

## بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

إسم الطالبة: شيماء كامل قاري

مشروع تخرج - ١  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

١٤٤٨/١/٣ – الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

### المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول:                               |
| ٤  | 1.1. المقدمة:                                 |
| ٥  | 1.2. مشكلة البحث                              |
| ٥  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري:               |
| ٨  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي              |
| ٩  | 1.3. أهمية الدراسة                            |
| ٩  | 1.3.1. على المستوى النظري                     |
| ٩  | 1.3.2. المستوى التطبيقي                       |
| ١٠ | 1.4. أسئلة الدراسة                            |
| ١٠ | 1.5. أهداف الدراسة                            |
| ١١ | 1.6. فرضيات الدراسة                           |
| ١٢ | 1.7. نموذج الدراسة                            |
| ١٣ | 1.8. منهجية الدراسة                           |
| ١٣ | 1.9. الدراسة الميدانية                        |
| ١٤ | الفصل ٢ : الدراسات السابقة                    |
| ١٥ | 2.1. المقدمة                                  |
| ١٥ | 2.2. مفهوم الصورة الذهنية                     |
| ١٨ | 2.3. مفهوم مبادئ إدارة السمعة                 |
| ٢٢ | 2.4. العلاقة بين الصورة الذهنية وإدارة السمعة |
| ٢٣ | قائمة المراجع                                 |

# 1. الفصل الأول: بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

## 1.1. المقدمة:

لم تحظى المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بما حظيت به المؤسسات الأخرى في القطاع العام والقطاع الخاص من الدراسات المتخصصة في الإعلام والإدارة التي تسهم في تطوير أدائها وإنتاجها وتقويم نشاطها وأسلوب عملها وإدارتها، كما أنها لم تحظ بما حظيت به المنظمات غير الربحية في الدول الأوروبية التي نالت اهتمام الباحثين في مجال العلاقات العامة،

والتي استفادت دون أدنى شك من الدراسات المتخصصة التي ساهمت في تقديم رسالتها وتحسين أدائها وبناء سمعتها وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي. وقد أدت مشكلات المنظمات غير الربحية وتشابك العلاقات فيما بينهما إلى ظهور مجالات فرعية لإدارة الأعمال، يتولاها مختصون يستطيعون مواجهة هذه المشكلات ويساهمون في بناء العلاقات وتكوينها.

وتعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي حققت قبولاً متزايداً خلال القرن الماضي، اتخذت خلاله أبعاداً نظرية وعملية كبيرة، تقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والإعلامية التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا المنظمة وتحسين صورتها الذهنية لديه، (خلف، 2021، ص.14)

كما تقوم العلاقات العامة على أساس الاعتراف بالرأي العام وقدرته على التأثير في الناس، وهو ما يتطلب فهم الاتجاهات والآراء التي يعلنونها، ومن الجدير بالذكر أن إدارة بناء الصورة الذهنية وسمعة المنظمات غير الربحية تعد من أهم المفاهيم الحديثة التي تتم عبر الاتصال المؤسسي المستمر لتكريس سمعة طيبة للمنظمة،

لدرجة التي تجعل جمهور المتعاونين ينظر إليها باعتبارها مؤسسة وطنية صالحة، من خلال ما تقدمه من تسهيلات وخدمات، مما يعزز مكانتها أمام الجمهور، لا سيما عند تعرضها للعتثرات أو المخاطر أو الأزمات. ففي ظل اتساع مجال أعمال المنظمات غير الربحية وما تترتب عليه من وجود كيانات مؤسسية في القطاع الثالث بالمملكة، فضلاً عن المنافسة الكبيرة بينهما،

كان لابد ان تعتمد المنظمات غير الربحية – أيا كان مجال عملها- على إدارات متميزة ووسائل اتصال ناجحة وأكثر تأثيراً وتحقيقاً لأهدافها، لتعمل على تكوين رصيد من السمعة الطيبة للمنظمة وصورتها الذهنية، لا تنعكس فقط على جمهورها، بل على تعاملاتها مع كافة المنظمات والهيئات الرسمية وغير الرسمية، (خلف، 2021، ص.15)

كما أنها الضمانة الرئيسية لانضمام شرائح جديدة لجمهورها. ومن خلال بعض المشاهدات الجادة لأنشطة وخدمات بعض المنظمات غير الربحية بالمملكة، وجد أن هناك الكثير من المؤسسات والدوائر التي تقوم بعمل جاد ومتميز، غير أنها لم تصل بعد الى قطاع كبير من الجمهور، أو أنها توجه رسالتها الاتصالية الى شريحة معينة متجاهلة شرائح أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، ومن هنا يتضح جلياً أهمية العلاقات العامة التي باتت وظيفة متخصصة ينبغي ان تعتمدھا المنظمات بكافة اشكالها في تحقيق أهدافها.

