

دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء

بعض نماذج السمعة التنظيمية

إعداد

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. محمد ناصر الكلش

باحث ماجستير

كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. د. محمد سعيد هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعات في ضوء بعض نماذج إدارة السمعة التنظيمية، من خلال عرض الأسس النظرية للسمعة التنظيمية في المنظمات والجامعات، وأبعاد السمعة التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها في الجامعات، وعرض بعض نماذج إدارة السمعة التنظيمية وتحليلها، والتوصل إلى اقتراح عمليات لإدارة سمعة الجامعات.

A Theoretical Study of Contemporary University Reputation Management Processes in Light of Some Organizational Reputation Models

Prof. Nahla Abd AL Qader Hashem

Professor and Head of the Department of Comparative Education & Educational Administration

Faculty of Education - Ain Shams University

Dr. Mohammad Said Hilal

Lecturer of comparative education & educational administration

Faculty of Education - Ain Shams University

Mohammad Naser ALkalash

The current research aims to propose processes for managing the reputation of universities in the light of some models of organizational reputation management, by presenting the theoretical foundations of organizational reputation in organizations and universities, the dimensions of organizational reputation, its characteristics, and its importance in universities. Presenting and analyzing some organizational reputation management models, and proposing processes for university reputation management.

دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء

بعض نماذج السمعة التنظيمية

إعداد

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. محمد ناصر الكلش

باحث ماجستير

كلية التربية - جامعة عين شمس

ب. د. محمد سعيد هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

مقدمة:

شهد العقد الماضي تغيرات كبيرة في أنظمة التعليم العالي والبحث العلمي في جميع أنحاء العالم، وقد أصبحت المنافسة بين الجامعات هي منافسة عالمية، حيث تتنافس الجامعات من دول ومناطق مختلفة مع بعضها البعض، ومن بين الآليات التي تحدد قواعد المنافسة العالمية للجامعات، نجد أن مكانة وسمعة الجامعات وأنظمة التصنيف العالمية تلعب دورًا بارزًا بشكل متزايد في منافسة الجامعات.

وإن الجامعات تستمر في منافسة قوية مع بعضها البعض، وإن العامل الرئيسي في هذه المنافسة هو السمعة، والتي تعتبر مهمة بشكل خاص للجامعات بسبب عدم اليقين من تقييم جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات مقدماً، لذلك يبدو أن المؤسسات القديمة تتمتع بمزايا قوية في قدرتها على بناء السمعة وذلك لأن السمعة تحتاج وقت طويل لتكوينها، والتي بدورها لها آثار إيجابية في جذب الطلاب وتوظيف أعضاء هيئة التدريس وكذلك في توفير الموارد. (١) وتعد السمعة

مهمة جدًا للمؤسسات التعليمية كمنظمات خدمية شأنها في ذلك شأن المنظمات الإنتاجية، تتمثل الأهداف الأساسية لها في تثقيف الطلاب وتطوير سلوكهم وخلق فرص جديد لهم في المجتمع، من خلال تعليم عالي الجودة، وتشكل سمعة المؤسسات التعليمية نتيجة للتعاون القائم على الثقة بين الأطراف المختلفة وقد تتضرر نتيجة لأي أزمة ثقة محتملة بين الأطراف.⁽ⁱⁱ⁾

وتشير سمعة المنظمة إلى التصورات والمعتقدات الجماعية الموجودة في مجموعة اجتماعية معينة - مجموعة أصحاب المصلحة أو المنظمات الأخرى أو المجتمع ككل - حول سمات منظمة معينة، أو قدرة المنظمة العامة على خلق قيمة لأصحاب المصلحة المتنوعين عبر أبعاد متعددة من الأداء.⁽ⁱⁱⁱ⁾ ويعتمد تكوين السمعة على التنفيذ الناجح لعدد من الأنشطة التي تتجسد في أداء قوي للمنظمة، على الرغم من أن المنظمة لا يمكنها بناء سمعتها ببساطة، ولا يمكن أن تكون مملوكة بالكامل من قبل المنظمات أو الفرد - نظرًا لأنها تتكون من تصورات يحتفظ بها الآخرون بناءً على الخبرات المباشرة أو ما يسمونه بشكل غير مباشر - إلا أن المنظمات يمكنها ممارسة سيطرة أو تأثير معين على سمعتها، وإن حسن السلوك لا يضمن تلقائيًا سمعة طيبة؛ فستحتاج المنظمات إلى توصيل هذا السلوك الجيد بشكل فعال لأصحاب المصلحة المناسبين.^(iv)

وقد تطورت النظرة إلى السمعة إلى أن أصبحت العديد من الجامعات المتقدمة تتعامل مع عملية إدارة السمعة على أنها أحد مكونات الاستراتيجية الخاصة بالجامعة في تحقيق أهدافها، لجذب أصحاب المصلحة وزيادة ثقة المجتمع المحلي والعالمية، فالיום ينظر إلى السمعة بحد ذاتها كهدف استراتيجي تسعى إليه الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو سرقتها.^(v)

مشكلة البحث:

على الرغم من تناول موضوع إدارة السمعة في الجامعات في الكثير من الأدبيات والأبحاث ومحاولتها الوصول إلى تحديد لإبعاد سمعة الجامعات واقتراح بعض العمليات والإجراءات الإدارية، إلا أنه إلى الآن لا يوجد نماذج أو عمليات إدارية واضحة ومتكاملة لإدارة سمعة الجامعات.

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العمليات الإدارية المقترحة لإدارة سمعة الجامعات في ضوء نماذج إدارة السمعة التنظيمية؟

- ما الأسس النظرية لسمعة الجامعة وإدارتها في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما هي نماذج إدارة السمعة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة؟
- ما هي العمليات الإدارية المقترحة لإدارة سمعة الجامعة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الأسس النظرية للسمعة التنظيمية وإدارتها في الجامعات.
- التعرف على بعض نماذج إدارة السمعة التنظيمية في الدراسات والأدبيات المعاصرة.
- التوصل إلى عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعة في ضوء نماذج إدارة السمعة التنظيمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- أن موضوع سمعة الجامعات يعد موضوعاً حيوياً يرتبط بشكل كبير في مكانة الجامعة وقدرتها على الاستمرار واكتساب ثقة المجتمع المحلي والعالمية.

- أصبح من الأهمية أن تتبع الجامعات اليوم طريقاً محدداً وعمليات إدارية متكاملة لإدارة سمعتها والتي تعد اليوم هدفاً للجامعات بحد ذاتها.
- قد يفيد المسؤولين والقيادات في الجامعات في التعرف على العمليات الإدارية التي يمكن أن تطبق في إدارة سمعة الجامعة بما يخدم ويفيد جامعاتهم.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحات الرئيسية التالية:

السمعة التنظيمية:

تم تعريف السمعة على أنها: "المعتقدات أو الآراء السائدة عمومًا عن شخص ما أو شيء ما"

أو هي: توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين تجاه المنظمة بسبب أفعالها أو تأثيراتها السابقة.^(vi)

وعرفت السمعة أيضاً على أنها: هي التقييمات الذاتية والجماعية للمؤسسة حول الجدارة بالثقة والموثوقية.^(vii)

وعرف فومبرون (Fombrun) السمعة على أنها: "التقدير العام الذي تحتفظ به المنظمة من قبل أصحاب المصلحة."^(viii)

إدارة السمعة التنظيمية:

إدارة السمعة Reputation management: تعد إدارة السمعة مجموعة معقدة من العمليات، مما يعني جميع الوظائف والإجراءات ذات الصلة التي تؤثر على السمعة، إنها استراتيجية إدارة جماعية تحدد تفاعلاً محدداً للغاية بين المنظمة والفئات المستهدفة الرئيسية.^(ix)

وإدارة السمعة أيضاً: هي الجهود المبذولة لتشكيل تصور عام عن مكانة أو موقع المنظمة من خلال التأثير والتحكم في المعلومات عنها.^(x)

وتعرف إدارة السمعة أيضاً على أنها: هي جميع الممارسات التي تستخدمها المنظمات والتي تهدف إلى تحسين التصور العام عنها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين (مثل العملاء أو الموظفين أو المستثمرين أو المجتمعات أو شركاء الأعمال المحتملين) مما يجعلهم يدركون المنظمة في صورة أكثر إيجابية.^(xi)

ويعرف الباحث إدارة السمعة إجرائياً على أنها: هي مجموعة من العمليات التي تمارسها الجامعة للتحكم في التصورات الجماعية وردود فعل أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل بهدف توجيه تصوراتهم في اتجاه إدراكهم لإيجابية الجامعة وزيادة الثقة فيها.

خطوات البحث:

١- تحديد الإطار النظري لسمعة الجامعة وإدارتها في الفكر الإداري المعاصر؟

٢- رصد نماذج إدارة السمعة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة وتحليلها؟

٣- التوصل إلى عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعة؟

وبناءً على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الإطار النظري:

أولاً: السمعة التنظيمية في الجامعات:

١- ماهية السمعة التنظيمية:

إن مفهوم السمعة موجود منذ قرون، وإن أول استخدام معروف للكلمات الأنجلو-فرنسية واللاتينية القديمة من أجل الشهرة كان في القرن الرابع عشر، ويُشتق مصطلح "السمعة" من الكلمة اللاتينية "reputare" والتي تعني: (reckon) أي حساب أو اعتقد أو ظن، وبالتالي فإن السمعة هي تقييم يتم إجراؤه بواسطة شخص لشخص أو كيان آخر.^(xii)

وفقاً لقاموس (*Oxford English Dictionary*)، فإن السمعة هي "المعتقدات أو الآراء السائدة عموماً عن شخص ما أو شيء ما" أو "اعتقاد شائع بأن شخصاً ما أو شيئاً ما له خاصية معينة".^(xiii)

وقد عرفها قاموس (*Merriam-Webster*) الجودة الشاملة أو الشخصية كما يراها الناس أو يحكم عليها بشكل عام.^(xiv)

على الرغم من استخدام مصطلح سمعة المنظمة بشكل متزايد في أدبيات الأعمال والتسويق، إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق واحد له، ويرى المؤلفون بأن: "سمعة المنظمة هي مجموع القيم التي ينسبها أصحاب المصلحة إلى المنظمة، بناءً على تصورهم وتفسيرهم للصورة التي تنقلها المنظمة لهم وسلوكها تجاههم بمرور الوقت". وإن السياق التاريخي للمنظمة، أي سجل المنظمة، ومكانة المنظمة في المجتمع والسوق تساعد في تشكيل سمعتها، في حين يمكن النظر إلى صورة المنظمة على أنها أحدث الأفكار أو المعتقدات التي قد يحملها أصحاب المصلحة حول المنظمة، ومن ثم تمثل السمعة التقييم الجماعي طويل الأجل لنزاهة هذه المنظمة.^(xv)

وقد عرف خبير السمعة فومبرون (*Fombrun*) السمعة على أنها "التقدير العام الذي تحتفظ به المنظمة من قبل أصحاب المصلحة" وقد عرّفها أيضاً بأنها "تمثيل إدراكي للإجراءات السابقة للمنظمة والآفاق المستقبلية التي تصف جاذبية المنظمة العامة لجميع مكوناتها الرئيسية عند مقارنتها بالمنافسين الرئيسيين الآخرين".^(xvi)

وهناك من ينظر إلى السمعة على أنها "بناء جماعي يصف التصورات الإجمالية لأصحاب المصلحة المتعددين حول أداء المنظمة".^(xvii) وبذلك تكون سمعة المنظمة تجميع لآراء وتصورات ومواقف أصحاب المصلحة في المؤسسة.^(xviii)

وتعرّف السمعة أيضاً بأنها: الانطباع الذي يحمله أصحاب المصلحة عن تلك المنظمة، والمتراكم من مجموعة من المصادر بما في ذلك الخبرة الفعلية، والتعليقات في وسائل الإعلام والمحتوى الذي تتضمنه، والاتصالات المختلفة،

والكلمات الشفهية. كل ذلك يشكل توقعات أصحاب المصلحة للإجراءات المستقبلية لتلك المنظمة وسلوكهم المستقبلي تجاهها. (xix)

ويمكن تعريف مفهوم سمعة المنظمة على أنها مزيج من جميع وجهات النظر والقرارات والأفكار للأفراد حول منظمة ما، والإيمان بها والموثوقية فيها. (xx)

وتم تعريفها على أنها التقييم الشامل لأصحاب المصلحة للمنظمة فيما يتعلق بمعالجتها السابقة والحالية والمستقبلية لعلاقات أصحاب المصلحة والتي تعكس قدرة المنظمة واستعدادها لتلبية توقعات أصحاب المصلحة باستمرار. (xxi) فالسمعة

هي إحدى مكونات رأس المال الرمزي الذي تملكها المنظمات ويعتبر ذي قيمة تسعى المنظمات لبنائه بشكل دقيق وواضح ويعكس مكانتها بين المنظمات الأخرى. (xxii) وبذلك فإن السمعة هي تصور جماعي لمنظمة أو مؤسسة من خلال

أصحاب المصلحة، وهي نتيجة تبادل الخبرات بين المنظمة وأصحاب المصلحة بمرور الوقت، وإن أصحاب المصلحة هم جميع الجماعات التي يمكن أن تؤثر في نجاح المنظمة من خلال سلوكها - على الفور أو على المدى الطويل- بشكل مباشر أو غير مباشر. (xxiii)

وعرّف (Carpenter,2010) السمعة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات الرمزية حول القدرات والأدوار والالتزامات الفريدة لمنظمة ما، حيث يتم تضمين هذه المعتقدات في فئات الجمهور. (xxiv)

ويمكن ملاحظة أن السمعة هي "تمثيل جماعي" للصور والتصورات، وليست رسالة يتم الترويج لها ذاتياً ". إنها تنطوي على علاقات مع جميع أصحاب المصلحة، فإما يتم اكتسابها وتحسينها وتعزيزها أو الانتقاص منها بمرور الوقت. (xxv)

وينظر إلى سمعة الجامعات على أنها تتماثل مع مفهوم السمعة التنظيمية في مختلف المنظمات الأخرى، وذلك لأن مفهوم السمعة ينطوي على فكرة واحدة، وتعرّف سمعة مؤسسة التعليم العالي بأنها الصورة (للجودة والتأثير والجدارة بالثقة) التي تتمتع بها الجامعة في عيون الآخرين. (xxvi)

