد الإعلامي

يرى Pollák & Markovič (2022) أن السمعة المؤسسية المدارة بفعالية تُمكن المؤسسة من امتلاك زمام المبادرة في تشكيل صورتها الإعلامية، خاصة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يُقلل من تأثير الشائعات ويُسهل في توجيه الخطاب العام بصورة أكثر إيجابية.

خامساً: أهداف إدارة السمعة المؤسسية

اختلف الباحثون في تحديد الأهداف الدقيقة لإدارة السمعة المؤسسية، إلا أنهم اتفقوا على أنها تهدف إلى بناء تصورات إيجابية وتعزيز العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة. ومن أبرز الأهداف:

• كما يشير عبدالعال والهنداوي: (2024)

1. بناء انطباع إيجابي مستدام عن المؤسسة.

2. تعزيز العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة.

3. إدارة الانطباعات والتوقعات العامة حول المؤسسة.

• ويؤكد: Khan et al. (2022)

1. تحسين ولاء العملاء واستبقاء الموظفين.

2. تحسين شروط التفاوض مع الموردين والمستثمرين.

3. خلق بيئة تنظيمية مستقرة تحفز الأداء.

• أما Shkromyda et al. (2022) فيرون أن الأهداف تتمثل في:

1. مراقبة المؤشرات الديناميكية للسمعة في بيئة متقلبة.

2. التنبؤ بالآثار السلوكية المترتبة على تغير الصورة الذهنية.

3. تحويل السمعة من عنصر دفاعي إلى أصل استراتيجي فعال.

سادسًا: العوامل المؤثرة في إدارة السمعة المؤسسية

تناول الباحثون في أدبيات الإدارة والاتصال المؤسسي مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير

مباشر في بناء السمعة المؤسسية والمحافظة عليها، ويمكن عرض أبرز هذه الرؤى على النحو التالي:

يشير Bechan (2022) إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تسهم في بناء السمعة المؤسسية، وهي:

1. كفاءة الاتصال المؤسسي في نقل الرسائل بوضوح وشفافية للجمهور الداخلي والخارجي.

2. الالتزام بالممارسات الأخلاقية التي تعزز ثقة الأطراف ذات العلاقة.

3. قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفعالية من خلال الرد السريع والاستجابة الواعية لتحديات البيئة الخارجية.

وكما يشير Khan et al. (2022) إلى أن السمعة المؤسسية تتشكل من خلال ثلاث ركائز أساسية، تشمل:

1. رضا العملاء الناتج عن جودة الخدمة والتفاعل الفعال.

2. الولاء المؤسسي الداخلي للعاملين، والذي يُعد مؤشرًا على قوة الثقافة التنظيمية.

3. الموثوقية التشغيلية، وتعني التزام المؤسسة بتعهداتها ومعايير الجودة المتوقعة منها.

ويؤكد Pollák & Markovič (2022) أن من العوامل المهمة أيضًا:

1. التحكم في السمعة الرقمية عبر المنصات الإلكترونية، خاصة في أوقات الأزمات أو الأحداث السلبية.

2. المسؤولية الاجتماعية التي تُظهر المؤسسة كفاعل ملتزم تجاه المجتمع، مما يعزز صورتها الذهنية.

3. الاستمرارية في تقديم القيمة لأصحاب المصلحة كافة، وليس فقط العملاء.

كما توصلت دراسة الصفار (2024) إلى أن القيادة التحويلية تمثل عنصرًا مؤثرًا في السمعة المؤسسية، من خلال:

1. التحفيز الفكري للعاملين مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام.

2. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، ما يعزز من شعور الانتماء المؤسسي.

3. القدوة التنظيمية التي تقدمها القيادة في ترسيخ القيم المؤسسية الإيجابية.

وتشير العدوان والشامي (2022) إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً تنظيمياً يعزز من السمعة عبر:

1. توزيع المسؤوليات بوضوح بما يقلل من تضارب المصالح.