## 1.2. مشكلة البحث

للقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية العديد من الإسهامات، كتعزيز الناتج المحلي الإجمالي، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية، وخلق فرص العمل اللائقة، حيث بلغ اجمالي عدد المشتغلين في منشآت القطاع غير الربحي السعودي نهاية عام 2018 (72,151) موظفاً، ومع صدور لائحة الجمعيات والمؤسسات الأهلية (غير الربحية)، وانبثاق رؤية 2030 الطموحة للمملكة، اصبح لزاماً تحفيز هذا القطاع وتنميته وتعظيم اسهاماته في تحقيق تلك الرؤية، حيث يظهر اتساع مساهماته في معظم الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 مثل: تمكين حياة عامرة وصحية، وتعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية . ولكي تحقق هذه المنظمات غير الربحية ما تصبو اليه، لابد لها من بناء قيادات جديدة تعزز وتطور مخرجات هذا القطاع، عبر تطوير مهارات القائمين عليه وتمكينهم من تقديم خدمات أفضل للمجتمع بكفاءة عالية. (خلف، 2021، ص.52)

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

يؤمن مسؤولو العلاقات العامة بأهمية بناء الصورة الذهنية للمنظمة التي يعملون بها، بالإضافة لأهمية التطبيق العملي للعلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في المجتمعات المعاصرة،

وبعد الاطلاع على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، اتضحت الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه مسؤولي العلاقات العامة فيها. (خلف، 2021، ص. 56-65)

### **التحدي الأول: ضعف اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة والصورة الذهنية**

بالاستناد الى الدراسة التي تم اجرائها، فمن الواضح عدم وجود إلمام كافٍ من قبل الإدارات العليا لمعظم المنظمات غير الربحية بأهمية دور قسم العلاقات العامة، وبناءً على نتائج الاستبانة، فأقل من نصف المشاركين 46%، أشاروا الى وجود إدارة مستقلة للعلاقات العامة في المنظمات التي يعملون بها، في حين انه لا وجود لقسم علاقات عامة أصلاً 15% من إجابة المشاركين، بينما اكد 38% منهم وجود إدارة علاقات عامة بشكل جزئي تتعامل مع جهات خارجية متخصصة، ليبقى السؤال قائماً حول مدى جودة مخرجات هذه الجهات، وموائمتها لطبيعة عمل القطاع غير الربحي.

### **التحدي الثاني: عدم اختيار موظفي العلاقات العامة بشكل صحيح بناءً على معايير ومتطلبات العلاقات العامة والصورة الذهنية**

يعد اختيار العاملين في قسم العلاقات العامة من ادق المهام التي يمكن ان تؤديها إدارة المنظمة، فأشار 39% من المشاركين الى عدم وجود معايير واضحة لاختيار العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات غير الربحية فالعاملون فيها يعينون دون تحديد سابق لسماتهم المهنية ودون التأكد من معرفتهم لمعايير المهنة، كما يتم الاهتمام ببعض المظاهر الشكلية دون الاهتمام بالجواهر كالتعليم والتدريب والخبرة.

### **التحدي الثالث: عدم تخصص كثير من العاملين في إدارة العلاقات العامة**

المشكلة التي تواجهها ادار العلاقات العامة في المجال التعليمي مازالت قائمة، فحالها الأكاديمي المدرس والمواد المنشورة حولها ليست بالمستوى المطلوب، فمتطلبات العصر الحديث لم تعد تكفي بمدير يتسم بمهارات شخصية جيدة، انما على فريق متكامل قائم على أساس علمي ونظري، مدعم بمهارات احترافية تمكنه من استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتفعيلها في سبيل الهدف المرجو. حيث اجمع 38% من المشاركين على عدم حصول العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات غير الربحية على دورات تدريبية ومهنية تضمن تطور مهني أفضل يساعد على بناء الصورة الذهنية للمنظمة.