فالسمعة هي أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة التي يصعب تكوينها وفي حالة فقدانها يصعب استردادها، وتكمن الصعوبة في التعليم العالي في أن السمعة مورد لا يمكن شراؤه أو تحسينه بسهولة، فقد تكون السمعة التنظيمية الإيجابية للجامعة نتاجاً لأحداث تاريخية لا يمكن تكرارها، وتشير الأدلة المختلفة والأبحاث حول هذا الموضوع إلى أن المنظمات، بما في ذلك الجامعات، محقة في القلق بشأن سمعتها والفوائد المرتبطة بها، وفي التعليم العالي يمكن أن يؤدي الافتقار إلى السمعة الإيجابية إلى تقييد الأساليب المتاحة للجامعات في تسويق نفسها للطلاب والمجتمع المحلي والإقليمي.^(xxvii)

وتعد سمعة الجامعة هي نتيجة لتصورات أصحاب المصلحة الخارجيين، وإن سمعة وصورة المؤسسة التعليمية لها دور مهم في قرار الطلاب المحتملين لاختيار الجامعة، وتلعب سمعة الجامعة في بعض البلدان الدور الأكثر أهمية عندما يختار طلاب الجامعات في المستقبل مؤسسة التعليم التي يريدون الانضمام إليها.^(xxviii)

ولعل السمعة الفريدة لمؤسسة التعليم العالي تجعل من السهل جذب أفضل الطلاب والموظفين، مما يؤدي بدوره إلى مزيد من التحسن في السمعة، وإن هذا التأثير الدائري يفسر أن النجاح يولد النجاح والفشل يولد الفشل.^(xxix) فالسمعة التنظيمية هي التصور الجماعي وتقييم المنظمة بناءً على سمات معينة، والتي تنتج عن التبادل العام والشخصي للصور الفردية للمنظمة.^(xxx) ويمكن وصف الجامعة ذات السمعة الطيبة بأنها تتمتع بمكانة جيدة داخل المجتمع، وبنقطة أولياء الأمور والمستفيدين، وأصحاب المصلحة الآخرين في الجامعة، وتحظى قيادة الجامعة بالاحترام، ويعتقد الطلاب أن صورة الجامعة لها تأثير إيجابي عليهم كخريجين من هذه الجامعة.^(xxxi)

٢- مفهوم إدارة السمعة:

تشير إدارة السمعة إلى الإجراءات المتعمدة التي يتخذها القادة التنظيميون والمتحدثون الرسميون والوكلاء لبناء سمعتهم أو تحسينها أو صيانتها أو مراقبتها أو إصلاحها أو الدفاع عنها، بما في ذلك إدارة مخاطر السمعة.^(xxxii) وعُرِّفت إدارة السمعة بأنها: عملية واعية وشاملة ومتكاملة ومخططة ومدروسة وديناميكية ورشيقة ومستمرة لإدارة السمعة، إنه يعتمد على التزام من أعلى المنظمة ويجب أن يشمل: القياس والتحليل؛ خطة وإجراءات منسقة لتسليم الخطة. إنه يتضمن ما تفعله المنظمات، وكيف تتصرف وكيف تتواصل.^(xxxiii)

وقد عرف جون دورلي (Doorley, 2015) إدارة السمعة الشاملة هي: استراتيجية طويلة الأجل لقياس ومراجعة سمعة المنظمة، وهي إحدى الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها الانتعاف حول هذا الأصل، كما أنها طريقة لإدارة مشكلات السمعة ورصد نقاط الضعف والفرص، وتوفر "إدارة السمعة الشاملة" إطاراً رسمياً، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى إدارة الهوية الجوهرية للمؤسسة والصور الخارجية، مما يمنح المؤسسة منهجية للعمل على الجمع بين الاثنين. ويتم تطبيق منهجية إدارة السمعة الشاملة على المجالات الرئيسية للمؤسسة - على سبيل المثال، أقسام التمويل والموارد البشرية والتصنيع والتسويق، وينخرط كل قسم في عملية السمعة الكلية للمنظمة والتي وصفها (دورلي) بأنها تتشكل من خلال الأداء والسلوك والاتصال في المنظمة.^(xxxiv) وتُعرَّف إدارة السمعة أيضاً بأنها إدارة توقعات أصحاب المصلحة ومواقفهم المعرفية والعاطفية تجاه المنظمة.^(xxxv)

كما أن إدارة السمعة عملية طويلة الأجل تتطلب فترة من خمس إلى عشر سنوات حتى يتم ترسيخ السمعة الطيبة عبر جميع أصحاب المصلحة وتنبثق عن السمعة الجزئية المتنوعة، فالآفاق الزمنية قصيرة المدى أقل منطقية بالنظر إلى الجهد المطلوب من الموارد البشرية والوقت والميزانية التي يجب على المنظمة أن تقدمها، لذلك فإن إدارة السمعة هي مزيج ماهر من الإستراتيجية طويلة المدى

والتنفيذ العملي لها، دون إغفال السمعة المرغوبة، والسمعة لا تُمنح للمنظمات، بل يتم اكتسابها، قد لا تعبر السمعة عن النجاح المحقق، ولكنها تتطلب تقييماً دائماً وإدارة ممنهجة. (xxxvi)

يتم بناء السمعة وتعزيزها من خلال إجراءات جديدة مثل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، والفوز بالجوائز والمسابقات، والاستثمارات في رأس المال البشري والاجتماعي والفكري، ويمكن للمنظمات أيضاً بناء سمعتها من خلال غرسهم للرؤية والهوية التنظيمية، والاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمة، والقرارات التي تضع الهياكل التنظيمية في مكانها الصحيح، بالإضافة إلى الإجراءات التي تقوم بها. (xxxvii)

وتتطور سمعة المنظمة بمرور الوقت، وبالتالي عندما تحدث أزمة في السمعة، يمكن للمنظمة ذات المخزون القوي من السمعة أن تصمد أمام تأثيرات الأزمة أكثر من المنظمة التي لديها مخزون ضعيف من السمعة. (xxxviii)

وتعد إدارة السمعة ممارسة أساسية لأي منظمة أو كيان يتفاعل مع الجمهور، ومع ظهور عصر الإنترنت وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت إدارة السمعة التنظيمية أكثر صعوبة لأن المعلومات تتدفق بشكل أسرع، وهناك كميات كبيرة من المعلومات تصل إلى جمهور واسع من المستفيدين، ولقد فوجئت العديد من المنظمات ومديريها التنفيذيين بالقضايا (التي تُعرّف على أنها "فجوات" بين ما تسعى إليه المنظمة وما يأمل أصحاب المصلحة أن تصل إليه المنظمة) التي تؤثر عليهم لأنه لم يكن لديهم عمليات مطبقة لرصد القضايا والاستجابة لها، في الوقت نفسه فشلت العديد من المنظمات في اتباع نهج استباقي ومنهجي لقضايا السمعة، لأنها أضاعت جهودها في الاستجابة للمشكلات وإدارة الأزمات. (xxxix)

ولكي تكون إدارة سمعة المنظمة فعالة، يجب أن تكون جزء من عملية مخططة بعناية تبدأ بدراسة متأنية للموقف الاستراتيجي للمؤسسة وهويتها وسمعتها الحالية، وبناءً على هذا الاعتبار تقوم المنظمة (من الناحية المثالية بمشاركة قوية من كبار

المديرين والمسؤولين) بصياغة خطة إستراتيجية لإدارة سمعة المنظمة، وتتضمن هذه الخطة إشراك مجموعات أصحاب المصلحة التي تحتاج المنظمة إلى استهدافها من خلال إدارة سمعة المنظمة، والأهداف الملموسة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأخيرا تحتاج المنظمة إلى ضمان تنفيذ الخطة ومراقبة فعاليتها.^(xi) فلا يمكن ترك إدارة السمعة للصدفة بل ينبغي دمجها في الرؤية الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.^(xii)

وإن إدارة السمعة في الجامعات ترتبط بشكل وثيق بأقسام العلاقات الدولية أو أقسام الاتصال والتسويق، لكن قيادة الجامعة تتحمل المسؤولية النهائية عن إدارة السمعة. حيث أن السمعة ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، ويتم المشاركة في إدارة السمعة كل يوم، من قبل الجميع في جميع أنحاء المنظمة.^(xiii)

وإن استراتيجية السمعة هي القدرة على تطوير توقعات أصحاب المصلحة تجاه المنظمة، فبناء سمعة طيبة هو عملية طويلة الأجل، وإن المهمة المركزية لإدارة السمعة هي بناء السمعة الجيدة للمنظمة والحفاظ عليها وحمايتها بالتكامل بين هوية المنظمة الداخلية والعلامة التجارية والصورة الخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق موقف إيجابي تجاه المنظمة وخدماتها من قبل جميع أصحاب المصلحة.^(xiv)

وبناء على ما سبق يمكن القول، إن إدارة السمعة في الجامعات المعاصرة هي مهمة إستراتيجية يجب أن تنال الاهتمام والعناية من قبل كل المستويات الإدارية في الجامعة، وإن إدارة السمعة جزء من استراتيجية الجامعة ومهمة الإدارة العليا فيها، وهي عملية شاملة يشترك فيها جميع الأقسام والإدارات داخل الجامعة، هي إدارة تتطلب نهج استباقي وتوقعي لكل القضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطلب مستوى عالي من مهارات الاتصال بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

٣- خصائص السمعة التنظيمية:

تتمتع السمعة التنظيمية بالعديد من الصفات والخصائص التي تميزها باعتبارها أحد أصول المنظمات غير الملموسة والتي أصبحت اليوم من أهم الأصول التي تسعى المنظمات من أجل تحسينها وإدارتها بشكل أفضل وفيما يلي أهم هذه الخصائص:

أ- **السمعة ليست ظاهرة مؤقتة:** تستغرق السمعة التنظيمية وقتاً للبناء والتطور ولكن يمكن أن تضيع في دقائق من خلال فعل سيء.^(xlv) بناء السمعة هو مسعى استراتيجي طويل الأجل، ومجموعة متكاملة من العمليات المتواصلة، وليست برنامجاً فردياً أو حملة أو مبادرة واحدة. وعلاوة على ذلك إن السمعة ليست حدثاً أو حالة فردية، فالسمعة لها حالات وأشكال متعددة، تتغير بمرور الوقت بسرعة مذهلة، ويتطلب بناء سمعة قوية ومرنة قيادة فاعلة على جميع مستويات المنظمة، وتتطلب سياسات مكتوبة وتدريباً وحوافز وانضباطاً، ونسج السمعة كجزء من ثقافة المنظمة، ففي المنظمات الكبرى تعد السمعة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة وهوية المنظمة، حيث تحتل السمعة المرتبة الأولى في الأهمية لدى المنظمات.^(xlv)

ب- **السمعة أصل غير ملموس:** تعد سمعة المنظمة أهم الموجودات والأصول غير الملموسة، كما أنها من المزايا التنافسية الاستراتيجية،^(xlvii) وعلى الرغم من أن السمعة غير ملموسة، لكنها ذات قيمة كبيرة وملموسة (تساوي عدة مليارات من الدولارات في الشركات الكبيرة، على سبيل المثال)، لذلك فهي أحد الأصول، وإن عدم الاعتراف بالسمعة كأحد الأصول من خلال تجاهلها وتجاهل العوامل التي تضر بها أو تساعد، غالباً ما تتسبب في إلحاق الضرر بمكانة وسمعة المنظمة أمام منافسيها.^(xlvii)

ج- **السمعة يمكن إدارتها:** إن الإشراف الناجح على السمعة لا يحمي فقط من الجوانب السلبية، بل يمكن أن يعزز بالتأكيد قيمة المنظمة، نظرًا لأنه يمكن إدارة الأجزاء المكونة للسمعة، ووضع استراتيجية وخطة لقياس السمعة ومراجعتها وإدارتها على أساس مستمر. (xlviii)

د- **السمعة يمكن قياسها:** أدى الاهتمام المتزايد بسمعة المنظمات والشركات في الأدبيات التجارية والتسويق إلى ظهور العديد من نماذج قياس السمعة التي تعتمد على العديد من الأبعاد التي تعتبر عوامل رئيسية في تشكيل السمعة، وإن محاولات قياس السمعة هي لضرورة الحفاظ على الميزة التنافسية للأصول غير الملموسة جنبًا إلى جنب مع الأصول الملموسة التي تملكها المنظمة في مواجهة الأجواء التنافسية للغاية في السوق العالمية. منذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، اكتسب قياس السمعة شهرة واسعة في عالم الأعمال. (xlix) وتعددت المقاييس التي تم تشكيلها في مختلف المجالات، بدأً بالشركات الخاصة التي كانت أول المؤسسات التي اهتم بها أصحاب الأعمال وتلاها المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية، والجامعات التي أصبحت السمعة بالنسبة لها مسألة وجود في الساحة العالمية.

هـ- **السمعة يمكن بنائها، لكن يمكن فقدانها بسهولة:** إن بناء السمعة هو مشروع مشترك بين المنظمة وأصحاب المصلحة، حيث يتم إنشاء بنية السمعة جنبًا إلى جنب مع أصحاب المصلحة، من خلال تطبيق المبادئ الأساسية لبناء السمعة، فبدون تعاون وبدون شبكة جيدة وعلاقة جيدة بين المنظمة وأصحاب المصلحة فإن السمعة التي يتم بناؤها ستكون هشة ويمكن خسارتها بشكل سريع. (1)

و- **السمعة هي شراكة:** في عالم الأعمال اليوم أصبحت تتشكل شبكات متعددة بين المنظمات والموردين والمنافسين وأصحاب المصلحة ووسائل

الإعلام والمجتمع. فقد وجدت الشبكات طريقها إلى كل شيء، بما في ذلك الإنتاج والمبيعات والخدمات اللوجستية والعلاقات مع العملاء والإدارة والاتصالات، ويمكن أن تكون المشاركة في الشبكات أو البقاء خارجها أمرًا حاسمًا لوجود المنظمة ونجاحها، وإن نجاح أي منظمة يعتمد على بناء شراكات استراتيجية والعمل ضمنها، فالشراكة الجيدة هي دائمًا شراكة سمعة. (ii)

ز- **السمعة لها قيمة اقتصادية:** إن بناء السمعة وتطويرها لا يتم فقط من خلال ما يسمى بالمهارات الشخصية أو الإدارية للمنظمة، فالنجاح الاقتصادي أيضاً يلعب دوراً مهماً في السمعة، والذي لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى، وإن المنظمة التي لا تستطيع تلبية توقعات أصحاب المصلحة لديها، ولا يمكنها الاحتفاظ بعملائها من خلال الابتكار والجودة والسعر والخدمة، ستجد صعوبة في زيادة رأس المال على المدى الطويل، ومع ذلك فإن انخفاض تدفق الأموال يعني أيضاً انخفاض قوة المنظمة على الابداع والتطوير والتحسين المستمر، ونقص الاستثمار في التطوير المستقبلي للمنظمة، وانخفاض حصتها في السوق، وبالتالي فإن السمعة الطيبة تخلق أيضاً قيمة اقتصادية للمنظمة. (iii)

ح- **السمعة غير قابلة للتكرار أو التقليد:** إن سمعة المنظمة كأصل غير ملموس تشكل عملة نادرة، لها طابع محدد (يصعب تقليدها أو تكرارها) لتعقيدها الاجتماعي، فهي معقدة ومتعددة الأبعاد، وهي مورد نادر بين المنافسين الحقيقيين أو المحتملين، ليس لديها بدائل إستراتيجية مكافئة في المنظمة. (iii)

وبناء على ما سبق فإن للسمعة خصائص تميزها عن غيرها من الموارد غير الملموسة للمنظمات، وأهم هذه الخصائص أنها ذات قيمة اقتصادية وقيمة تنافسية كبير للمنظمات وهي غير قابلة للتقليد وبذلك

تعتبر مورد يميز المنظمات عن بعضها البعض وذلك لأن السمعة لا تتشابه بين المنظمات مهما تقاربت.