2. الرقابة الفعالة والمساءلة ما يُكسب المؤسسة احترام الجهات التنظيمية والمجتمعية.

3. تعزيز الشفافية المالية والإدارية، الأمر الذي يرفع مستوى الثقة والاحترام العام للمؤسسة.

الدراسات السابقة

دراسة (الصفار، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستنارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في بناء السمعة المؤسسية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (250) من العاملين في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود درجة تقدير مرتفعة للقيادة التحويلية في شركة المراعي، ووجود درجة تقدير مرتفعة للسمعة المؤسسية لدى الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية نظراً لما لها من أثر إيجابي كبير على تعزيز السمعة المؤسسية.

دراسة (لطفى، 2024)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيقها ميدانياً على عينة عشوائية مكونة من (252) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وذلك بهدف الكشف عن واقع ممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية من وجهة نظرهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، وفي ضوءها تم تقديم مقترحات إجرائية وآليات عملية من شأنها تحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء ممارسات البراعة المؤسسية، سواء عبر بعد الاستغلال أو بعد الاستكشاف.

دراسة (العتيبي، 2024)

هدفت الدراسة إلى تقييم السمعة المؤسسية لشركات الهاتف المحمول في الكويت من وجهة نظر عملائها، وقياس تأثيرها على ولائهم لهذه الشركات. اعتمدت الدراسة على منهج المسح، واستخدمت الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من عينة حصصية قوامها (300) مفردة، موزعة بالتساوي على العملاء الحاليين للشركات الثلاث) أوريدو - زين. (stc -

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تصدر الإنترنت والمواقع الإلكترونية للشركات قائمة الوسائل التي يعتمد عليها العملاء للتعرف على الشركات، يليها الإعلام التقليدي، ثم مواقع التواصل الاجتماعي. كما تبين أن تقييم العملاء لسمعة الشركات جاء بمستوى مرتفع، حيث تصدر الأداء المالي كعنصر من عناصر السمعة المرتبة الأولى، بينما جاء عنصر المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة.

وأظهرت النتائج أن شركات الهاتف المحمول تتمتع بمستوى ولاء مرتفع لدى عملائها، مع تفوق الولاء الاتجاهي على الولاء السلوكي.

كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي مرتفع وذو دلالة إحصائية لسمعة الشركات على ولاء العملاء، حيث فسرت السمعة نسبة (77%) من التغير الحاصل في الولاء. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقييم السمعة ودرجات الولاء تعود لاختلاف نوع الشركة، إذ حصلت شركة Stc على تقييم أقل مقارنة بأوريدو وزين. وأخيراً، تبين أن العمر ومستوى الدخل يؤثران في مستوى السمعة والولاء، حيث تتمتع الشركات بسمعة أفضل وولاء أعلى لدى الأفراد الأكبر سناً وذوي الدخل المرتفع.

دراسة (Bechan, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات الرئيسية لإدارة السمعة المؤسسية بأبعادها (إدارة أصحاب المصلحة، البيئة الاتصالية المتغيرة، القضايا الأخلاقية، الاتصال الاستراتيجي) على تعزيز السمعة المؤسسية في الشركات الكبرى المدرجة في جنوب أفريقيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة على (40) من مديري الاتصال في 40 شركة كبرى مدرجة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السمعة المؤسسية تُعد أصلاً قيماً يجب إدارته بشكل استباقي، وأن معرفة محددات إدارة السمعة يساهم في تحقيق الأهداف التجارية، وخلق ولاء المستهلكين، وزيادة قيمة المساهمين، وجذب الكفاءات، وتقليل آثار الأزمات على العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما أوضحت النتائج أن إدارة الاتصال الاستراتيجي والشفافية والتواصل ثنائي الاتجاه مع أصحاب المصلحة تمثل عوامل جوهرية في بناء السمعة المؤسسية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات لمدخل الاتصال الاستراتيجي المتكامل مع جميع فئات أصحاب المصلحة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والشفافية، بما يساهم في حماية السمعة المؤسسية وتعظيم ميزتها التنافسية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمهيد

تُعد تجربة الموظف اليوم أحد أهم المحركات الداخلية التي تؤثر بشكل غير مباشر ومباشر على الصورة العامة للمؤسسة وسمعتها في أذهان الجمهور. فبينما كانت السمعة المؤسسية تُبنى تقليدياً عبر الحملات التسويقية أو إدارة العلاقات العامة، أصبح يُنظر إلى تجربة الموظف بوصفها صوت المؤسسة الداخلي، ومرآة تعكس بيئة العمل، وقيمتها، وأساليبها القيادية، مما يجعلها ركيزة أساسية في بناء السمعة المؤسسية أو تقويضها.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن رضا الموظف واندماجه وشعوره بالتمكين داخل المؤسسة ينعكس مباشرة على طريقة تفاعله مع العملاء، وعلى مدى التزامه بالقيم المؤسسية، وبالتالي يؤثر على سمعة المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً. وفي هذا السياق، سيتم تناول أبرز التداخلات بين المتغيرين موضوع الدراسة.

الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

1- منظور التسويق الداخلي

يرى عدد من الباحثين مثل اللوزي والعلوان (2021) و Malik et al. (2023) أن تجربة الموظف تُعد امتدادًا طبيعيًا للتسويق الداخلي، الذي يُعنى بتقديم المؤسسة "كمنتج داخلي" للموظفين، على غرار تقديم المنتجات للعملاء. وبالتالي، فإن الاستثمار في رضا الموظفين وتمكينهم وتوفير بيئة عمل ملهمة يساهم في تعزيز ولائهم، مما يؤدي إلى تشكيل مخرجات ترويجية غير مباشرة تُحسن من صورة المؤسسة وسمعتها العامة.

2- نموذج التأثير غير المباشر عبر التفاعل مع العملاء

أشارت دراسة Kimonyo (2024) إلى أن الموظف الراضي والمحفز ينقل إحساسه الإيجابي بالبيئة الداخلية إلى العملاء من خلال سلوكياته التفاعلية معهم، مما يُفضي إلى تعزيز رضا العميل، ومن ثم تحسين السمعة المؤسسية. كما أشار إلى أن الموظفين يمثلون قناة تواصل بشرية تحمل رسائل المؤسسة إلى البيئة الخارجية.

3- تجربة الموظف كرافعة للقيم المؤسسية

تؤكد دراسة القحطاني (2025) أن تجربة الموظف تنقل القيم المؤسسية إلى الخارج؛ فكلما كانت تجربة الموظف إيجابية، كان أكثر التزامًا بالقيم والسلوكيات المرغوبة التي تجسد هوية المؤسسة وتعزز من احترامها وثقة المتعاملين بها.

تفسير العلاقة من خلال الأبعاد المفاهيمية

بالنظر إلى أبعاد إدارة السمعة المؤسسية كما حددتها الدراسة (جودة الاتصال المؤسسي، ثقة الأطراف ذات العلاقة، الصورة الذهنية، استجابة المؤسسة للأزمات)، يمكن الربط بينها وبين تجربة الموظف كما يلي:

العلاقة تجربة الموظف به	البعد في السمعة المؤسسية
الموظف هو ناقل الاتصال الأول، وتعكس تجربته جودة الرسائل الداخلية مما يؤثر على الخارج.	جودة الاتصال المؤسسي
كلما شعر الموظف بالإنصاف والتقدير، زادت مصداقيته وموثوقية المؤسسة من خلال سلوكه.	ثقة الأطراف ذات العلاقة
الموظفون يشكلون الانطباع الأول للمؤسسة، وأداؤهم يمثل قيمها أمام المجتمع والعملاء.	الصورة الذهنية
مشاركة الموظفين في الاستجابة السريعة والفعالة تعزز من كفاءة المؤسسة وسمعتها.	استجابة الأزمات