#### **التحدي الرابع:** ضعف مشاركة العاملين في العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية في صناعة القرار

يأتي وجوب ادراج العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار من الرأي العلمي الذي يعتقد بوجوب مشاركة مدير العلاقات العامة في توصيل تصورات الجماهير للقيادات العليا، والنظم الفرعية الأخرى في المنظمة، وبضرورة مداها باستمرار بتغيير اهتمامات الجمهور واحتياجاته، مما يتوجب عليه التواجد الدائم في منطقة اتخاذ القرار. يتضح من ذلك ان مساهمة العلاقات العامة في اتخاذ القرار يعد من اهم وظائفها، وعدم ادراج العلاقات العامة في عملية صنع القرار في المؤسسة يعني عدم القيام بدورها في إيصال اتجاهات الجمهور للإدارة العليا، فهي لن تكون قادرة على إيصال صوتها للإدارة العليا،

#### **التحدي الخامس:** عدم وجود إدارة متخصصة بالعلاقات العامة في المنظمات

في بعض الأحيان، تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية عندما يكون الشعور نحوها إيجابيا. اما عندما لا تستشعر الإدارة العليا أهمية العلاقات العامة فتفوض قسما او إدارة أخرى داخل المؤسسة للقيام بوظائفها، مما يؤدي الى عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة، وعدم قيامها بمهامها في الوجه المناسب.

#### **التحدي السادس:** عدم رصد ميزانيات مناسبة لأنشطة العلاقات العامة والصورة الذهنية

عند محاولة قياس ذلك الدور الذي تلعبه الموارد المالية والميزانيات في إدارة العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية للمنظمة، تبين ان 35% من المشاركين اشاروا الى عدم وجود ميزانية مخصصة لإدارة العلاقات العامة في منظماتهم لتساعد في تنفيذ اعمالها، واهمها بناء وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. وقد اكدت العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، ان من اهم المشكلات التي تواجهها تلك الأجهزة هو نقص الاعتمادات المالية المخصصة لها، ما يشير الى عدم اقتناع الإدارة العليا بما يمكن ان تقوم به العلاقات العامة لخدمة المنظمة.

### **التحدي السابع: عدم الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل والتقنيات التي تخدم بناء الصورة الذهنية**

عدم استخدام الوسائل بالشكل الصحيح يعد من أسوأ ما قد يتعرض له العاملون في مجال العلاقات العامة، فكثير منهم لا يجيد التعامل مع وسائل الاعلام، او الوسائل التقنية الحديثة كشبكة الانترنت، ما يعرضهم لتحمل مسؤولية الفشل في تحقيق اهداف المنظمة، ويضيع عليها استغلال الفرص الهائلة التي توفرها شبكة الانترنت، فقد أصبح استخدام الانترنت في مجال العلاقات العامة ضرورة حتمية.

### **التحدي الثامن: عدم القدرة على التعامل مع الازمات التي قد تحدث للمنظمة**

أكد 32% من المشاركين على ان إدارة العلاقات العامة لم تؤد مهامها بشكل جيد فيما يخص مواجهة الازمات التي تصادف المنظمة.

## **1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي**

لم تتناول الدراسات بشكل كافٍ مدى تطبيق المنظمات غير الربحية السعودية للإجراءات الوقائية والإجرائية لإدارة الازمات وأثرها على بناء الصورة الذهنية. كما يوجد نقص في الدراسات الميدانية التي تقيس مدى توافر المهارات والخبرات المتخصصة في إدارة الازمات لدى فرق العلاقات العامة في المنظمات الربحية السعودية. لا تزال هناك حاجة لدراسات ميدانية توضح كيفية توظيف المنظمات غير الربحية لجوانب قوتها المؤسسية في بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة عند التعرض للآزمات.

### 1.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة بناء الصورة الذهنية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في دورها في تعزيز ثقة المجتمع والمتبرعين بالمنظمة، ومواجهة الشائعات والانتقادات التي قد تؤثر على سمعتها، كما تسهم الصورة الذهنية الإيجابية في تكوين رأي عام داعم لأنشطة المنظمة وبرامجها، وزيادة قدرتها على الاستمرار والنمو والتوسع. كذلك تساعد المنظمة على بناء علاقات فعالة مع مختلف فئات الجمهور، بما في ذلك المستفيدين والداعمين ووسائل الاعلام والجهات الحكومية، مما يدعم تحقيق أهدافها ورسالتها المجتمعية. (خلف، 2021، ص. 54)

#### 1.3.1. على المستوى النظري

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بمفهوم الصورة الذهنية وإدارة السمعة، من خلال توضيح المفاهيم والتعريفات في تكوين الصورة الذهنية لدى جماهير المنظمات غير الربحية، بما يسهم في بناء إطار نظري يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال داخل البيئة السعودية. (خلف، 2021، ص. 76)

#### 1.3.2. المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مجموعة من الأسس والخطوات العملية التي تساعد المنظمات غير الربحية على بناء صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها، بما يسهم في تحسين أدائها وتعزيز علاقاتها مع البيئة المحيطة. كما تساعد الدراسة الإدارات المعنية والعاملين في العلاقات العامة على التخطيط لبرامج بناء الصورة الذهنية، والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وتحسين التواصل مع الجمهور بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى سمعتها. (خلف، 2021، ص. 8)