٤- أهمية السمعة الايجابية في الجامعات المعاصرة ومزاياها:

يعد التعليم العالي قطاع سريع النمو في جميع أنحاء العالم، والمنافسة بين مؤسسات التعليم العالي شرسة للحصول على ميزة تنافسية أو حتى البقاء على قيد الحياة، فالجامعات اليوم في سباق مستمر للتميز والوصول إلى سمعة ومكانة عالمية معروفة توفر لها مزايا متعددة.^(iv)

وإن الجامعة التنافسية عالمياً ذات السمعة الطيبة هي مؤسسة للتعليم العالي قادرة على:^(iv)

أ- تولي وشغل مناصب قوية في القطاعات الفردية للتعليم العالمي وأسواق المنتجات الفكرية ذات الصلة.

ب- تحقيق مزايا تنافسية دولية في البحث العلمي.

ج- تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وفقاً للمعايير الدولية في هذا المجال.

د- أداء المهام الاجتماعية الهامة للمجتمع. من خلال تحمل مسؤولياتها الاجتماعية

هـ- الحصول على مكانة عالية في التصنيفات العالمية للجامعات على المستوى الدولي.

و- بناء سمعة دولية وتجربة تدويل ناجحة.

ويمكن للجامعة ذات السمعة الطيبة أن تكون قادرة على المنافسة عالمياً في حالة تزويدها بفرص لإشراك الباحثين الموهوبين والمدرسين والطلاب، مع توفير الموارد المالية والمادية بالكم والجودة المطلوبة، مع توفير البنية التحتية المناسبة وتطبيق الحوكمة الفعالة في هيكليتها وعملياتها الادارية.^(vi)

ونظراً لأن السمعة مهمة للمنافسة على المواهب البحثية، فهي أيضاً مهمة في المنافسة للطلاب، هنا يعد الحصول على سمعة رفيعة أمراً مهماً في جذب أفضل

الطلاب بالإضافة إلى فرصة لفرض رسوم دراسية كبيرة، حيثما يكون ذلك ممكناً. (vii)

ولطالما كانت سمعة المؤسسة التعليمية التي يتم توصيلها من خلال وظائف الخريجين وكذلك من خلال العائلة والأصدقاء مهمة جدًا لاختيار الطلاب للجامعة التي يريدون الالتحاق بها، فإن السمعة مهمة لتقييم الوظيفة الرئيسية الثانية للجامعات، ألا وهي البحث، نظرًا لأنه من المتوقع أن يطور البحث معرفة جديدة تعتبر رصيذا إيجابيا في مكانة الجامعة وسمعتها يميزها عن الجامعات الأخرى وإن أي ابتكار أو شيء جديد تقدمه الجامعة هو ميزة تنافسية تميز الجامعة، ويعتبر في رصيد سمعة الجامعة ومكانتها المحلية والدولية. (viii)

وتعود السمعة الطيبة بفوائد ملموسة ومعنوية على الجامعات وذلك إذا ما تم استثمارها بالشكل الامثل، فمن المهم لأصحاب المصلحة من العملاء إلى الموظفين، أن يشعروا بالرضا عن المنظمة، ومن المهم بناء سمعة طيبة للحفاظ على المنظمة خلال الأوقات الصعبة، لكن السمعة تستحق أكثر من ذلك بكثير، حيث تجذب المنظمات ذات السمعة الأفضل مرشحين أكثر وأفضل للتوظيف، وتدفع أقل مقابل الإمدادات، وتحصل بشكل أساسي على تغطية مجانية للصحافة ووسائل التواصل الاجتماعي ويمكن أن تكون ذات قيمة أكبر بكثير من الإعلانات، وتراكم مزايا أخرى تساهم فعليًا في الأرباح. (ix)

وتضيف السمعة قيمة إلى القيمة الفعلية للمنظمة - أي أن القيمة السوقية غالبًا ما تكون أكبر من مجرد القيمة الدفترية أو قيمة صافي الأصول، وإن رأس المال ذي السمعة الطيبة، هو مفهوم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بـ "الشهرة"، وهو يوازي عدة مليارات من الدولارات في العديد من المنظمات الكبيرة، والسمعة لها قيمة في المؤسسات غير الربحية والحكومية والجامعات أيضًا.

وهناك العديد من المزايا والفوائد للسمعة الايجابية التي تعود على الجامعات ومنها ما يلي:

أ- إن سمعة الجامعة تولد الثقة لدى المستفيدين ومختلف أصحاب المصلحة على المستوى المحلي والدولي. (ix)

ب- إن سمعة الجامعة هي مورد استراتيجي يحقق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة للجامعة. (xi)

ج- إن السمعة لها دور كبير في تحقيق رضا الطلاب وزيادة ولائهم للجامعة. (xii)

د- إن السمعة الطيبة للجامعة تساعد في جذب أفضل الطلاب المحليين والدوليين والذين يتمتعون بقدرات متميزة. (xiii)

هـ- إن السمعة الطيبة تساعد في جذب الموظفين المتميزين والذين يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية. (xiv)

و- أن السمعة التنافسية بين الجامعات تؤثر بشكل كبير على اختيار الطلاب لجامعتهم في المستقبل. (xv)

وبالتالي يمكن القول إن للسمعة الطيبة أهمية كبيرة في تحسين مكانة الجامعة وزيادة ثقة المستفيدين فيها وزيادة قدرة الجامعة التنافسية امام الجامعات الأخرى المنافسة المحلية والعالمية، وذلك لما للسمعة الطيبة من قدرة على جذب احترام وثقة واعجاب المستفيدين والمجتمع المحلي والعالمي، وحجز مكان للجامعة في التصنيفات العالمية والتي تعتبر السمعة أحد مكوناتها المهمة والمؤثر في تصنيف الجامعة.

ثانياً: أبعاد السمعة في الجامعة:

تلتقي ابعاد السمعة في العديد من ميادين ومجالات العمل المختلفة، وقد تتباين في بعض محركات السمعة الأخرى، وذلك تبعاً إلى منظور العلوم المختلفة التي تناولت السمعة وابعادها وذلك بما يتلاءم مع كل ميدان، فما يؤثر في السمعة في الشركات ربما يختلف قليلا عن منظمات أخرى في مجال السياحة مثلاً أو

مجال الخدمات الأخرى، وبالحدّث عن سمعة الجامعة نجد أنها تلتقي بأبعادها مع ميادين الأعمال والخدمات الأخرى، وذلك تبعاً للدراسات المختلفة التي تناولت أبعاد ومحركات السمعة في الجامعات.

وقد تم تقسيم أبعاد سمعة المنظمات بطرق وأشكال مختلفة، تتقارب معظمها في جوهرها، وقد تختلف في التسميات دون المساس بمضمونها، ويتناول البحث الحالي الأبعاد التي تتوافق مع سمعة الجامعة وخصوصيتها والتي قد تميزها عن المنظمات الأخرى، وتشمل هذه الأبعاد ما يلي: ((أداء الجامعة وجودة الخدمات الجامعية، القيادة الأكاديمية، الجاذبية العاطفية (الثقة والاحترام والشعور بالإعجاب)، بيئة الجامعة، المسؤولية الاجتماعية))

١- البعد الأول: جودة الخدمة University performance and service quality

إن الغرض من الجامعات هو تعزيز المعرفة والفهم من خلال التدريس والبحث، ويعتبر أداء الجامعة من أهم الخصائص في قياس السمعة، حيث يقوم أصحاب المصلحة في الجامعة بتقييم المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعة (الدرجات العلمية التي تقدمها الجامعة) وبالتالي، قد يرى المسؤولون في الجامعة أنه من المهم تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وجذب المزيد من الطلاب وحضورهم في الجامعة، وينظر إلى أصحاب المصلحة بالجامعة كعملاء ومستفيدين من الخدمة. (lxvi)

وتُعرّف جودة الخدمة في التعليم العالي بأنها الفرق بين ما يتوقع الطالب تلقيه وتصوراتهِ عن الخدمة الفعلية. (lxvii) فالجامعة يقع على عاتقها تلبية احتياجات الطلاب وأرباب العمل كعملاء، وإن ذلك يجعل الجودة وسيلة لإرضاء العملاء.

تركزت المهمة الأولى لمؤسسات التعليم العالي على نقل المعرفة من خلال التدريس، بينما تناولت المهمة الثانية إنشاء المعرفة من خلال البحث، وتتمثل

المهمة الثالثة للجامعة بخدمة المجتمع. ويقوم أعضاء هيئة التدريس بالتدريس وإجراء البحوث على حد سواء، وبالحديث بدءًا من التعليم، تجدر الإشارة إلى أنه يختلف عن العديد من الخدمات الأخرى، لأن الخريجين لديهم مصلحة ذاتية في حماية وتعزيز سمعة تعليمهم، كل هذا يضع الطلاب في وضع الشك والبحث في اختيارهم للبرامج التي يريدون الالتحاق بها، نتيجة لذلك، تكون سمعة المؤسسة التعليمية التي يتم توصيلها من خلال مستويات الطلاب ووظائف الخريجين وكذلك من خلال العائلة والأصدقاء مهمة جدًا لاختيار الطلاب المجال والتخصص التعليمي المناسب الذي قد يختارونه بناء على مكانة وسمعة الجامعة في المجتمع.

وبالحديث عن المهمة الثانية للجامعة، فإن السمعة مهمة لتقييم المهمة الرئيسية الثانية للجامعات، ألا وهي البحث، نظرًا لأنه من المتوقع أن يطور البحث معرفة جديدة، لذلك من الأهمية أن يتم فحص نتائج البحث باستمرار، ويحدث هذا من خلال نظام مراجعة الأقران حيث يقوم الخبراء في مجال ما بفحص دقيق لمخرجات أبحاث الزملاء في ذات الاختصاص، ومع ذلك، فقد توسعت اتجاهات قياس الأبحاث إلى حد كبير، فهناك اتجاه في الوقت الحاضر لاستخدام أنواع مختلفة من المقاييس لتقييم البحث. وأصبحت عوامل تأثير المجالات وحسابات الاقتباسات هي الأدوات التي يتم إدخالها في عمليات الاعتماد والتقييمات والتصنيفات المحلية والعالمية. وبذلك تعمل الجامعات في أسواق السمعة، حيث أن وضعها الأكاديمي أمر بالغ الأهمية لاكتساب الموارد وتوظيف أعضاء هيئة التدريس المتميزين، لتحقيق أفضل مكانة بين المؤسسات التعليمية التي تتنافس في أبحاثها ساعية لتحقيق سمعتها العالمية. (lxviii)

يتم قياس جودة التدريس من خلال الإحصاءات الناتجة عن تقييمات فصل الطلاب، على الرغم من وجود خلافات حول كيفية قياس جودة التعليم بشكل صحيح، يرى بعض الباحثين بأن جودة التدريس يجب أن تقاس من خلال نتائج التعلم، ومواقف الطلاب، والسلوكيات التي تغيرت من خلال تعليمهم الجامعي. وقد

طور بعض المصنفين أيضاً آلية سوق لتقييم جودة التدريس من خلال نتائج استطلاع رضا صاحب العمل لتكون بمثابة وكيل لجودة التدريس، وهذه الطريقة هي محاولة لقياس جودة التدريس من وجهة نظر العميل.^(lix)

وإن جودة البحث معقد للغاية ولقياسه بدقة في أغلب الأحيان يُقاس هذا البناء بعدد المنشورات البحثية أو الاستشهادات التي تنتجها هيئة التدريس، أو مقدار تمويل البحث الخارجي المضمون للبحث وعدد المقالات المنشورة في المجالات المحكمة دولياً.^(lxx)

إن جودة الخدمات التي يتم تقديمها للطلاب ضرورية لبقاء ونمو مؤسسات التعليم العالي في أسواقهم، وإن استخدام أداة القياس الأنسب من شأنه أن يساعد المديرين على تقييم جودة الخدمة التي تقدمها الجامعات، وبالتالي امتلاك القدرة على استخدام النتائج لتقديم خدمة أفضل، وبذلك يصبح قياس جودة الخدمة مقياساً لإظهار مكان المؤسسة وأين يجب أن تذهب.^(lxxi) وبذلك امتلاك الجامعة للسمعة والمكانة الرائدة في المجتمع بناءً على ما تقدمه من خدمة ذات جودة عالية وأداء بحثي ذي مكانة علمية عالية.

وبناءً على ما تم ذكره يمكن القول إن جودة الخدمة والأداء تعتبر أداة مهمة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة وبذلك ميزة تنافسية وسمعة فريدة للجامعة، وإن التفوق أو التميز في تقديم الخدمة الجامعية تجذب المورد البشري الأفضل لهذه الجامعة، والذي يعتبر أحد دعائم تحقيق المكانة المميزة للجامعة في المجتمع. ويمكن أن يكون لأداء جودة الخدمة تأثير على رضا الطلاب وولائهم للجامعة، فجودة الخدمة يمكن أن تؤثر على قرارات الاختيار وثقة الطلاب في الجامعة، وكلاهما يؤثر بدوره على صورة الجامعة أمام المجتمع المحيط.

٢- البعد الثاني: القيادة الجامعية:

يلعب قادة الجامعات دوراً كبيراً في إنشاء جامعة ذات هدف استراتيجي، وتتمتع بمكانة وسمعة مميزة وفريدة في الأوساط العلمية والمجتمعية المحيطة، ويكون لها تأثير كبير ودوراً محورياً في المجتمع، من خلال القيادة الجامعية المتمثلة بالقيادة الرسميين بدايةً من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي، وأكثر الأفراد تأثيراً في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين وجميع العاملين لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، والذين يسعون جاهدين لقيادة التغيير في الجامعة والمجتمع.