تعتمد العلاقة بين تجربة الموظف والسمعة المؤسسية على عدد من النظريات الإدارية والاتصالية، أبرزها:

- نظرية الموارد البشرية القائمة على القيمة: (RBV) والتي تفترض أن الموظف يُعد موردًا استراتيجيًا لا يمكن تقليده، وتعكس تجربته بشكل مباشر على القدرة التنافسية والسمعة.
- نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory) التي تفترض أن العلاقة الإيجابية بين الموظف ومؤسسته تؤدي إلى سلوكيات إيجابية طوعية تعزز من السمعة.
- نموذج الهوية المؤسسية: (Corporate Identity Model) والذي يرى أن الموظفين يشكلون عنصرًا محوريًا في بناء وتفعيل الهوية المؤسسية في البيئة الخارجية.

من خلال العرض السابق، يمكن التأكيد على أن العلاقة بين تجربة الموظف وإدارة السمعة المؤسسية علاقة طردية ومركّبة. فكل تحسّن في تجربة الموظف، سواء من حيث البيئة التنظيمية، العدالة، فرص النمو، أو التمكين، ينعكس في سلوك الموظف الإيجابي، وفي قدرته على نقل صورة احترافية عن المؤسسة. وبالتالي، فإن أي استراتيجية لتحسين السمعة المؤسسية لا يمكن أن تنجح دون اعتبار تجربة الموظف ركيزة أساسية ومحورية فيها.

الدراسات السابقة

دراسة (Ziaullah & Ul Zain, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة العميل بأبعادها (البيئة، لحظات الحقيقة، موظفو الخطوط الأمامية، العروض المقدمة) على السمعة المؤسسية والتسويق الشفهي في القطاع المصرفي في إقليم البنجاب - باكستان، مع دراسة الدور الوسيط لمشاركة العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية، وتكونت العينة من (400) مستجيب من عملاء البنوك.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجربة العميل تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على مشاركة العملاء، والسمعة المؤسسية، والتسويق الشفهي. كما بينت النتائج أن مشاركة العملاء تؤثر إيجابياً ودالة إحصائياً على السمعة المؤسسية والتسويق الشفهي، وأنها تتوسط جزئياً العلاقة بين تجربة العميل من جهة، والسمعة المؤسسية والتسويق الشفهي من جهة أخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات فاعلة لتحسين تجربة العملاء وتعزيز تفاعلهم، لما لذلك من أثر في بناء السمعة المؤسسية الإيجابية وزيادة قوة التسويق الشفهي، إضافة إلى الاستفادة من هذه النتائج في تطوير ممارسات قيادية ومفاهيم جديدة في إدارة تجربة العملاء.

2.5. الخاتمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وتزايد التنافس بين المؤسسات، أصبح بناء السمعة المؤسسية والحفاظ عليها ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية وتعزيز الميزة التنافسية، ولم يعد هذا البناء حكرًا على أنشطة التسويق والعلاقات العامة، بل امتد ليشمل عوامل داخلية جوهرية، من أبرزها تجربة الموظف، والتي باتت تمثل مرآة حقيقية تعكس صورة المؤسسة أمام جمهورها الخارجي.

وقد استعرضت هذه الدراسة من خلال الإطار النظري أبعاد تجربة الموظف ومكوناتها، حيث تبين أنها تشمل مجموعة من العوامل مثل بيئة العمل، القيادة، التمكين، الاتصالات الداخلية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، كما اتضح أن لتلك التجربة أثرًا مباشرًا في سلوكيات الموظفين، وولائهم، واستعدادهم للمساهمة في تعزيز السمعة المؤسسية.