## 1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي: ما تأثير بناء الصورة الذهنية على إدارة السمعة في المنظمات غير الربحية؟

← السؤال الفرعي 1: ما تأثير التدريب على إدارة السمعة في المنظمات غير الربحية؟

← السؤال الفرعي 2: ما تأثير التحفيز على إدارة السمعة في المنظمات غير الربحية؟

← السؤال الفرعي 3: ما تأثير إدارة الأزمات على إدارة السمعة في المنظمات غير الربحية؟

## 1.5. اهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: دراسة تأثير بناء الصورة الذهنية على إدارة السمعة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

← الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير التدريب على إدارة السمعة.

← الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير التحفيز على إدارة السمعة.

← الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير إدارة الازمات على إدارة السمعة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة.

← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة السمعة

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة السمعة

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الازمات وإدارة السمعة.

## 1.7. نموذج الدراسة

### المتغير التابع

إدارة السمعة

### المتغير المستقل

بناء الصورة الذهنية

- التدريب
- التحفيز
- إدارة الازمات

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية  
منهج البحث: الكمي  
استراتيجية البحث: مسحية  
اختيار البحث: الاستنتاجي  
الأفق الزمنية: مقطعي  
تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

## 1.9. الدراسة الميدانية

جمعية ام القرى الخيرية بمكة المكرمة منذ تأسيسها عام (١٣٩٥) الموافق (١٩٧٥م) بجهود (١٩) سيدة مكية، بكامل جهودها لتقديم أفضل الخدمات المجتمعية للمجتمع المكي، بحيث تغطي الجانب الاغاثي. والرعوي، والتنموي، والسكني، والتطوعي، والثقافي، والتعليمي، والتدريبي لمختلف الفئات المجتمعية.

ويظهر ذلك في توجهها الاستراتيجي الذي يركز لتحقيق " الريادة الوطنية في العمل الخيري لخدمة المرأة والأسرة والمجتمع " وذلك بالمساهمة في تمكين المرأة والأسر المنتجة من خلال تقديم الإعلانات والبرامج والخدمات المتميزة"

## الفصل ٢ : الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

تعد إدارة السمعة من الموضوعات المهمة في مجال الادارة والاتصال المؤسسي، لما لها من دور في تشكيل الصورة التي تتكون لدى أصحاب المصلحة عن المنظمة. وتهدف إدارة السمعة الى متابعة وتقييم تصورات الجمهور عن المنظمة والعمل على التأثير فيها بصورة إيجابية ومنهجية. كما تعتمد على مجموعة من الممارسات الاتصالية والإدارية، من أبرزها التواصل الفعال وإدارة الازمات وتعزيز الثقة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة. وتزداد أهمية إدارة السمعة في ظل البيئة الرقمية التي جعلت المعلومات والانطباعات حول المنظمات أكثر سرعة وانتشار. لذلك أصبحت السمعة موردا استراتيجيا تسعى المنظمات الى بنائه والمحافظة عليه وتطويره بما يدعم أهدافها واستمراريتها (Doorley & Garcia,2020)

## 2.2. مفهوم الصورة الذهنية

عرف Barich and Kotler: الصورة الذهنية بأنها مجموعة المعتقدات والاتجاهات والانطباعات التي يمتلكها الفرد او الجماعة تجاه شيء معين، وقد يكون هذا الشيء شركة او منتجا او علامة تجارية او مكانا او شخصا (Barich & Kotler, 1991)

كما عرف Dowling: الصورة الذهنية بأنها المحصلة النهائية لتفاعل معتقدات الفرد وأفكاره ومشاعره وانطباعاته تجاه موضوع معين، وتتشكل هذه الصورة من خلال المعلومات والتجارب والاتصالات المرتبطة بالموضوع (Dowing,1986)

اما Alvesson: فيرى ان الصورة الذهنية تمثل الانطباع او التصور الكلي الذي يتكون لدى الفرد او الجماعة عن المنظمة، نتيجة ما يصل إليهم من معلومات واتصالات وتجارب مباشرة او غير مباشرة، مما يجعل الصورة عنصرا مهما في فهم علاقات المنظمة بجمهورها (Alvesson, 1990).