وتعرّف القيادة الأكاديمية: بأنها القيام ببناء مجتمع من الباحثين المتخصصين وتحديد الاتجاه لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين. (lxxii).

وينظر أيضاً إلى القيادة الأكاديمية: "بأنها القدرة على تنفيذ جميع المهام الأكاديمية والإدارية بفاعلية، وضمان جودة التعليم وخلق بيئة تعليمية وتحفيزية لجميع أعضاء الجامعة بما في ذلك الطالب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين. وتشمل الصفات الشخصية للقيادة الثقة والايجابية والشفافية والمهارات الإدارية والتوجيه الأكاديمي، وتعد القيادة الأكاديمية مكوناً مهماً لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها". (lxxiii).

ويلعب قادة الجامعات دوراً مركزياً في ضمان بقاء جامعاتهم ليس فقط على قيد الحياة بل السعي لازدهارها في البيئة عبر الوطنية والاقليمية المدعومة بتقنية المعلومات والتي تعرف بتقبلها وتنافسيتها الدائمة.

وتشير العديد من الأدبيات الناشئة حول القيادة في التعليم العالي إلى أن الجامعات الناجحة تتطلب قادة يتمتعون بمجموعة فريدة من القدرات ومهارات التعامل مع الأشخاص، بما في ذلك القدرة على التواصل والتفاوض مع الآخرين، وإن قادة الجامعات يجب أن يكونوا قدوة وأن يكونوا نموذجاً إيجابياً. (lxxiv).

ويساعد القائد الذي يحركه الغرض في إنشاء جامعة مدفوعة بالأهداف العليا من خلال اكتشاف نقاط القوة التنظيمية، وتسخير قوة المنظمة ومواردها وأفرادها لإحداث تأثير إيجابي في المجتمع المحلي والإنساني المحيط، وقد يكون الهدف هو تعظيم قيمة المساهمين أو زيادة تصنيف الجامعة، ويمكن أيضاً أن يكون هدفاً مؤثراً ليكون قوة للتغيير الإيجابي.

وبالتالي، فإن القيادة بهدف يعني القيادة برؤية، والهدف الأعلى سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي، ولا يركز قادة الجامعات الذين يحركهم الهدف على قوتهم ونجاحهم فقط، ولكنهم أيضاً مكرسون لنجاح الآخرين وتحديد الطريقة التي يمكن من خلالها استخدام نجاح جامعتهم في خدمة المجتمع، حيث يمكن لقادة الجامعات تحديد رؤية الجامعة وهدفها بشكل جماعي. (lxxv)

ويقع على عاتق القيادات الجامعية دوراً كبيراً في إدارة سمعة الجامعة من خلال الفهم الصحيح لاحتياجات أصحاب المصلحة، ويكون القادة مسؤولين ليس فقط تجاه أصحاب المصلحة في المنظمة التي يديرونها، بل أيضاً يتم توجيهه استراتيجيتها وأهدافها وفقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويجب على القائد - مع الأخذ في الاعتبار تطوير الجامعة ومصلحة أصحاب المصلحة - الترويج للبرامج الجديدة التي تنتبأ باحتمالية "فائدة الطالب" فيما يتعلق بسوق العمل بعد انتهاء الدراسة، من خلال المؤتمرات والندوات التي توضح لأصحاب المصلحة والمستفيدين بشكل عام دور الجامعة في خدمتهم وخدمة المجتمع من خلال برامج الجامعة المتنوعة والتي تأخذ بعين الاعتبار المصالح المشتركة بين الجامعة وسوق العمل في المجتمع المحيط والسوق العالمية، وبذلك يجب أن يكون رضاهم (أصحاب المصلحة) هدفاً نهائياً لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. (lxxvi)

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن القيادات الجامعية بما تتمتع به من كفاءة عالية ومهارات فريدة تلعب دوراً رئيسياً في سمعة الجامعة باعتبارها أحد الأبعاد

الرئيسية في بناء السمعة الطيبة للجامعة وقيادتها نحو الطريق الذي يجعلها قادرة على التأثير الإيجابي في المجتمع، وإنّ تكوين هوية راسخة وعميقة للجامعة لا يتم إلا من خلال قيادة واعية وكفوءة تدرك أن السمعة والمكانة العالية للجامعة لا تأتي إلا من خلال ثقافة تنظيمية راسخة وهوية ثابتة يتمتع بها مجتمع الجامعة من قادة وموظفين وأعضاء هيئة تدريسية وعاملين.

٣- البعد الثالث: الجاذبية العاطفية **Emotional Appeal**:

تعد الجاذبية العاطفية أحد العوامل الأكثر أهمية لتحسين سمعة الجامعة، وتحسين المشاركة العاطفية مع أصحاب المصلحة والمساهمة في المجتمع، فالجاذبية العاطفية لها تأثير إيجابي على سمعة الجامعة. (lxxvii) وتشير الجاذبية العاطفية أيضاً إلى الشعور الجيد تجاه المنظمة، والثقة، والفخر، والإعجاب بها. (lxxviii)

ولكن بسبب العواطف والأحاسيس التي تنتجها، يرتبط النداء العاطفي بالمحفزات التي تثير المشاعر، أي العمليات العقلية مثل مشاعر الثقة والفخر والاحترام، والتي قد تؤدي إلى إجراءات محددة لتأكيد المشاعر أو التعامل معها، وتشكل العواطف من خلال الإدراك والتفكير والتجارب مع مشاعر متنوعة لإحداث تغيير في سلوك العملاء. (lxxix)

وفي السياق الأكاديمي، تعتمد الجاذبية العاطفية بين أصحاب المصلحة في الجامعة على الخبرة المباشرة أو المعلومات التي تأتي من الآخرين وتؤدي إلى ارتباط عاطفي بين المؤسسة والشركاء، لذلك يمكن لأصحاب المصلحة مثل الطلاب بناء رابطة عاطفية فعالة من حيث الثقة والاحترام والإعجاب والمشاعر الجيدة تجاه الجامعة من أجل الحفاظ على العلاقات في سياق الجامعات، وتؤثر المشاعر المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي والطلاب على نواياهم المستمرة وتؤدي إلى نشر صورة إيجابية عن الجامعة، وبالتالي فإن توليد جاذبية عاطفية بين الطلاب هو عامل أساسي في أداء الجامعة، حيث يتم تعزيز جاذبية الطالب

العاطفية في مؤسسات التعليم العالي من خلال الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للجامعة.^(lxxx)

ويعرّف (Ajayi) الجاذبية العاطفية على أنها الدرجة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة في المنظمات الخدمية بشعور جيد وثقة واحترام وفخر بارتباطهم بالمنظمة.^(lxxxi)

وتحدث معهد السمعة عن بعد الجاذبية العاطفية باعتبارها من أهم المحركات التي تم إضافتها مؤخراً الى مقياس السمعة ويتكون بعد الجاذبية العاطفية من (الثقة والاحترام أو التقدير والمشاعر الإيجابية نحو المنظمة)^(lxxxii) ويتم تعريف التقدير العام على أنه مقدار الثقة والإعجاب والاحترام الذي يحمله الجمهور لمنظمة ما، وتسعى المنظمات جاهدة للحصول على التقدير العام من ناخبها لتحقيق نجاحها، ويعمل التقدير العام كأساس لتفاعلات الأفراد مع المنظمة، فإذا لم ينظر الجمهور إلى المنظمة بشكل إيجابي، فسيتردد الأفراد في الالتحاق أو التعامل معها، سواء من خلال التوظيف أو الاستثمار أو الولاء بها، واحترام الجمهور هو كيف يقدر العالم المنظمة على مدار فترة زمنية، وهو عملية داخلية وخارجية تشمل الأفراد والمجتمع المحيط.^(lxxxiii)

وتعد الثقة من الابعاد الأهم في الجاذبية العاطفية، وتُعرّف على أنها اعتقاد أو موقف أو توقع بشأن احتمال أن تكون أفعال أو نتائج فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى مقبولة أو ستنتج مصالح المستفيدين.^(lxxxiv)

وغالبا ما يشير مصطلح "الثقة المؤسسية" إلى أن الفرد يثق في جهة أخرى (منظمة) من حيث الجودة أو المنتج أو النوعية المحددة للبيئة التي تتمتع بها المؤسسة ويساهم ذلك بشكل أساسي في توجيه قرارات الافراد وسلوكياتهم تجاه هذه المنظمة.^(lxxxv) فالثقة هي حجر الزاوية في كل علاقة عمل، لأنه بدون الثقة لا يمكن بناء ميزة تنافسية، حيث تعتبر الثقة مصدراً للقدرة التنافسية، ويمكن اعتبار

الثقة أحد الأصول التي تسعى لامتلاكها المنظمات التي إذا ما فقدت يوماً ما يصعب استعادتها. (lxxxvi)

وتستند شرعية المنظمة وسمعتها على الثقة كمحفز للتنمية المستدامة، لذلك تتمتع الثقة والشرعية التنظيمية بنفس الخصائص وفي هذا السياق، نرى أنه من الصعب جداً بناء الثقة ومن السهل جداً تدميرها. (lxxxvii)

وتوضع الثقة في المنظمات على أساس السمعة، فالسمعة هي في الأساس سجل حافل بالأفعال السابقة، حيث يشير السجل الجيد للمنظمة إلى السمعة الطيبة التي تخلق ثقة كبيرة لدى أصحاب المصلحة المختلفين بالمنظمة. (lxxxviii)

وقياساً على ما تقدم تحتاج الجامعة إلى زيادة ثقة الآخرين، من أجل جذب موظفيها ومستفيديها وأصحاب المصلحة الآخرين، وذلك لدور الثقة في بناء سمعة قوية للجامعة، والاعجاب والاحترام الذين تحظى بهم الجامعة لن يتم إلا من خلال العمل من قبل قيادة الجامعة على تحمل مسؤولياتها الاجتماعية والعمل على كل ما يحقق ثقة المستفيدين بجودة أدائها وخدماتها المقدمة، والوصول إلى السمعة الطيبة التي تعتبر أهم رأس مال تملكه الجامعات اليوم على الصعيد المحلي والعالمية.

٤- البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية للجامعة **University social responsibility (USR):**

تعود فكرة المسؤولية الاجتماعية في أصلها إلى مجتمع الأعمال، وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وترسخ باعتباره بُعداً مهماً لإدارة الأعمال، وقد خضع التطور المفاهيمي لتعريف المسؤولية الاجتماعية لعملية "مائة مدرسة فكرية متنافسة"، وقد اعتبر أحد مصادر البحث المسؤولية الاجتماعية بمثابة أفعال تطوعية مدفوعة بالنهوض بالصالح الاجتماعي، وبذلك ينظر إلى المسؤولية

الاجتماعية بمثابة أعمال إضافية تتجاوز الحدود الاقتصادية والقانونية لتعزيز الرفاه المجتمعي. (lxxxix)

وقد بدأ الاهتمام الأكاديمي بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات في أواخر التسعينيات، مع التركيز الأولي على مسؤولية الجامعات عن حماية البيئة استجابة للنداء العالمي للتنمية المستدامة.^(xc) وبما إن الجامعات شكلاً من أشكال المنظمات في المجتمع البشري مثل مؤسسات الأعمال، يجب على الجامعات أن تتجاوز الوظائف الأساسية للتدريس والبحث والخدمة والعمل طوعياً لتعزيز الصالح العام والاهتمام بالبيئة المجتمعية المرتبطة بها.

وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للجامعات بأنها: تعزيز الالتزام المدني والمواطنة النشطة؛ من خلال التطوع حول نهج أخلاقي، وتنمية الشعور بالمواطنة المدنية من خلال تشجيع الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس على تقديم الخدمات الاجتماعية لمجتمعهم المحلي أو تعزيز الالتزام البيئي من أجل التنمية المستدامة المحلية والعالمية.^(xci)

وبالتالي تنطوي المسؤولية الاجتماعية على مجموعة واسعة من أنشطة مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك البحث والتدريس والحوكمة والتفاعل مع المجتمع المحيط - مثل الأعمال والصناعة والمجتمع - مع التركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية.^(xcii)

فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة يمكن فهمها على أنها المسؤولية المشتركة بين الجامعات في المساهمة في التحسين الاجتماعي من خلال تكامل المسؤولية الاجتماعية في الإدارة المؤسسية والتدريس والبحث والخدمات والأنشطة العامة. وبذلك يمكن للمسؤولية الاجتماعية تجديد المهمة التقليدية للجامعات لتحسين نوعية الحياة البشرية وتلبية الاحتياجات المجتمعية.^(xciii)

وتظهر المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال الدور الفريد الذي تلعبه الجامعات في مناطقها، حيث تدعم الجامعات الصناعات المحلية وتعززها من

خلال الابتكار التكنولوجي والتطبيقي، ويتعاونون مع الحكومات المحلية لتحسين جودة أسواق العمل، وتلعب الجامعات دورًا فريدًا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ليس فقط كمنظمات تعليمية مهمة تؤثر على المجتمع البشري، ولكن أيضًا من خلال تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للأجيال الشابة.^(xciv)

ويُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للجامعة على أنه مفهوم وممارسة تقدمية من شأنها أن تساعد الجامعات على "تحقيق التنمية والاستدامة والقدرة التنافسية."^(xcv) ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للجامعة على أنها سلسلة من المسؤوليات بحيث تكون الجامعة فعالة من الناحية التشغيلية، وتزدهر في الأنشطة البحثية، وإدارة أصحاب المصلحة بفعالية وكفاءة، والالتزام بالقانون، واتباع الأخلاقيات من خلال القيام بالأشياء بشكل صحيح، ومشاركة العيب من خلال اتخاذ المبادرات الخيرية والمشاركة المجتمعية.^(xcvi)

وقد قدمت العديد من الدراسات والابحاث نماذج وأشكال مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للجامعات، ومنها نموذج (Dima, et, al) دينا آخرون، والذي أظهر أن المسؤولية الاجتماعية للجامعات تتكون من ستة أبعاد وهي: المشاريع الموجهة للخريجين، والتعاون بين الجامعات، والتعاون بين الجامعات والمدارس الثانوية، والتعاون بين الجامعات والشركات، والتعاون الدولي، والمشاريع الاجتماعية والثقافية والبيئية، المتعلقة بالمجتمع المحيط بالجامعة.^(xcvii) ويقترح لطيف (Latif, 2018) أنه لكي تكون الجامعة مسؤولة اجتماعياً، يجب أن يكون لديها سبع مسؤوليات وهي المسؤولية التشغيلية، ومسؤولية البحث والتطوير، والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية، والمشاركة المجتمعية. وتم تحديد أول أربع مسؤوليات باعتبارها المسؤوليات الأساسية للجامعة، ويقترح أن الجامعات التي تفشل في توفير أداء مناسب لهذه المسؤوليات ستواجه صعوبة في البقاء على قيد الحياة، وتم تحديد