و تم تحليل مفهوم إدارة السمعة المؤسسية بأبعاده الأربعة: جودة الاتصال المؤسسي، ثقة الأطراف ذات العلاقة، الصورة الذهنية، واستجابة المؤسسة للأزمات، وقد أظهرت الأدبيات أن هذه الأبعاد تتأثر بممارسات المؤسسة تجاه موظفيها، مما يجعل تجربة الموظف متغيرًا فاعلاً في صياغة السمعة المؤسسية واستدامتها.

وتوصلت الدراسة من خلال الربط النظري إلى أن العلاقة بين تجربة الموظف والسمعة المؤسسية علاقة طردية استراتيجية، حيث تؤدي التجارب الإيجابية للموظفين إلى سلوكيات تعزز من صورة المؤسسة وثقة العملاء والمجتمع بها، والعكس صحيح، كما بينت نتائج الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تستثمر في رفاهية موظفيها، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة عمل محفزة، تحقق مستويات أعلى من السمعة المؤسسية المستقرة والمتنامية.

وعليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على ضرورة انتقال المؤسسات من التركيز على رضا العملاء فقط إلى التركيز على رضا وتجربة الموظفين كمدخل أساسي لبناء السمعة، خاصة في قطاع الخدمات الذي يُعد فيه الموظف الواجهة الحقيقية للمؤسسة، كما تقدم الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الدراسات الميدانية المقبلة لفحص هذه العلاقة في السياق السعودي والعربي بشكل عام.

قائمة المراجع

- جنيد، حنان فاروق، المطيري، عبدالرحمن بن نامي، عبدالله، جمال عيسى ميلود، عثمان، إسلام أحمد أحمد، و عبدالرحمن، وفاء صلاح. (2022). توظيف رأس المال الرقمي في بناء أنشطة المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالسمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الربحية في الوطن العربي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج21، ع2، 1 - 91.
- جنيد، حنان فاروق، المطيري، عبدالرحمن بن نامي، عبدالله، جمال عيسى ميلود، عثمان، إسلام أحمد أحمد، و عبدالرحمن، وفاء صلاح. (2022). توظيف رأس المال الرقمي في بناء أنشطة المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالسمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الربحية في الوطن العربي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج21، ع2، 1 - 91.
- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31، 145 - 191.
- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31، 145 - 191.

- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31 ، 145 - 191.
- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع93 ، 214 - 250.
- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع93 ، 214 - 250.
- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع93 ، 214 - 250.
- عبدالعال، عطية السيد عطية، و الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي. (2024). إدارة السمعة المؤسسية بين الموجهات التنظيرية وقوة التأثير. مجلة التربية، ع203، ج2 ، 619 - 623.
- العتيبي، مشاعل سعود عبدالله. (2024). السمعة المؤسسية لشركات الهاتف المحمول في الكويت وتأثيرها على ولاء العملاء: دراسة ميدانية. حوليات آداب عين شمس، مج52 ، 95 - 125.
- العتيبي، مشاعل سعود عبدالله. (2024). السمعة المؤسسية لشركات الهاتف المحمول في الكويت وتأثيرها على ولاء العملاء: دراسة ميدانية. حوليات آداب عين شمس، مج52 ، 95 - 125.

- العتيبي، مها محمد شمروخ، و اليوبي، ليلي عابد. (2024). أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج8، ع11 ، 10 - 26.
- العتيبي، مها محمد شمروخ، و اليوبي، ليلي عابد. (2024). أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج8، ع11 ، 10 - 26.
- العدوان، شاكر أحمد طلال، و الشامي، ساجدة إبراهيم عبدالله. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على السمعة التنظيمية المدركة في القطاع العام الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع3 ، 390 - 414.
- العدوان، شاكر أحمد طلال، و الشامي، ساجدة إبراهيم عبدالله. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على السمعة التنظيمية المدركة في القطاع العام الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع3 ، 390 - 414.
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". مجلة العلوم التربوية، مج9، ع1 ، 285 - 317.
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". مجلة العلوم التربوية، مج9، ع1 ، 285 - 317.

- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". مجلة العلوم التربوية، مج9، ع1 ، 285 - 317.
- عوض الله، سيف أحمد محمود، و عبابنة، هائل طلاق محمود. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عوض الله، سيف أحمد محمود، و عبابنة، هائل طلاق محمود. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- فاعوس، عليا مفلح، و حجازي، هيثم علي. (2022). أثر العدالة التنظيمية في السمعة المؤسسية من وجهة نظر العاملين في شركة (Joswe Medical) في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- فاعوس، عليا مفلح، و حجازي، هيثم علي. (2022). أثر العدالة التنظيمية في السمعة المؤسسية من وجهة نظر العاملين في شركة (Joswe Medical) في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3 ، 815 - 858.

- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3، 815 - 858. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537864>
- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3، 815 - 858.
- لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (2024). السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، ع41، 13 - 186.
- لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (2024). السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، ع41، 13 - 186.
- اللوزي، مرع علي، و العلوان، علي عبدالله الجليل. (2021). Examining the Impact of Internal Marketing Activities on the Employee Experience through the Mediating Role of Employee Engagement with the Emerging Digital Platforms Over the COVID-19 Lockdown (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

• نوري، هالة ذنون، و الطائي، ليلي جار الله خليل. (2022). أثر تجربة الزبون في تحقيق التحسين

المستمر: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج18، ع58، 337 - 355.

• ياسين، سجاد سعيد، و علي، أمل محمود. (2022). علاقة إدارة الأزمات المصرفية بالسمعة

المؤسسية: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية،

مج20، ع73، 273 - 295.

- Bechan, N. (2022). Top determinants of corporate reputation management. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 27(1-2), 1-18.
<https://doi.org/10.36615/jcsa.v27i1-2.1738>
- Bigus, J., Hua, K. P. M., & Raithel, S. (2024). Definitions and measures of corporate reputation in accounting and management: commonalities, differences, and future research. *Accounting and Business Research*, 54(3), 304-336.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26.
- Kimonyo, T. (2024). The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and Customer Satisfaction. 14(02), 220-229.
<https://doi.org/10.58216/kjri.v14i02.417>
- Liu, Y., Draper, J., & Dawson, M. (2023). The relationship between work experience and career expectations: career decision-making self-efficacy as mediator. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 35(3), 213-224

- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115.
- Peng, H., Zhang, Q., & Zhang, Z. (2024). Does Information Source Matter? Corporate Reputation Management during Negative Social Responsibility Events. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 2747-2764.
- Pollák, F., & Markovič, P. (2022). Challenges for corporate reputation—online reputation management in times of global pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(6), 250.
- Porkodi, S., Ahmad, A., & Tabash, B. K. H. (2024). Employee experience management and its critical impact on the sustainable development of an enterprise-a systematic literature survey with meta-analysis. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(4), 201–235. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015>
- Shkromyda, V., Gnatiuk, T., & Shkromyda, N. (2022). Evaluation of Indexes of Dynamism of Corporate Reputation in Conditions of Behavioral Economy. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 81-93.
- Yu, C., Yu, W., & Qi, T. (2024). Research on Customer Experience Perception of Mid-Range Brand Hotels Based on Network Text Analysis—A Case Study of Guiyang Orange Hotel Grand Cross Branch. *Academic Journal of Business & Management*, 6(6)
- Ziaullah, M., & Ul Zain, F. (2023). Investigation of Customer Experience, Customer Engagement, Corporate Reputation and Word of Mouth in Banking Sector: Evidence from Pakistan. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 846–858. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.216>

- Ziaullah, M., & Ul Zain, F. (2023). Investigation of Customer Experience, Customer Engagement, Corporate Reputation and Word of Mouth in Banking Sector: Evidence from Pakistan. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 846–858.
<https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.216>