## يمكن تحديد ثلاثة أشكال رئيسية لتطور مفهوم الصورة الذهنية:

الشكل الأول: الصورة الذهنية بوصفها انطباعاً لدى الجمهور، حيث ركزت الدراسات الأولى على الصورة باعتبارها مجموعة من الانطباعات والتصورات التي تتكون في أذهان الجمهور تجاه المنظمة، نتيجة ما يتلقونه من معلومات وخبرات واتصالات مرتبطة بها. وأصبح الاهتمام منصبا على فهم كيفية تكون هذه الانطباعات والعوامل المؤثرة فيها (Dowling,1986)

الشكل الثاني: الصورة الذهنية بوصفها مفهوماً يمكن قياسه وإدارته، حيث انتقل الاهتمام من مجرد دراسة الصورة إلى محاولة قياسها وتحليل مكوناتها، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ثم استخدام نتائج القياس لتعديل الصورة وتحسينها بما يتناسب مع أهداف المنظمة والجمهور المستهدف (Dowling ,Barich & Kotler,1991;1988)

أما الشكل الثالث: الصورة الذهنية بوصفها جزءاً من الهوية والثقافة التنظيمية، فقد تطور المفهوم ليصبح أكثر ارتباطاً بالهوية التنظيمية والثقافة والعلاقات مع أصحاب المصلحة، فلم تعد الصورة مجرد انطباع خارجي، بل أصبحت نتيجة للتفاعل بين ما تعبر عنه المنظمة عن نفسها وبين التصورات التي يحملها الجمهور عنها، مما جعل إدارتها جزءاً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ( Gioia ,Hatch& Schultz,1997 Schultz& Corley,2000 )

**. أبعاد الصورة الذهنية:** هي الجوانب المختلفة التي تتكون منها الصورة الذهنية في أذهان أصحاب المصلحة حول المنظمة، ويمكن بيان هذه الأبعاد على النحو التالي:

١. **البعد المعرفي:** يشمل ما يعرفه الجمهور عن المنظمة من معلومات وحقائق مثل تاريخها ونشاطها وخدماتها ومنتجاتها وإنجازاتها وسمعتها بين المنافسين. ويعكس هذا البعد مدى وضوح المعلومات واستيعابها لدى الجمهور.

٢ **البعد العاطفي:** يتعلق بالمشاعر والانطباعات الوجدانية التي يكنها الجمهور تجاه المنظمة، مثل الإعجاب والثقة والارتياح أو عدم الرضا والقلق. ويعد هذا البعد مؤثراً قوياً في تشكيل الاتجاهات والسلوك نحو المنظمة.

٣. **البعد السلوكي:** يشير إلى نية الجمهور في التعامل مع المنظمة أو الاستمرار في التعامل معها، مثل تكرار الشراء، والتوصية بالمنظمة للآخرين، أو تقديم الدعم لها. ويعكس هذا البعد مدى تحول الصورة الذهنية إلى سلوك فعلي.

٤. **بعد السمعة والقيمة:** يتعلق بتقدير الجمهور لمكانة المنظمة وهبتها وقيمتها في المجتمع أو الصناعة التي تعمل فيها، ومدى تميزها ومصادقيتها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

٥. **البعد الرمزي:** يرتبط بالرموز والمعاني التي تمثل المنظمة في أذهان الجمهور، مثل الشعار والهوية البصرية، والرسائل الاتصالية التي تعبر عن فلسفتها وقيمتها ورؤيتها المستقبلية.

١. نظرية الهوية والصورة التنظيمية (Organizational Identity and Image Theory):

ترى هذه النظرية أن الصورة الذهنية للمنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهويتها التنظيمية، وأن ما تعتقد المنظمة أنها عليه، وما يراه الآخرون عنها، يؤثر كل منهما في الآخر. كما تشير النظرية إلى أن الصورة الذهنية ليست ثابتة، بل يمكن أن تتغير نتيجة التفاعل المستمر بين هوية المنظمة والصورة التي تتكون لدى أصحاب المصلحة عنها (Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

٢. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory):

تركز هذه النظرية على أن الأفراد يكونون تصوراتهم عن المنظمة من خلال انتمائهم إليها، وأن الصورة التي يحملها الفرد عن منظمتها، وكذلك اعتقاده حول كيفية نظر الآخرين إليها، يمكن أن يؤثر في درجة ارتباطه بها وهويته التنظيمية. وكلما كانت الصورة المدركة إيجابية ومميزة، زاد شعور الفرد بالفخر والانتماء للمنظمة (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

٣. نظرية إدارة الصورة التنظيمية (Organizational Image Management Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن المنظمات تسعى بصورة مستمرة إلى إنشاء صورة ذهنية مرغوبة والمحافظة عليها، وقد تعمل على استعادتها عند تعرضها للتشويه أو الأزمات. وتعتمد إدارة الصورة على مجموعة من العناصر، من أبرزها المصادقية والهوية والاتصال التنظيمي والسمعة، بهدف تكوين انطباع إيجابي لدى أصحاب المصلحة (Massey, 2016).