المسؤوليات الخيرية والمشاركة المجتمعية كمسؤوليات على المستوى التطوعي.^(xcviii)

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بالمشاركة الاجتماعية، أو ما يسمى بـ "المهمة الثالثة" للجامعات وهي خدمة المجتمع، والتي تربطها بالأفعال التي لها تأثير مجتمعي إيجابي، فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تنص على أن الجامعة يجب أن تقدم الفوائد للمجتمع بدلاً من البحث عن الربح، حيث إنها تتحمل مسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة المتنوعين، ومن خلال تحمل هذه المسؤوليات تساهم الجامعة في جودة حياة أصحاب المصلحة، وتؤدي دورها في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المحلية.^(xcix)

ويمكن تلخيص العديد من آثار وفوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الجامعات بما ينعكس إيجاباً على سمعتها ومكانتها، كما يلي:

- فإن **USR** هي أداة إستراتيجية لتعزيز الشرعية والمنافسة، التي تسعى إليها العديد من المنظمات ومن بينها الجامعات، حيث تساعد المسؤولية الاجتماعية الجامعة على تأمين الاعتراف العام وبناء الهوية الاجتماعية الخاصة بها امام المجتمع المحيط.
- إن الصورة المسؤولة اجتماعياً ستفيد الجامعة من حيث توظيف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ وتأمين التمويل والحفاظ على سمعتها.
- تتراوح الآثار الإيجابية من سمعة محترمة إلى التزام أكبر للموظفين، وجودة أفضل لأداء الطلاب، وأداء مالي جيد بسبب زيادة الدعم التمويلي وتحقيق وفورات أعلى في التكاليف، وقدرة تنافسية أقوى.
- يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية للجامعة بمثابة أداة فعّالة لإدارة المخاطر في حوكمة الجامعات، وحماية الجامعة في العمليات التي

تتجاوز المتطلبات القانونية في جميع الجوانب المتعلقة بأصحاب المصلحة.^(c)

- نظرًا لطبيعة التعليم الجامعي فإن الشاغل الطبيعي هو مسؤوليته الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يخدمه، فالمسؤولية الاجتماعية في التعليم العالي ينظر إليها كأداة لإدارة مخاطر سمعة الجامعة من ناحية وضمان ثقة الجمهور في الجامعات من ناحية أخرى.^(ci)
- يمكن اعتبار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الجامعة استراتيجية تسويقية تهدف إلى تلبية احتياجات التوظيف للطلاب بشكل أفضل وتحسين سمعة الجامعة.^(cii)

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن المؤسسات التعليمية يطلب منها أن تتحمل المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، وينبغي على الجامعات أن تفهم حقيقة أنه كلما زاد قبولها لمسؤوليتها تجاه المجتمع، زادت فرصتها في الاعتراف بها وتقديرها، وإذا اتخذت المؤسسات التعليمية إجراءاتها بعناية في تنفيذ الخطوات التي تعزز مسؤوليتها الاجتماعية، فلديها فرصة أفضل في الحصول على سمعة جيدة في السوق بين الجامعات الأخرى والمجتمع والبيئة المحيطة بشكل عام.

الجزء الثاني: نماذج إدارة السمعة التنظيمية:

تعددت نماذج إدارة السمعة التي تم تطبيقها في المنظمات، فاختلقت وتقاربت في كثير من الأحيان في بعض الخطوات والمراحل والعمليات، وشكلت جميعها نواة لأي نموذج جديد يتم تبنيه أو تصميمه، وسيتم عرض لبعض هذه النماذج والتي سيتم الارتكاز عليها والاستشهاد بها لاحقاً في تشكيل عمليات إدارة السمعة في الجامعات وذلك بما يتواءم مع طبيعتها الخاصة، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:

١- نموذج سابين إينويلر (Sabine Einwiller, 2019):

يتبع هذا النموذج أربع عمليات لإدارة السمعة وتتمثل بما يلي:

أ- **التحليل:** يتم القيام بتحليل تفصيلي للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وتحليل أصحاب المصلحة ونظرتهم الى المنظمة، والمنافسين، ويتم ايضاً تحليل الوسائط التقليدية ووسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي، وتحليل المنافسة والمنافسين من المنظمات. ويتم معالجة التحليل من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الفجوة بين رؤية واستراتيجية المنظمة، وهوية وصورة المنظمة لدى أصحاب المصلحة.

ب- **التخطيط:** تبدأ بتحديد وترتيب أولويات المجموعات المستهدفة المتمثلة بأصحاب المصلحة التي ترغب المنظمة في التواصل معها، والذين لديهم تأثير قوي في تحقيق أهداف المنظمة، وصياغة أهداف محددة لمختلف المجموعات المستهدفة، وصياغة الأهداف الفرعية بطريقة قابلة للقياس والتحقق من تنفيذها.

ج- **التنفيذ:** يتم تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال السلوك والمتمثل بأداء الموظفين والمنظمة ككل والتواصل الذي يتم من خلال عمليات الاتصال الداخلية والخارجية، وترجمة القيم والموضوعات الى رسائل ملموسة يتم استخدامها في التفاعل مع المجموعات المستهدفة، واستخدام مجموعة متكاملة من المهام وأدوات الاتصال الخارجي، والاتصالات التسويقية للحفاظ على العملاء.

د- **التقييم:** تتطلب عمليات إدارة السمعة تقييماً لمدى تحقق الأهداف التي تم وضعها في خطط إدارة السمعة، وقياس السمعة وتحليل النتائج من جديد لمعرفة مدى تحقق ومدى التحسن والتطور الذي تم تحقيقه في سمعة المنظمة، وتقييم الوسائط المختلفة وتحليل محتواها، ومعرفة ما هي التغيرات التي طرأت على جوانب السمعة المختلفة للمنظمة.

٢- نموذج بيكا وجوني (Pekka & Jouni, 2016): (ciii)

وضع هذا النموذج إدارة السمعة في أربع عمليات رئيسية وهي كالتالي:

أ- **تحليل الوضع الحالي:** وذلك من خلال تحليل السمعة الحالية للمنظمة وتحليل البيانات المتاحة المتعلقة بالمنظمة ومن ثم يتم قياس سمعة المنظمة لدى مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين، واستطلاعات رضا العملاء، وتحليل التقارير السنوية، وتحليل أدوات الاتصال والموارد المتاحة ومراجعة استراتيجية العمل وتحديد نقاط القوة والضعف التي تم رصدها، والمتعلقة بالأبعاد المختلفة لسمعة المنظمة.

ب- **اتخاذ الخيارات الاستراتيجية والموائمة:** بعد التحليل يتم استخلاص النتائج واتخاذ القرارات، وتتم مراجعة النتائج في ورش عمل فريق الإدارة، ومناقشة مكونات السمعة بالتفصيل، وتحديد أسباب المشكلات الرئيسية التي تقف وراء تدهور أو انخفاض السمعة، ومدى اتساع الفجوة بين وجه نظر المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، وتحديد أبعاد السمعة التي تتطلب معظمها إجراء التحسينات، وتحديد الأهداف، وكيفية إشراك العاملين وتحديد المسؤول عن تخطيط وتنفيذ برامج التطوير.

ج- **تخطيط العمل والتنفيذ:** ستختار المنظمة بين مجالين الى خمس مجالات للتطوير، وتعيين المسؤولين عن ذلك، وتدريب الموظفين كسفراء للسمعة، وإجراء الاتصالات والتسويق، وتنفيذ ما تم تخطيطه من خلال العمل على تطوير الجوانب التي تظهر بها مشكلات أو جوانب ضعف في أبعاد السمعة.

د- **مراقبة السمعة وقياسها:** ويتضمن ذلك مراقبة عملية إدارة السمعة ومراجعة النتائج بانتظام وباستمرار، وإجراء قياسات مستمرة للسمعة، وتوظيف هذه المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد البشرية والمالية لإدارة السمعة.

٣- نموذج جون دورلي وهيليو جارسيا (John Doorley and Helio Garcia, 2015):

يطلق على هذا النموذج إدارة السمعة الشاملة، ويتكون هذا النموذج من ست مراحل رئيسية وهي^(civ):

أ- **تحديد نموذج السمعة:** يتم تحديد أداة لقياس سمعة المنظمة تتضمن أبعاد السمعة التنظيمية التي تم تحديدها من قبل المنظمة، وقد ترغب المنظمة في تحسين أبعاد محددة في سمعتها، وتكون بعض الإجراءات التي يمكن أن تتبناها أكثر أهمية لبعض المنظمات من غيرها، مثل الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من أبعاد السمعة: حيث يتضمن النموذج الأساسي لبرنامج إدارة السمعة الشامل ما يلي: (التعاون - جودة الإدارة - موهبة الموظف - الأداء المالي - مسؤولية اجتماعية - جودة المنتج - القدرة التنافسية العالمية - التواصل (الشفافية) - الحوكمة- النزاهة (المسؤولية، الموثوقية، المصادقية، الجدارة بالثقة)، وتم إدراج الحوكمة كجزء مهم من نموذج السمعة المخصص للمنظمة.

ويمكن بعد ذلك تحديد النموذج الأساسي لمؤسسة معينة، ويصبح النموذج المخصص الناتج بمثابة إقرار الإدارة العليا لإبعاد السمعة الأكثر أهمية.

ب- تدقيق ومسح السمعة الداخلية والخارجية.

في هذه الخطوة يتم مسح وتدقيق ما يعتقد العاملين أنه الهوية الجوهرية للمنظمة ويُقارن ذلك بما تعتقده القيادة العليا للمنظمة على أنه الهوية الجوهرية للمنظمة، ويتم تحليل الفجوة بين وجهتي النظر ويتم إنشاء خطة (جزء من خطة إدارة السمعة) لتقريب وجهات النظر وتقليص الفجوة بينها، ويقاس التدقيق الثاني كيف ينظر أصحاب المصلحة الخارجيين إلى المنظمة، والذي تشكل مجموعها صورة المنظمة، ويتم تحليل الفجوة بين الهوية والصورة، وإنشاء خطة (جزء من خطة إدارة السمعة) للتقريب بين الاثنين.^(cv)

ج- **تحديد أهداف رأس مال السمعة:** يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إدارة السمعة، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتنفيذ والمراقبة والإدارة.

د- **تحديد مسؤوليات إدارة السمعة:** حيث يتم تحديد الإدارات المسؤولة عن إدارة سمعة المنظمة، ويعتمد هذا على التغييرات في السمعة التي تم قياسها في النموذج أو المقياس المخصص لقياس سمعة المنظمة، فإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف أو مشكلة في بعد محدد من أبعاد السمعة، فيمكن إعطاء إدارات معينة في المنظمة، مثل العلاقات العامة، مسؤولية تصحيح هذا الخلل من خلال مبادرات الاتصال الاستباقية.

هـ- **التوصل إلى خطة إدارة السمعة:** هي خطة إستراتيجية لتقارب الصورة الخارجية والهوية الداخلية للمنظمة، من أجل تشكيل سمعة طيبة للمنظمة، وهي خطة لتقريب الصور التي تحملها الفئات المستهدفة عن المنظمة إلى الهوية الجوهرية للمنظمة.

وتتضمن خطة إدارة السمعة ما يلي: وضع ملخص لعمليات المسح (التقييم) الداخلية والخارجية لسمعة المنظمة؛ وبيان تفصيلي بالتحديات والمشكلات التي تواجه سمعة المنظمة حسب الوحدة التنظيمية في المنظمة، والأهداف الموضوعية والفرص المتاحة للمنظمة، ومن خلال الأهداف والاستراتيجيات التي تم وضعها والجدول الزمني، تصبح خطة إدارة السمعة دليلاً استراتيجياً للمنظمة، على المدى القصير والطويل.^(cvi)

و- **المراجعة والتقييم السنوي:** حسب المعايير الواردة في خطة إدارة السمعة تتم عملية تقييم ومتابعة ومراجعة سمعة المنظمة ومعرفة التقدم الذي أحرزته المنظمة في تحسين سمعتها.

ويعد هذا النموذج أحد أشكال إدارة السمعة الشاملة الذي طرحه أثنين من خبراء السمعة في المنظمات، وأن هذه العمليات وهذ الخطة يمكن ان

تطبيق على الجامعات أيضاً وذلك من خلال مؤامتها بما يتناسب مع طبيعة الجامعات وابعاد السمعة الأكثر أهمية للجامعات والتي قد تختلف عن المنظمات الأخرى.

٤- نموذج مايكل مورلي (Michael Morley, 2002): (cvii)

تم تشكيل هذا النموذج لإدارة السمعة من عدد من العمليات والخطوات تم تلخيصها كما يلي:

أ- **التدقيق:** وهي العملية الأولى وتبدأ بعملية المراجعة وتتم من خلال جمع ومراجعة أكبر قدر ممكن من البيانات الموجودة حول المنظمة وطريقة ممارسة أعمالها، ومراجعة القيم ورؤية ورسالة المنظمة، وإجراء مقابلة مع عدد من كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة وفي كل قسم من الأقسام الرئيسية، وذلك لتقييم الرؤية الداخلية لسمعة المنظمة، ومعرفة صورة المنظمة في الاعلام.

ب- **البحث:** ويتم جمع جميع أبحاث السوق والمستهلكين التي تقوم بها مختلف الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة، والتي من المحتمل أن تكون مفيدة في تكوين صورة مركبة لسمعة المنظمة، وجمع كل هذه البيانات في مكان واحد، ومن خلال مقارنة المعلومات والأبحاث والمراجعات التي تم التوصل إليها، سيتم استخلاص استنتاجات مفيدة حول سمعة المنظمة.

ج- **التحليلات:** ويتم تلخيص نتائج البيانات التي تم جمعها في تقرير شامل، حيث سيوفر ذلك مؤشرات حول المشكلات أو الثغرات الذي يجب أن تُركّز فيها الجهود من قبل المنظمة، ويتم كتابة وصفاً موجزاً للمنظمة كما يُنظر إليها من قبل أصحاب المصلحة، بناءً على ما تم اكتشافه، ويتم كتابة وصفاً مشابهاً للمنظمة كما يجب أن يراها الناس، وسيكون العمل الأهم هو تطوير الاستراتيجيات والبرامج التي ستقلل التصورات تدريجياً من الواقع الحالي إلى الهدف الذي تم تحديده.