#### ٤. نظرية التفاعل بين الهوية والصورة ( Identity-Image Interdependence Theory):

تفترض هذه النظرية وجود علاقة متبادلة بين هوية المنظمة وصورتها لدى الجمهور، حيث تؤثر الصورة التي يكوّنها أصحاب المصلحة عن المنظمة في الطريقة التي تنظر بها المنظمة إلى ذاتها، كما يمكن أن تؤثر هوية المنظمة في الصورة الخارجية المتكونة عنها. ولذلك فإن التغيير في أحد الجانبين قد يؤدي إلى تغيير في الجانب الآخر، بما يسهم في تكيف المنظمة مع بيئتها (Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

### 2.3. مفهوم مبادئ إدارة السمعة

تُعرّف إدارة السمعة بأنها العملية المستمرة التي تهدف إلى بناء سمعة المنظمة والمحافظة عليها وتعزيزها، من خلال إدارة الصورة والانطباعات المتكونة لدى أصحاب المصلحة، بما يسهم في تحقيق الثقة والمصداقية ودعم مكانة المنظمة على المدى الطويل. كما تتطلب إدارة السمعة التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة واتصالاتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة. (Fombrun , 1996)

كما تُعرّف إدارة السمعة بأنها عملية متكاملة تقوم على قياس السمعة ومراقبتها وإدارتها بصورة مستمرة، من خلال التواصل الفعّال مع الجماهير المختلفة، والتعامل مع القضايا والأزمات، والمحافظة على اتساق الرسائل والسلوك التنظيمي. ويُعد الالتزام بالأخلاقيات والشفافية من العناصر المهمة في بناء الثقة والمحافظة على السمعة الإيجابية للمنظمة. (Doorley & Garcia, 2020).

واستنادًا إلى ما سبق، يمكن تعريف مبادئ إدارة السمعة بأنها مجموعة من الأسس والقواعد التي تستند إليها المنظمة في بناء سمعتها والمحافظة عليها وتطويرها، ومن أبرزها المصداقية، والشفافية، والاتساق، والالتزام بالمسؤولية، والاستجابة لملاحظات أصحاب المصلحة، والمتابعة المستمرة للانطباعات والتقييمات؛ وذلك بهدف تكوين سمعة إيجابية ومستدامة تعزز ثقة الجمهور بالمنظمة. (Doorley & Garcia, 2020؛ Fombrun, 1996).

## مبادئ إدارة السمعة:

- المصداقية والثقة: الالتزام بالوعود والممارسات التي تعزز ثقة أصحاب المصلحة بالمنظمة.
- الشفافية: تقديم المعلومات بصورة واضحة وصادقة، خاصة عند التعامل مع القضايا والمشكلات.
- الاتساق: المحافظة على اتساق سلوك المنظمة ورسائلها واتصالاتها مع مختلف أصحاب المصلحة.
- المسؤولية: تحمل المنظمة مسؤولية قراراتها وأفعالها وتأثيرها في المجتمع وأصحاب المصلحة.
- الاستجابة والتفاعل: الاستماع إلى آراء وملاحظات أصحاب المصلحة والتعامل معها بصورة مناسبة وفي الوقت الملائم.
- المتابعة والتقييم المستمر: مراقبة الانطباعات والتقييمات المتعلقة بالمنظمة والعمل على معالجة جوانب الضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية.

## ■ أهمية إدارة السمعة:

### ■ بناء الثقة والمصداقية:

تسهم إدارة السمعة في بناء الثقة والمصداقية بين المنظمة وأصحاب المصلحة، من خلال المحافظة على صورة إيجابية تعكس التزام المنظمة بوعودها وقيمتها وممارساتها، الأمر الذي يعزز استعداد الجمهور للتعامل معها ودعم أنشطتها. وتُعد الثقة من العناصر الأساسية التي ترتبط بقدرة المنظمة على المحافظة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة. (Fombrun & Shanley, 1990).

### ■ تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية:

تساعد إدارة السمعة المنظمة على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور والمحافظة عليها، من خلال الاتساق بين ما تعلنه المنظمة وما تقدمه فعلياً من خدمات وممارسات. كما أن التجارب والتفاعلات التي يمر بها أصحاب المصلحة مع المنظمة تسهم بصورة مباشرة في تشكيل تصوراتهم عنها. (Fombrun, 2012).