د- **المقارنة المرجعية benchmarking**: من خلال المقارنة المرجعية يمكن تحديد أفضل الممارسات لتحقيق السمعة التي تسعى إليها المنظمة، وذلك من خلال التعرف على أفضل المنظمات في المجال والتعلم من تجاربهم في إدارة وتحسين سمعة المنظمة، من خلال المقابلات والاستبيانات والوصول الى أفضل الطرق والتكتيكات والأساليب التي تم اتباعها في تلك المنظمات والاستفادة منها بشكل مناسب.

هـ- **إعادة الفحص**: يتم إعادة فحص وتلخيص البيانات التي تم جمعها حتى الآن، وإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الرئيسية للمنظمة، والمعروفة باسم تحليل SWOT، بمشاركة افراد من قسم الاتصالات في المنظمة والأقسام الرئيسية الأخرى، والاستفادة من هذه المعلومات في عملية التخطيط والتنفيذ القادمة.

و- **تحديد الأهداف Goal setting**: يتم تحديد الأهداف بناءً على عملية التقييم والفحص السابقة والتي تم فيها تحديد جوانب الضعف والقصور في سمعة المنظمة والتي يجب أن تركز عليها الأهداف التي سيتم وضعها، مع التركيز على الأهداف التي يُعد تحقيقها أمراً واقعياً ويمكن القيام بذلك عن طريق تجميع الأهداف تحت عنوانين أو ثلاثة عناوين: على المدى القصير والمتوسط والطويل، ويجب أن تخضع الأهداف للقياس فيجب أن تكون محددة، وأن تكون ممكنة القياس لمعرفة مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

ز- **وضع الاستراتيجية Strategy**: يتم وضع الخطوط العريضة للاستراتيجية وتحديد التكتيكات التي يجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وتوضيح الأساليب المتبعة مع كل هدف محدد وإنشاء استراتيجيات مختلفة تتناسب مع الاحتياجات والأهداف الموضوعية.

ح- الاستهداف Targeting: إن الاستهداف الفعال سيضمن الاقتصاد في الجهد والميزانية، وإنه سيضمن النجاح في تحسين السمعة بين الجماهير الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة، من خلال إدراج جميع أصحاب المصلحة والجماهير، ثم ذكر كل أولئك الذين يمارسون تأثيراً كبيراً على مواقف أصحاب المصلحة، ويمكنك إدراج وسائل الإعلام في قائمة الجمهور، وتحدد أولويات الاهداف حسب فئات أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً، بحيث إذا كانت الميزانيات والموارد محدودة، فإن التركيز يكون على الجماهير الأكثر أهمية، فليس كل العملاء متساوين.

ط- المراسلة: ويتم إعادة كتابة بيان جديد من أجل وصف سمعة المنظمة كما ينبغي لها أن تكون، ويتم تجميع الرسائل الرئيسية التي ستصبح شعاراً لجميع أولئك الذين تم تمكينهم للعمل كمتحدثين باسم المنظمة، وستكون الرسائل هي اللبنة الأساسية لخلق تصور جديد للمنظمة، وإن تكرار الرسائل من قبل المتحدثين الرسميين سيسمح لهم بالتغلغل في وعي أصحاب المصلحة وغيرهم من الجماهير التي تسعى للتأثير عليها.

ي- رسم الخرائط: يتم ترجمة سمعة المنظمة وكما يراد لها أن تكون في خريطة طريق، مع نقطة بداية ووجهة، حيث يساعد ذلك على تتبع التقدم، والقيام بعمل خرائط فردية لكل مجال من مجالات السمعة التي تعتقد أنها بحاجة إلى التغيير.

ك- البنية التحتية: التأكد من إنشاء البنية التحتية للإدارات المناسبة لتحقيق أهداف السمعة المرغوبة.

ل- تنفيذ البرنامج: يتم تنفيذ البرنامج المخطط له في عملية إدارة السمعة في المنظمة، من خلال تطوير مفهوم إبداعي أكثر إلهاماً يرمز ويلخص السمعة التي تسعى إليها المنظمة، واستخدام مختلف الأدوات والتكتيكات المناسبة في عملية التنفيذ.

م- القياس **The Measurement**: ويتم أخيراً عملية قياس ما تم القيام به

وانجازه في خطة إدارة السمعة في المنظمة، فيتم تحديد كيفية الحكم على العمل، فإذا كان هناك مقاييس عملية للقياس يتم تطبيقها في هذه المرحلة، وإذا لم يكن هناك مقاييس فيمكن أن تتم عملية القياس من خلال:

- مراقبة التقدم بشكل دوري لمعرفة ما إذا كل شيء على الطريق الصحيح.
- إعادة تدقيق جمهور المنظمة الداخلي للتحقق من شعور العاملين وآراءهم بأداء المنظمة.
- إجراء تحليل سنوي للقضايا الحرجة لمعرفة القضايا التي تم السيطرة عليها، وتلك التي تتزايد أهميتها.
- إجراء مقابلات وجهاً لوجه مع المجموعات الرئيسية المؤثرة في سمعة المنظمة.
- قراءة خارطة الطريق من جديد، والتحقق من المسافة التي تم قطعها نحو الأهداف التي تم تحديدها.

ويمكن النظر إلى هذا النموذج من إدارة السمعة على أنه من النماذج التي تعد مناسبة للمنظمات التي تسير في بناء وإدارة سمعتها على المدى الطويل وذلك لما لهذا النموذج من خطوات وعمليات متسلسلة ومتتابعة تستغرق فترات طويلة وتحتاج إلى فريق عمل قادر على متابعة وتنفيذ هذا النموذج بالشكل الأمثل.

الجدول رقم (١) يوضح العمليات الإدارية في نماذج إدارة السمعة التنظيمية

عمليات إدارة السمعة					نماذج إدارة السمعة	
		التقييم	التنفيذ	التخطيط	التحليل	نموذج سابين إينويلر (Sabine Einwiller,) :2019
		مراقبة السمعة وقياسها	تخطيط العمل والتنفيذ	اتخاذ الخيارات الاستراتيجية والمواءمة	المسح والتقييم	نموذج بيكا وجوني (2016), (Pekka & Jouni):
المراجعة والتقييم السنوي	وضع خطة إدارة السمعة	تحديد مسؤوليات إدارة السمعة	أهداف رأس مال السمعة	عمليات تدقيق ومسح السمعة الداخلية والخارجية	تحديد نموذج السمعة	نموذج جون دورلي وهيليو جارسيا (John Doorley and Helio Garcia, :2015)
القياس	تنفيذ البرنامج	إعادة الفحص وتحديد الاهداف	المقارنة المرجعية	التحليلات	التدقيق والبحت	نموذج مايكل مورلي (Michael Morley,) :2002

يتضح من خلال الجدول السابق لنماذج إدارة السمعة أنه تم بناءها لإدارة سمعة الشركات والمنظمات الربحية، ولم يؤخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه العمليات يمكن تطبيقها على كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف أغراضها وأصحاب المصلحة لديها، وبذلك يمكن القول إن المنظمات الخدمية وعلى رأسها الجامعات تحتاج إلى عمليات إدارية محددة لإدارة سمعتها ربما تتقارب أو تختلف قليلاً عن النماذج الإدارية في إدارة سمعة الشركات والمنظمات الأخرى، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الجامعات ومهامها.

في ضوء ما تم طرحه في الجزء الأول من الإطار النظري حول السمعة التنظيمية وخصائصها وأهميتها في الجامعات، وما تم التطرق إليه حول أبعاد السمعة، وتناول نماذج إدارة السمعة التنظيمية في المنظمات وتحليل العمليات التي يحتوي عليها كل نموذج، سيتم اقتراح عمليات لإدارة سمعة الجامعات.

الجزء الثالث: عمليات إدارة سمعة الجامعة:

أصبحت عملية إدارة السمعة من الضرورات التي يتم إدراجها في استراتيجية المنظمات، وعلى رأسها الجامعات التي تعد السمعة بنسبة لها هدف بحد ذاته ورأس مالها الذي يشكل أساس وجودها ومكانتها في المجتمع، وتعددت أشكال وعمليات إدارة السمعة في المنظمات، وتقاربت وتباينت تبعاً لخصوصية كل منظمة ونشاطها وعملياتها ونوع أصحاب المصلحة المستفيدين منها.

وباستقراء الأدبيات المعاصرة وتحليل النماذج السابقة لإدارة السمعة، توصل البحث الحالي إلى تبني العمليات التالية (مسح وتحليل الواقع - تحديد الأهداف وقضايا السمعة - الاتصال والتسويق - التقييم)، وذلك لأنها تتبع مسار العمليات الإدارية التي تعبر في مضمونها عما ورد في العمليات التي شملتها النماذج المختلفة التي سبق عرضها، والتي يمكن أن تتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة. وبناءً على ما سبق تبدأ عملية إدارة السمعة في الجامعات بتشخيص الوضع الحالي لسمعة الجامعة وتحديد الأهداف، وتحديد أدوار ومسؤوليات العاملين لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها، والانتهاء بعملية التقييم. ويمكن توضيح ذلك من خلال العمليات التالية:

١- مسح وتحليل سمعة الجامعة:

تبدأ إدارة السمعة بتشخيص الواقع الحالي ومسح السمعة الحالية للجامعة، فالهدف من تحليل السمعة هو معرفة ما هي سمعة الجامعة في نظر أصحاب

المصلحة، وما هي جوانب السمعة المهمة لأصحاب المصلحة المختلفين، حيث يتم تشخيص كل من استراتيجية عمل الجامعة، وعمليات التسويق، والاتصالات، والموارد البشرية، ويتضمن تحليل السمعة قياس سمعة الجامعة بين أهم أصحاب المصلحة في الجامعة.

ويتم إجراء تحليلات السمعة من أجل توفير الأساس لإدارة السمعة. وتتم عملية تحليل الوضع الحالي ومسح السمعة الحالية من خلال:

أ- **تشخيص السياق المؤسسي للجامعة:** يوفر فحص السياق للجامعة نقطة انطلاق ضرورية لتطوير استراتيجية إدارة السمعة، وينبغي أن يشمل التشخيص ما يلي:

ب- تحليل رسالة الجامعة والرؤية والأهداف والغايات.

تحليل الفلسفة الإدارية التي تتبعها الجامعة.

تحليل السياق الاجتماعي والسياسي والتعليمي للبيئة المحيطة بالجامعة.

ج- **مسح بيانات البحث المتوفرة:** إن الجامعات لديها العديد من بيانات البحث السابقة والتقارير والمواد المطبوعة، واستطلاعات السوق، وتحليلات المنافسين، والدراسات المتعلقة بسمعة الجامعة وصورتها، واستطلاعات الرضا الوظيفي للعاملين، واستطلاعات رضا المستفيدين عن خدمة الجامعة. ويركز البحث أيضاً على المواد التي أنشأتها الجامعة نفسها، وتشمل النشرات الإخبارية الإلكترونية، والكتيبات، والتقارير السنوية، والمواقع الإلكترونية للجامعة، والفعاليات والنشاطات الاجتماعية التي قامت بها الجامعة، والبيانات الصحفية والإعلانات ووسائل التواصل الاجتماعي، وجميع البيانات التي يمكن أن تتعلق بسمعة الجامعة.

د- **مسح السمعة الحالية للجامعة:** يتم مسح السمعة التنظيمية للجامعة من خلال نموذج السمعة الذي يحتوي على أبعاد السمعة الأكثر تأثير في سمعة الجامعة و يتم تحديده من قبل القيادات في الجامعة، ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات واستبيانات داخل الجامعة وبين أصحاب المصلحة الخارجيين، فالسمعة لا تتعلق فقط بمجموعة واحدة من أصحاب المصلحة ولكن وجهات نظر جميع المجموعات ذات الأهمية للجامعة، وهم (الموظفون والمستفيدين "متمثلين بالطلاب وأولياء الأمور" والقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووسائل الإعلام والموردون وشركاء التعاون والمستثمرون، وصناع القرار السياسي، ومنظمات الاعمال).

يتم بعد عمليات المسح تحليل جميع البيانات والمعلومات والمسوحات التي تم تنفيذها، وتلخيص النتائج التي توصلت إليها ورش العمل المختلفة المسؤولة عن العملية، وإجراء تحليل لنقاط القوة الرئيسية للجامعة، ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وبذلك يتم الوصول إلى تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه الجامعة ونقاط ضعفها في ابعاد السمعة المختلفة التي يمكن أن تعكس ضعف سمعتها، ومعرفة ما لدى الجامعة من طاقات وإمكانات تفيدها في سمعتها وفرصها التي يمكن أن تكون متاحة لها في بيئتها المحيطة.

٢- تحديد قضايا وأهداف إدارة السمعة التي سيتم العمل عليها:

بناءً على نتائج مسح السمعة والتحليل السابق يتم تحديد قضايا السمعة التي سيتم التركيز عليها من خلال تحديد نطاق وطبيعة المشكلات التي تم رصدها في أبعاد السمعة، فقد تكون المشكلة متعلقة بأحد أبعاد سمعة الجامعة مثل جودة الخدمة المقدمة أو ضعف المسؤولية الاجتماعية للجامعة أو انخفاض ثقة المستفيدين وأصحاب العمل بمخرجات الجامعة،

وغيرها من المشكلات التي تواجه الجامعة وتقف عائق أمام تحسين سمعتها وإدارتها.

يتم **تحديد الأهداف** التي تسعى الجامعة لتحقيقها بناء على تحليل سمعة الجامعة وجوانب القوة والضعف التي تملكها الجامعة، والوسائل التي نحتاجها لتحقيق الأهداف، وينبغي أن تكون الأهداف واسعة وطموحة، ومقسمة إلى أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وفي نفس الوقت يجب أن تكون قابلة وتخضع للقياس، وينبغي أن ترتبط هذه الأهداف بأبعاد سمعة الجامعة التي تعاني من قصور أو مشكلات تم تحديدها بناء على نتائج تحليل السمعة.

ولذلك من المهم أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح من خلال تحديد أهداف عامة، وتحديد أهداف إجرائية لإدارة السمعة على عدة مستويات في الجامعة، بحيث يتم المشاركة فيها من قبل معظم أقسام الجامعة ومركزها، وينبغي صياغة أهداف محددة لمختلف المجموعات المستهدفة، حيث يتم صياغة الأهداف الفرعية بطريقة يمكن التحقق منها وقياسها من أجل التنفيذ الناجح لأولئك الذين يُعهد إليهم بتنفيذها، ويتم تحدد أولويات الأهداف الموضوعية حسب أهميتها، وبما يتلاءم مع الميزانية والموارد المخصصة لذلك، ويتم تحديد أهم العقبات التي يمكن أن تقف في طريق تحقيق الأهداف.