#### ■ المحافظة على علاقات أصحاب المصلحة:

تؤدي إدارة السمعة دورًا مهمًا في تعزيز العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة، من خلال الاهتمام بتوقعاتهم والاستجابة لاحتياجاتهم وملاحظاتهم. وتساعد السمعة الإيجابية على دعم العلاقات القائمة على الثقة، وهو ما يعزز استمرار دعم أصحاب المصلحة للمنظمة. ( Helm, 2011).

#### ■ مواجهة الأزمات والحد من أثارها:

تساعد السمعة الإيجابية المنظمة على التعامل بصورة أفضل مع الأزمات والمواقف التي قد تؤثر في صورتها أمام الجمهور، خاصة عندما تكون لديها قاعدة سابقة من الثقة والمصداقية. ولذلك فإن إدارة السمعة بصورة استباقية تسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالأزمات وتعزيز قدرة المنظمة على استعادة الثقة عند حدوثها. (Doorley & Garcia, 2020).

#### ■ تحقيق ميزة تنافسية واستدامة المنظمة:

تعد السمعة موردًا غير ملموس يمكن أن يمنح المنظمة ميزة مهمة في بيئتها، إذ تساعد السمعة الجيدة على جذب الدعم والموارد وتعزيز مكانة المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، كما تسهم في دعم قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ( Fombrun & Shanley, 1990).

#### ■ دعم نجاح المنظمات غير الربحية:

تكتسب إدارة السمعة أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية؛ لأن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة ودعمهم، سواء من خلال التبرعات أو الشراكات أو المشاركة في برامج المنظمة. ومن ثم فإن المحافظة على سمعة إيجابية تعزز قدرة المنظمة على استقطاب الدعم والمحافظة عليه وتحقيق رسالتها المجتمعية. (Fombrun, 2012).

#### ■ تعزيز القدرة على الاستمرارية:

تسهم السمعة الإيجابية في دعم استمرارية المنظمة من خلال تعزيز قبولها لدى المجتمع وتقوية علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، الأمر الذي يساعدها على المحافظة على مواردها ودعم أنشطتها وتحقيق أهدافها بصورة مستدامة. (Fombrun, 2012).

## نظريات إدارة السمعة:

### ١. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تركز هذه النظرية على أن سمعة المنظمة تتشكل من خلال تقييمات وانطباعات مختلف أصحاب المصلحة، مثل المستفيدين والعاملين والمجتمع والشركاء والجهات الداعمة. ولذلك فإن إدارة السمعة تتطلب من المنظمة فهم توقعات أصحاب المصلحة والاستجابة لها، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتواصل المستمر، مما يساهم في تكوين سمعة إيجابية وتعزيز دعمهم للمنظمة (Fombrun, 2012).

### ٢. نظرية الإشارات (Signaling Theory):

ترى هذه النظرية أن أصحاب المصلحة يعتمدون على المعلومات والإشارات التي تصدر عن المنظمة في تكوين أحكامهم وتقييماتهم حولها. وتشمل هذه الإشارات أداء المنظمة وسلوكها واتصالاتها والتزامها بالمعايير والقيم، ولذلك فإن تقديم إشارات واضحة ومتسقة وموثوقة يساعد المنظمة على بناء سمعة إيجابية وتعزيز ثقة الجمهور بها (Fombrun & Shanley, 1990).

### ٣. نظرية الهوية التنظيمية (Organizational Identity Theory):

توضح هذه النظرية أن سمعة المنظمة ترتبط بهويتها وبالخصائص التي تميزها عن غيرها، إذ تتأثر أحكام أصحاب المصلحة بمدى اتساق ما تمثله المنظمة وما تقوم به فعلياً. ويساعد وضوح الهوية التنظيمية واتساقها في تكوين صورة وسمعة إيجابية لدى الجمهور، كما ترتبط الهوية بالكيفية التي ينظر بها أصحاب المصلحة إلى المنظمة وبقِيَمونها (King & Whetten, 2008).

### ٤. النظرية المؤسسية (Institutional Theory):

تفترض هذه النظرية أن سمعة المنظمة تتأثر بمدى توافقها مع القيم والمعايير والتوقعات السائدة في البيئة التي تعمل فيها. ولذلك تسعى المنظمات إلى إظهار التزامها بالمعايير الاجتماعية والمهنية والأخلاقية المقبولة، بما يعزز قبولها وشرعيتها لدى المجتمع وأصحاب المصلحة، ويساهم في بناء سمعة إيجابية والمحافظة عليها (Fombrun, 2012).

### ٥. نظرية إدارة الانطباع (Impression Management Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن المنظمة تعمل على التأثير في الانطباعات التي يكونها أصحاب المصلحة عنها، من خلال الطريقة التي تقدم بها نفسها ومعلوماتها وإنجازاتها وممارساتها. ومن

ثم تسهم الاتصالات التنظيمية وإدارة الرسائل والصورة العامة في تشكيل الانطباعات التي تؤثر في السمعة، خصوصًا عند التعامل مع القضايا والأزمات (Fombrun, 2012).

## 2.4. العلاقة بين الصورة الذهنية وإدارة السمعة

تُعد العلاقة بين الصورة الذهنية وإدارة السمعة من الموضوعات المهمة في مجال الاتصال والعلاقات العامة، حيث ترتبط الصورة الذهنية بالانطباعات والتصورات التي تتكون لدى الجمهور عن المنظمة، بينما تمثل السمعة تقييمًا أكثر شمولًا وتراكمًا للمنظمة بناءً على سلوكها وأدائها وعلاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة. ومن ثم فإن الصورة الذهنية الإيجابية تمثل أحد المكونات المهمة التي تسهم في بناء سمعة المنظمة وتعزيز مكانتها لدى الجمهور (Fombrun & Shanley, 1990).

كما أن إدارة السمعة تعتمد بصورة كبيرة على قدرة المنظمة على التأثير في الصورة التي تتكون عنها والمحافظة على اتساقها مع هويتها وأدائها الفعلي، إذ إن وجود فجوة بين ما تسعى المنظمة إلى إظهاره وبين ما يدركه الجمهور قد يؤثر في تقييم المنظمة وسمعتها. ولذلك فإن إدارة الصورة الذهنية من خلال الاتصال الفعال والشفافية والالتزام بالممارسات الإيجابية تساعد على دعم السمعة والمحافظة عليها على المدى الطويل (Cornelissen, 2008).

واستنادًا إلى ما سبق، يمكن القول إن الصورة الذهنية وإدارة السمعة مفهومان مترابطان ومتكاملان؛ فالصورة الذهنية تعكس الانطباع الذي يتكون لدى الجمهور عن المنظمة، بينما تمثل السمعة حصيلة أكثر استقرارًا وتراكمًا لتقييمات أصحاب المصلحة تجاه المنظمة عبر الزمن. ولذلك فإن نجاح المنظمة في إدارة صورتها الذهنية بصورة إيجابية ومتسقة يسهم في بناء سمعة قوية ومستدامة، كما أن السمعة الإيجابية بدورها تدعم استمرار الصورة الذهنية الجيدة وتعزز ثقة الجمهور بالمنظمة (King & Whetten, 2008).

## الخاتمة

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن العلاقة بين الصورة الذهنية وإدارة السمعة علاقة تكاملية ومستمرة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق سمعة إيجابية ومستدامة دون الاهتمام بالصورة التي تتكون عنها لدى أصحاب المصلحة. فكلما اتسمت ممارسات المنظمة بالشفافية والمصادقية والاتساق، انعكس ذلك إيجابًا على الصورة الذهنية، وأسهم مع مرور الوقت في تكوين سمعة قوية تعزز ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة وتدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها (Fombrun, 2012).

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

← خلف، ب. ب (2021) بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية (ط1). مدينة الملك عبدالله الاقتصادية. مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية.



كتاب بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة الرقمية في المؤسسات غير الربحية.fdp (سطر الأوامر)

← جمعية ام القرى الخيرية النسائية. (٢٠٢٦).

[/https://umalqura.org.sa](https://umalqura.org.sa)

← السلمي، علي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Doorley, J., & Garcia, H. F. (2020). Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication (4th ed.). Routledge

Barich, H., & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image .Management. Sloan Management Review, 32(2), 94–104

Dowling, G. R. (1986). Managing Your Corporate Images. .Industrial Marketing Management, 15(2), 109–115

Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? Organization Studies, 11(3), 373–394

Dowling, G. R. (1986). Managing Your Corporate Images. .Industrial Marketing Management, 15(2), 109–115

Dowling, G. R. (1988). Measuring Corporate Images: A Review of Alternative Approaches. Journal of Business Research, 17(1), 27–34

Barich, H., & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image .Management. Sloan Management Review, 32(2), 94–104

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press

Doorley, J., & Garcia, H. F. (2020). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication* (4th ed.). Routledge.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258

Fombrun, C. J. (2012). *The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences*. Oxford Handbook of Corporate Reputation

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258

King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). A Social Identity Formulation of Organizational Reputation and Legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 11, 192–207

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258

King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Corporate Identity and Reputation

Fombrun, C. J. (2012). The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences. Oxford Handbook of Corporate Reputation