٣- الاتصال والتسويق:

يتم تنفيذ عمليات وأنشطة إدارة السمعة التي تهدف إلى تطوير وتحسين سمعة الجامعة من خلال أداء الجامعة وتواصلها، ويتم ذلك من خلال فريق عمل متكامل، يقوم بترجمة القيم وثقافة وهوية الجامعة إلى رسائل ملموسة يتم استخدامها بعد ذلك في إجراءات الجامعة وفي التفاعل مع المجموعات المستهدفة،

حيث ينبغي أن تكون الجامعة منفتحة على المدخلات من البيئة ومن مختلف أصحاب المصلحة.

وتتم عملية تنفيذ خطط إدارة السمعة في ضوء الأهداف الموضوعية والتي تستهدف نقاط القصور المختلفة في جوانب سمعة الجامعة، وتتم عملية التنفيذ من خلال عدة آليات يمكن للجامعة استخدامها للوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها، وتتمثل هذه الآليات بما يلي:

أ- التركيز على الجودة والأداء:

إن أداء وسلوك المنظمة ذو أهمية قصوى لتأسيس وبناء سمعة طيبة للجامعة، وإن القدرات الذي تُظهرها الجامعة فيما يتعلق بأدائها الوظيفي والتعليمي والبحثي ودورها ومسؤوليتها الاجتماعية والمجتمعية له دور مهم في عملية إدارة السمعة. ويجب حماية السمعة وتعزيزها من خلال القيم والقرارات والسلوكيات والإجراءات التنظيمية التي تعكس قدرة الجامعة وجودة أدائها وتحملها مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية من خلال النشاطات المرتبطة باحتياجات التنمية والمجتمع، ويتطلب ذلك استراتيجية سمعة واضحة، فإذا أرادت الجامعة أن يُنظر إليها على أنها جامعة مبدعة ومنفتحة، فيجب أن يشير سلوك الإدارة والموظفين إلى هذه السمات التي تسعى الجامعة إلى إيصالها للجمهور.

وإن التركيز على الجودة والعميل يجب أن يكون من أولويات الجامعة، حيث يمكن أن تكون الخدمة التي يتلقاها الطلاب من الجامعة ملموسة وغير ملموسة، لذلك يجب أن تركز رؤيتها وغرضها أولاً وقبل كل شيء على أصحاب المصلحة المستفيدين، والقيام بذلك بكفاءة وفعالية، ولا ينبغي أن يُنظر إلى الجامعة على أنها مجرد مكان آخر للدراسة فيه، ولكن كمكان لتجربة تجارب تغير الحياة، و التركيز على الجودة والأداء بطريقة تجعل الجامعة وعروضها فريدة ومميزة، فإذا لم تتطابق معايير الجودة المحددة داخلياً مع معايير المستفيدين تنشأ فجوة كبيرة يمكن أن تزعزع الأساس الذي تُبنى عليه السمعة.

ب- إدارة التواصل:

يعد التواصل مع أصحاب المصلحة أحد الطرق المهمة التي تقوم بها الجامعات، حيث يمكن للجامعات التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين باستخدام طرق وأشكال اتصال مختلفة، واستخدام مجموعة من المهام وأدوات الاتصال الخارجي لهذا الغرض، وهناك عدة وحدات مسؤولة عن الحفاظ على العلاقات مع المجموعات المستهدفة المختلفة، وإن الاتصالات التسويقية تلعب دوراً مهماً في إدارة السمعة، فمن الأهمية أن يتم تخطيط أنشطة الاتصال للوحدات المختلفة وتنفيذها بطريقة متكاملة. وتتم عملية التواصل من خلال:

(١) الاتصالات الداخلية: تعد عملية الاتصال الداخلي في الجامعة من العمليات الرئيسية التي لا غنى عنها في عملية إدارة السمعة، وللمساعدة في بناء سمعة إيجابية طويلة الأجل ومستقرة يجب أن تركز على إقامة علاقات ثنائية الاتجاه مع الموظفين واستخدام استراتيجيات الاتصال التي تجعل اهتمامات واحتياجات وتوقعات العاملين تتماشى مع أهداف واستراتيجية الجامعة. وإن مدى تقدير المنظمة يتأثر بالقيمة التي تمنحها الجامعة لموظفيها والحقوق التي توفرها لهم، فالعلاقة الإيجابية في الجامعة تنعكس إيجاباً على مكانتها.

(٢) الاتصالات الخارجية: يعتبر الاتصال الخارجي مهمة مؤسسية للجامعات، نظراً لتأثيرها على التحاق الطلاب وعلى العلاقات الخارجية للجامعة مع الجامعات الأخرى والمجتمع المحيط والحكومة والاعلام، ومن المسلم به أن توصيل النتائج العلمية إلى الجمهور الاجتماعي الأوسع قد يزيد من ظهور الجامعات وسمعتها، بما يتجاوز السمعة التقليدية التي يتم بناؤها ببطء بمرور الوقت بسبب جودة الخريجين والمكانة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير أخبار عاجلة عن الاكتشافات العلمية التي سيتم تقديمها

إلى الوسائل الإعلامية. كل ذلك يتم تنفيذه من خلال كوادر مهنية في مجال الاتصال والصحافة والاعلام.

ج- التسويق:

تتم عملية التسويق في الجامعات من خلال علاقات تسويقية مع البيئة الداخلية للمؤسسة، وأصحاب المصلحة المعنيين، وبيئتها المجتمعية المحيطة، ويعتبر التسويق مهماً للمؤسسات لأنه يساعد أيضاً في بناء السمعة والعلامات التجارية، والتي غالباً ما يُنظر إليها على أنها مصادر للتمييز، ويمكن أن تساعد في بناء ميزة تنافسية للجامعة، فالتسويق عملية تخلق بها الجامعات قيمة لأصحاب المصلحة وتبني علاقات قوية مع المستفيدين من أجل الحصول على قيمة في المقابل.

وليس هناك شك في أن السمعة مهمة في العلاقات، حيث تلعب سمعة المنظمة دوراً مهماً في جميع أنواع العلاقات التي تتطلب الوقت والثقة المتبادلة بين الشركاء الذين يرتبطون بالجامعة.

ويساعد التسويق الجامعات على الوصول إلى العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وإشراكهم والحفاظ عليهم من خلال طرق وأشكال تسويقية مبتكرة، فالتسويق هو تبادل للقيمة بين الأطراف، وهو ليس فقط لتحقيق ربح للمنظمة، ولكن أيضاً للمساهمة في القضايا الاجتماعية والاقتصادية.

ويعد التسويق المتكامل للسمعة تحدياً كبيراً للجامعة، وذلك لما يحتاج إليه من مهارات وجهد في إيصال صورة الجامعة إلى الجمهور، حيث تُبنى السمعة الجيدة على موقف واضح وصورة مشرقة في أذهان أصحاب المصلحة، ويتم تعزيزها من خلال أداء الجامعة وتواصلها، فالتقدير العام الذي تحتفظ به الجامعة من قبل أصحاب المصلحة، هو نتيجة للتسويق المتكامل، لأنه يستند إلى الإجراءات والأنشطة السابقة للجامعة وكذلك الوعود التي تقدمها، ويقوم على الخبرات المباشرة في التعامل مع الجامعة، ويتأثر بالكلام الشفهي أو صورة الجامعة في وسائل

الإعلام وشبكات التواصل المختلفة. ويمكن القول أن التسويق أمراً حاسماً للجامعات بسبب المنافسة الشرسة التي نراها بين مؤسسات التعليم العالي اليوم، وذلك لما يتمتع به الطلاب أو "مستهلكو الخدمات التعليمية" بإمكانية الوصول أكثر من أي وقت مضى إلى معلومات حول الجامعات، فيتخذون خياراتهم وفقاً لاحتياجاتهم من حيث برامج الدراسة وجودة التعليم والقدرة على تحمل التكاليف وسمعة الجامعة وترتيبها العالمي وإمكانية توظيف الخريجين وعوامل أخرى كثيرة يضعها المستفيدون في الحسبان.

٤- التقييم:

تقييم السمعة التي وصلت إليها الجامعة: ونظراً لأن السمعة لا يتم إنشاؤها بمعزل عن غيرها، بل في سياق اجتماعي وتنافسي، يتم تقييم سمعة الجامعة لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المرتبطين بالجامعة، ويكون الاستطلاع هو الطريقة المفضلة، مع تقييم الوسائط وتحليل محتوى الوسائط الرقمية وصفحات المواقع الرسمية للجامعة وآراء المجتمع حول الجامعة. وعادة ما يتم قياس السمعة من خلال نموذج معتمد من قبل الجامعة لأبعاد السمعة الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً، وقد توصل البحث إلى أن أبعاد السمعة الأكثر أهمية للجامعات هي جودة الخدمة، وبيئة الجامعة، يليها الجاذبية العاطفية، والمسؤولية الاجتماعية للجامعة.

أ- قراءة خارطة الطريق الخاصة بالسمعة، للتحقق من المسافة التي قطعتها الجامعة في تحسين سمعتها، ورصد التغييرات التي قد طرأت على سمعة الجامعة ومكانتها بين أصحاب المصلحة بناءً على تقييم وقياس السمعة الذي تم تنفيذه.

ب- التأكد من تحقيق الأهداف التي تم وضعها بنجاح، وما هي الأهداف التي لم يتم تحقيقها، ويتم التحقق مما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف الموضوعية على أساس سنوي، وذلك من خلال إجراء تحليل سنوي للقضايا الحرجة التي تقف عائقاً أمام خطط الجامعة وتنفيذ خطواتها،

ومعرفة القضايا التي تمكنت الإدارة من التعامل معها والسيطرة عليها، وتلك التي تتزايد أهميتها.

ج- التقييم السنوي لنتائج السمعة عبر جميع أصحاب المصلحة: يؤدي التقييم إلى إغلاق دائرة إدارة السمعة، والتي تتدفق نتائجه بفوائد يتم توظيفها في التخطيط للسمعة، والتقييم لا يقل أهمية عن التحليل الأولي من أجل تحقيق تأثيرات السمعة المرغوبة على المدى الطويل.

المراجع:

- (i) Lars Engwall. (2020). **The Future of Universities**. In: Engwall L. (eds) Missions of Universities. Higher Education Dynamics, vol 55. Springer, Cham. P199.
- (ii) Christensen T., Gornitzka Å., Ramirez F.O. (2019). "**Reputation Management, Social Embeddedness, and Rationalization of Universities.**" In **Universities as Agencies: Reputation and Professionalization**, London, Palgrave Macmillan, p. 3-39.
- (iii) **Ibid.**, p2
- (iv) Ang, S.H. & A.M. Wight. (2009). "Building intangible resources: the stickiness of reputation". **Corporate Reputation Review**, vol.12, No.1, p22.
- (v) Petra Morschheuser and Joern Redler. (2015). "Marketing of Scientific and Research Organizations Reputation Management for Scientific Organisations: Framework Development and Exemplification", **MINIB**, vol.18, No. 4, p. 8.
- (vi) Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu. (2013). **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, P. 2010.
- (vii) A. Farazmand (ed.). (2018). **Global Encyclopedia of Public Administration: Public Policy, and Governance**, Springer, Switzerland, p. 2914.
- (viii) Fombrun CJ. (1996). **Reputation**. McGraw-Hill, Boston, MA. P37-P72.
- (ix) Samuel O. Idowu, **Op.cit.**, P.2010.
- (x) A. Farazmand, **Op.cit.**, p. 2914.
- (xi) Joakim Sandberg. (2012). "Corporate Ethics, Reputation Management," in **Encyclopedia of Applied Ethics**, ed. Chadwick Ruth, London, Elsevier, p. 629.
- (xii) Thomas Noe. (2012). **A Survey of the Economic Theory of Reputation: Its Logic and Limits**, in: The Oxford Handbook of Corporate Reputation, (Ede), by Timothy G. Pollock and Michael L. Barnett. Oxford University Press, London. P3.

- (^{xiii}) Dictionary Lexico.com, REPUTATION, Meaning & Definition for UK English. Available at: <https://www.lexico.com/definition/reputation>, (Accessed: 1 January 2022).
- (^{xiv}) **Dictionary Merriam-Webster**, (Online). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/reputation>. (Accessed: 1 January 2022).
- (^{xv}) John Dalton & Susan Croft. (2003). **Managing Corporate Reputation**, Thorogood, London.P9.
- (^{xvi}) Fombrun CJ, **Op.cit.**, P56.
- (^{xvii}) Fombrun CJ, Gardberg N, Sever J. (2000). “The reputation quotient SM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation”. **J Brand Manage**, Vol. 7, No. 4,241–255, p 242.
- (^{xviii}) Post JE, Griffin JJ. (1997). Corporate reputation and external affairs management. **Corp Reput Rev**. vol.1, No1/2,165–171, p165.
- (^{xix}) *Gary Davies. (2014). Corporate Reputation, Wiley Encyclopedia Of Management*, Edited By Cary L Cooper, USA, John Wiley & Sons, Ltd. P1.
- (^{xx}) Karabay M.E. (2014). **Corporate Reputation: A Definitional Landscape**. In: Idowu S., Çaliyurt K. (Eds) Corporate Governance. Springer, Berlin, Heidelberg.p
- (^{xxi}) Helm S. (2011). **Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct**. In: Helm S., Liehr-Gobbers K., Storck C. (eds) Reputation Management. Management for Professionals. Springer, Berlin, Heidelberg. P3-16.
- (^{xxii}) Richard Watson& Saji K. Mathew. (2021). **Capital, Systems, and Objects, Management for Professionals**, Springer Nature Singapore Pte Ltd. P197.
- (^{xxiii}) Liehr-Gobbers K., Storck C. (2011). **Reputation Management**. In: Helm S., Liehr-Gobbers K., Storck C. (eds) Reputation Management. Management for Professionals. Springer, Berlin, Heidelberg. P17-20.
- (^{xxiv}) Daniel Carpenter. (2010). **Reputation and Power**, Princeton University Press, UK. P45.
- (^{xxv}) Tom Watson, Philip J. Kitchen. (2010). **Reputation Management: Corporate Image and Communication** in: Strategic Marketing Management, (eds) Luiz Moutinho, Geoff Southern. engage Learning, USA. p٣٧٨.

- (^{xxvi}) Frans Van Vught. (2008). **Mission Diversity and Reputation in Higher Education**, Higher Education Policy, International Association of Universities, 21, 151–174. P169.
- (^{xxvii}) Morphew C.C., Swanson C. (2011). **On the Efficacy of Raising Your University's Rankings**. In: Shin J., Toutkoushian R., Teichler U. (eds) University Rankings. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective, Springer, Dordrecht. P190.
- (^{xxviii}) Fernando Angulo-Ruiz., Albena Pergelova, Juraj Cheben. (2016). **The Relevance of Marketing Activities for Higher Education Institutions**. In: Wu T., Naidoo V. (eds) International Marketing of Higher Education. Palgrave Macmillan, New York. P20.
- (^{xxix}) William Yat Wai Lo. (2014). **Theorizing University Rankings**. In: University Rankings. Springer, Singapore. p 59- 60
- (^{xxx}) Sabine Einwiller. (2019). **Reputation and Image in Corporate Communication: Basics, Opportunities for Influence, Management**. In: Zerfaß A., Piwinger M., Röttger U. (eds) Corporate Communication Manual. Springer Gabler, Wiesbaden. P10.
- (^{xxxi}) Bui Huy Khoi. (2021). **Factors Influencing on University Reputation: Model Selection by AIC**. In: Ngoc Thach N., Kreinovich V., Trung N.D. (eds) Data Science for Financial Econometrics. Studies in Computational Intelligence, vol 898. Springer, Cham. p178.
- (^{xxxii}) Carroll, C. (2016). **Reputation management**. In C. Carroll (Ed.), The SAGE encyclopedia of corporate reputation (pp. 645-647). SAGE Publications, Inc. p1.
- (^{xxxiii}) Tony Langham. (2019). **Reputation Management “The Future Of Corporate Communications And Public Relations”** Emerald Publishing Limited, p60.
- (^{xxxiv}) John Doorley & Helio Fred Garcia. (2015). **Reputation Management “The Key to Successful Public Relations And Corporate Communication”**, London, Routledge, P70
- (^{xxxv}) Reimer Stobbe. (2009). **What’s measurable gets done – Communication controlling as a prerequisite for a successful reputation management**. J. Klewes, R. Wreschniok (eds.), Reputation Capital, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. P57.

- (^{xxxvi}) Wüst C. (2012). **Corporate Reputation Management - the powerful currency for corporate success**. In: Wüst C., Kreutzer R. (eds) Corporate Reputation Management. Gabler Verlag, Wiesbaden. p.٤٨.
- (^{xxxvii}) Carroll, C. (2016). **Reputation management**. In C. Carroll (Ed.), The SAGE encyclopedia of corporate reputation (pp. 645-647). SAGE Publications, Inc. p٢.
- (^{xxxviii}) Tom Schermer. (2021). **Reputational Crises Unspun” A Stakeholder Solution to Reputational Crises”**. Singapore Pte Ltd. P32.
- (^{xxxix}) John Westberg. (2020). **Reputational Intelligence**. In: Harris P., Bitonti A., Fleisher C., Skorkjær Binderkrantz A. (eds) **The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs**. Palgrave Macmillan, Cham.
- (^{xl}) Guido Berens. (2016). **Management, corporate reputation**. In Craig E. Carroll (Ed.), The SAGE encyclopedia of corporate reputation (pp. 403-410). California, US. SAGE Publications, Inc., p 2-3.
- (^{xli}) Felix Maringe and Paul Gibbs. (2009). **Marketing Higher Education Theory and Practice**, McGraw-Hill Education, England.P146
- (^{xlii}) Tony Langham. (2019). **Reputation Management “The Future Of Corporate Communications And Public Relations”** Emerald Publishing Limited, p61-62.
- (^{xliii}) Wüst C. **Op.cit.**, p53.
- (^{xliv}) Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper. (2004). **Corporate Reputation and Competitiveness**, London, the Taylor & Francis e-Library. P73.
- (^{xlv}) Chris Foster. (2016). **Reputation Strategy and Analytics in a Hyper Connected World**, John Wiley. USA. P18.
- (^{xlvi}) Wiedmann KP. (2012). Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputation smangementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In: Wüst C., Kreutzer R. (eds) **Corporate Reputation Management**. Gabler Verlag, Wiesbaden.p57-101.
- (^{xlvii}) John Doorley and Helio Fred Garcia. (2015). **Reputation Management” The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication”**, London, Routledge, p86.
- (^{xlviii}) **Ibid.**

- (^{xlix}) Banu Baybars-Hawks & Orhan Samast. (2013). **New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management**, Turkey, Reputation Management Institute. P30.
- (^l) Aula P., Heinonen J. (2016). Reputation. In: **The Reputable Firm. Management for Professionals**. Springer, Cham.p pp 1-34.
- (^{li}) Ibid.
- (^{lii}) Wüst C. (2012). **Corporate Reputation Management – die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg**. In: Wüst C., Kreutzer R. (eds) **Corporate Reputation Management**. Gabler Verlag, Wiesbaden. pp 3-56
- (^{liv}) Ho Yin Wong, Parves Sultan. (2021). Service Quality in Higher Education: Where are We and Where to Go? In: Branch J.D., Christiansen B. (eds) **The Marketisation of Higher Education. Marketing and Communication in Higher Education**. Palgrave Macmillan, Cham. p343-369. P348
- (^{lv}) Volodymyr Satsyk. (2018). **Global Competitiveness of Universities**. In: Valsiner J., Lutsenko A., Antoniouk A. (eds) **Sustainable Futures for Higher Education. Cultural Psychology of Education**, vol 7. Springer, Cham.122-115. P117.
- (^{lvi}) **Ibid.** p120
- (^{lvii}) Lars Engwall. (2020). **The Future of Universities**. In: Engwall L. (eds) **Missions of Universities. Higher Education Dynamics**, vol 55. Springer, Cham. P197.
- (^{lviii}) Lars Engwall. (2020). **The Governance and Missions of Universities**. In: Engwall L. (eds) **Missions of Universities. Higher Education Dynamics**, vol 55. Springer, Cham. P7.
- (^{lix}) John Doorley and Helio Fred Garcia. (2015). **Reputation Management “The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication”**, London, Routledge, p^{٤٩}.
- (^{lx}) Magdalena Garvanova. (2020). "The Significance of Reputation in Choosing and Recommendation a University", **The Mattingley Publishing Co., Inc.** Vol. 83, 8545 – 8553. P8551.
- (^{lxi}) **Ibid.**
- (^{lxii}) Troy Heffernan, Stephen Wilkins. (2018). Muhammad Butt, “Transnational higher education: the importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships”, **International Journal of Educational**. P1-24.
- (^{lxiii}) William Yat Wai Lo. (2014) **Theorizing University Rankings. In: University Rankings**. Springer, Singapore.p 59- 60.

- (^{lxiiv}) **Ibid.**
- (^{lxiiv}) Fernando Angulo-Ruiz., Albená Pergelova, Juraj Cheben. (2016). **The Relevance of Marketing Activities for Higher Education Institutions.** In: Wu T., Naidoo V. (eds) International Marketing of Higher Education. Palgrave Macmillan, New York. P^٨.
- (^{lxiiv}) Katie Angliss. (2021). An Alternative Approach to Measuring University Reputation. **Corporate Reputation Review.** p12.
- (^{lxiiv}) Martin A. O'Neill, Adrian Palmer. (2004). Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. **Quality Assurance in Education**, Vol.12, No.1, 32–52.
- (^{lxiiv}) Lars Engwall. (2020). The Governance and Missions of Universities. In: Engwall L. (eds) Missions of Universities. Higher Education Dynamics, vol 55. Springer, Cham. P7.
- (^{lxiiv}) Jung Cheol Shin., Robert K. Toutkoushian. (2011). **The Past, Present, and Future of University Rankings.** In: Shin J., Toutkoushian R., Teichler U. (eds) University Rankings. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective, vol 3. Springer, Dordrecht. P^٤.
- (^{lxiiv}) Haski-Leventhal, D. (2020). **Responsibility, Ethics and Sustainability in Higher Education Institutions: A Holistic Approach,** The Purpose-Driven University, Emerald Publishing Limited, Bingley, 35-52. P46.
- (^{lxiiv}) Ho Yin Wong, Parves Sultan. **Op.cit.**, p 344.
- (^{lxiiv}) Mimi Wolverton and Walter H. Gmelch. (2002). **College deans: Leading from within,** The American Council on Education, USA. pp33-34.
- (^{lxiiv}) Anuj kumar singh. (2018). **Academic leadership,** Education publishing, india p 28.
- (^{lxiiv}) Debbie Haski-Leventhal. (2020). **Leading Universities towards Purpose: The Role of University Leadership,** In: The Purpose-Driven University, Emerald Publishing Limited, Bingley, 53–65. P^٦.
- (^{lxiiv}) **Ibid.**, p59.
- (^{lxiiv}) Marcin Geryk. (2018). **University Leaders Responsibilities in Carrying New Programs into Practice.** In: Kantola J., Barath T., Nazir S. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 594. Springer, Cham. P346.

- (^{lxxvii}) Orhan Dursun & Cigdem Altin Gumussoy. (2021). The effects of quality of services and emotional appeal on university reputation: stakeholders' view, Emerald Publishing Limited, **Quality Assurance in Education**, Vol. 29, No. 2/3, p166-182.
- (^{lxxviii}) Marietjie, Wepener. & Christo Boshoff, C. (2015). "An instrument to measure customer-based corporate reputation of large service organizations", **Journal of Services Marketing**, Vol. 29, No. 3, pp. 163-172.
- (^{lxxix}) **Ibid.**
- (^{lxxx}) María Aledo-Ruiz, Eva Martínez-Caro, José Santos-Jaén. (2021). **The influence of corporate social responsibility on students' emotional appeal in the HEIs: The mediating effect of reputation and corporate image**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, p1-15.
- (^{lxxxix}) Oyindamola Abiola Ajayi. (2021). **A Stakeholders' Perspective of Reputation Dimensions in Selective Service Organizations**, Ph.D, Thesis, the North-West University. P144.
- (^{lxxxii}) Dimensions of Reputation, Available at: <https://www.reprtrak.com/reputation-intelligence/what-is-it/> (Accessed: 2 January 2022).
- (^{lxxxiii}) Hilary Fussell Sisco. (2016). Public esteem. In C. Carroll (Ed.), **The SAGE encyclopedia of corporate reputation** (pp. 589-590). SAGE Publications, Inc., p590.
- (^{lxxxiv}) Nafaa Kheidous. (2019). **Ethics and Trust**. In: Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. P6.
- (^{lxxxv}) Reinhard Bachmann. (2022). **Trust and Institutions**. In: Poff D.C., Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Business and Professional Ethics. Springer, Cham.p2.
- (^{lxxxvi}) Adriana Schiopoiu Burlea, Email author Eduardo Tomé. (2013). **Trust**. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. P1-2.
- (^{lxxxvii}) **Ibid.** p5.
- (^{lxxxviii}) Mohammad Nabil Almunawar, Kim Cheng Patrick Low. (2013). **Trust and CSR**. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds)

Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. P4.

- (lxxxix) Carlos Wing-Hung Lo., Rose Xue Pang., Carolyn P. Egri, Pansy Hon-Ying Li. (2017). **University Social Responsibility: Conceptualization and an Assessment Framework.** In: Shek D., Hollister R. (eds) *University Social Responsibility and Quality of Life. Quality of Life in Asia*, vol 8. Springer, Singapore. P38.
- (xc) **Ibid.** P41.
- (xci) Ruxandra Vasilescua, Cristina Barnab, Manuela Epurec, Claudia Baicu. (2010). “Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 2, No. 2, 4177–4182. P4178.
- (xcii) Isabel Menezes, Márcia Coelho, José Amorim. (2020). **Social and Public Responsibility, Universities.** In: Teixeira P.N., Shin J.C. (eds) *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions.* Springer, p 2540.
- (xciii) Daniel T. L. Shek., Angelina W. K. Yuen-Tsang., Eddie C. W. Ng. (2017). **USR Network: A Platform to Promote University Social Responsibility.** In: Shek D., Hollister R. (eds) *University Social Responsibility and Quality of Life. Quality of Life in Asia*, vol 8. Springer, Singapore. P2.
- (xciv) Heidi S.C.A. Muijen. (2004). “Corporate social responsibility starts at university”. **Journal of Business Ethics**, Vo.53, No1\2, 235–246. P245.
- (xcv) Sukaina A. Alzyoud, & Kamal Bani-Hani. (2015). “Social responsibility in higher education institutions: Application case from the Middle East”. **European Scientific Journal**, Vol.11, No. 8, 122–129. P125.
- (xcvi) Khawaja Fawad Latif. (2018). “**The Development and Validation of Stakeholder-Based Scale for Measuring University Social Responsibility (USR)**”. *Soc Indic Res*, vol 140, 511–547. P539.
- (xcvii) Alina Dima., Simona Vasilache, Valentina Ghinea, Simona Agoston. (2013). “A Model of Academic Social Responsibility”. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Vol.9, No. 38, 23-43. P35.
- (xcviii) Khawaja Fawad Latif. **Op.cit.** P539.
- (xcix) Alom Bartrolí M. (2021). **The University Social Responsibility Framework by the International Federation of Catholic Universities:**
-

A Case of “Intelligent” Co-creation. In: Tauginienė L., Pučėtaitė R. (eds) *Managing Social Responsibility in Universities*. Palgrave Macmillan, Cham. P10.

- (c) Carlos Wing-Hung Lo., Rose Xue Pang., Carolyn P. Egri, Pansy Hon-Ying Li. (2017). **University Social Responsibility: Conceptualization and an Assessment Framework**. In: Shek D., Hollister R. (eds) *University Social Responsibility and Quality of Life. Quality of Life in Asia*, vol 8. Springer, Singapore. P53
- (ci) Loreta Tauginienė., Raminta Pučėtaitė. (2021). **Constructing Measurement of University Social Responsibility**. In: Tauginienė L., Pučėtaitė R. (eds) *Managing Social Responsibility in Universities*. Palgrave Macmillan, Cham.p 30-31.
- (cii) José Luis Vázquez, Carlota L. Aza & Ana Lanero. (2014). Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university. **Int Rev Public Nonprofit Mark**, Vol. 11,195–208. P206.
- (ciii) **Ibid.**
- (civ) John Doorley and Helio Fred Garcia. (2015). **Reputation management” The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication”**, London, Routledge, p٧١.
- (cv) **Ibid.**
- (cvi) **Ibid.**
- (cvii) Morley, Michael. (2002). **How to Manage your Global Reputation: A Guide to The Dynamics of International Public Relations**, Palgrave macmillan, New York, pp.17-27.