

## إدارة صورة المؤسسة في ظل الأزمات - دراسة حالة هنكل الجزائر خلال أزمة كورونا-

## Image Enterprise management during crises A case study of Henkel Algeria during the coronavirus crisis

سعادي الخنساء<sup>1</sup>، طارق زينب<sup>2</sup>،<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، saadi.elkhansa@univ-alger3.dz<sup>2</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، tarek.zineb@univ-alger3.dz

تاريخ الارسال: 2022/07/21

تاريخ القبول: 2022/09/25

تاريخ النشر: 2022/09/30

## ملخص:

شهدت بيئة الأعمال مع بداية العقد الثاني من القرن 21 حالة غير مسبوقة، تمثلت في أزمة كورونا التي أدخلت العالم في حالة معقدة من عدم التأكد ولا استقرار والتغير السريع والخطير الذي طال كل متغيرات البيئة، حيث أثرت سلبا على كثير من القطاعات وشكلت تهديدا للعديد من الصناعات؛ وبالمقابل شكلت فرص سانحة لمؤسسات أخرى كذلك التي تعمل في مجال مواد التنظيف التي تمكنت من تحقق عوائد معتبرة؛ والى جانب تحقيق الربح وتحسين تموضعها السوقي إلى تمكنت من تعزيز صورتها لدى الجمهور، ومثال مؤسسة (Henkel) الألمانية التي تنشط في السوق الجزائرية؛ مركزين على علامة برف والتي من خلالها استطاعت المؤسسة تدعيم صورتها مستفيدة من الأزمة بتبني استراتيجية هجومية معتمدة على نقاط قوتها، تجسد ذلك في سياسة ترويجية فعالة وكل هذا بالاستعانة بتحليل SWOT.

كلمات مفتاحية: إدارة صورة المؤسسة، أزمة كورونا، تحليل SWOT، Henkel الجزائر، منتج Bref

تصنيفات JEL : M19, M31, M39

**Abstract :**

The business environment witnessed an unprecedented situation at the beginning of the second decade of the 21<sup>st</sup> century, exemplified by the Corona crisis, which brought the world into a complex state of uncertainty, instability and rapid and dangerous change that affected environmental variables, as it negatively affected many sectors and became a threat to many industries; On the other hand, opportunities were created for other sectors, especially cleaning materials, which enabled them to achieve significant revenues, and in addition to making a profit and improving their position in the market, they were able to enhance their image with the public, and the example of Henkel is the German company active in the Algerian market and the "Bref" brand The Foundation was able to enhance its image, benefiting from the crisis, trying to clarify how it interacted with the crisis and reflected on its image during the Corona Virus pandemic, using a SWOT analysis.

**Keywords:** image Enterprise management, Coronavirus Crisis, SWOT Analysis, Henkel Algeria, BREF Brand.

**JEL Classification Cods :** M19, M31, M39

## المقدمة:

تزامن حلول عام 2020 مع تفاقم تبعات ازمة كورونا الذي تسبب فيها فيروس كوفيد 19 أحد الفيروسات التاجية المتحولة شديدة العدوى وسريعة الانتقال الذي تسبب في شل بيئة الأعمال العالمية وتغيير نمط حياة المجتمع الدولي وإلى العزل الاجتماعي العام أو الجزئي في أغلب الدول في محاولة لكبح انتشار الوباء والتقليل من نسبة الإصابات والوفيات؛ كحل وحيد- حسب الخبراء-مواجهة الوباء في ظل عجز الطرق الاستشفائية الأخرى.

في حالة غير مسبوقه انعكست على مختلف متغيرات البيئة الكلية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... إلخ ، وحتى الجزئية والداخلية أيضا، أثر هذا التغيير البيئي المفاجئ على المؤسسات وصورته ولا يزال امتداده مستقبلا بشكل سلبي او إيجابي مباشر أو غير مباشر؛ كل واحدة على حسب حالتها بالنظر إلى وضعيتها وكيفية تفاعلها مع الأزمة، اما باقتناصها لها كفرصة وتدعيم مركزها التنافسي؛ وتفعيل العلاقات العامة في إدارة الأزمة ولعب الدور الذي ينتظره منها الجمهور بالمساهمة في التخفيف من عواقب الجائحة وتوعية الجمهور وتقديم الدعم لهم من خلال معرفة كيفية التفاعل مع المتغيرات المختلفة المحيطة بها؛ وبالتالي التحليل الدقيق لبيئتها الداخلية والخارجية باستغلال نقاط قوتها وتحويل التهديدات إلى فرصة حيث تعتبر هذه المرحلة في غاية الأهمية للمؤسسة قصد تعزيز اتصالها بالبيئة الداخلية والخارجية وترسيخ صورتها الإيجابية لدى الجمهور العام من خلال صياغة رسائل قوية تنم عن مبادئ المؤسسة وتعكس هويتها،

انطلاقا مما سبق تتبلور إشكالية بحثنا في: كيف يمكن للمؤسسة إدارة صورتها أثناء الأزمات؛ وما هو واقع هذا الطرح

لدى مؤسسة هنكل أثناء جائحة كورونا؟

وللإجابة على هذا التساؤل ارتأينا تقديم الفرضيات التالية:

- يمكن للمؤسسة تحويل الأزمة إلى فرصة لتعزيز صورتها

- التفاعل الإيجابي للمؤسسة هنكل مع بيئتها في ظل أزمة كورونا حسن من صورتها الذهنية

وتهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة صورة المؤسسة أثناء الأزمات مع خصوصية أزمة كورونا،

- اظهار أمثلة ناجحة لمؤسسات تفاعلت إيجابا مع الأزمة وتمكنت من تحويل التهديد إلى فرصة كحالة هنكل من خلال

علامة براف

- اظهار أهمية الاتصالات التسويقية في نجاح تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي وحتى الداخلي.

مع العلم انه اعتماد المنهج الوصفي في سرد متغيرات الدراسة تم التحليل من خلال استخدام دراسة الحالة التي يتم من خلالها

اسقاط الجانب النظري لإدارة الصورة على مؤسسة هنكل الجزائر بالتركيز على علامة براف، والقيام بتحليل بيئتها أثناء أزمة كورونا

بمستعينين بنموذج SWOT معتمدين على محاور معينة وفقا للخطة الموالية:

1- الاطار النظري لإدارة صورة المؤسسة وقت الازمات

1-1- مضامين نظرية حول إدارة الصورة

2-1- أزمة كورونا والصورة الذهنية

3-1- بيئة المؤسسة وتحليل SWOT

2- تحليل بيئة مؤسسة Henkel وإدارة صورتها من خلال علامة Bref أثناء جائحة كورونا.

1-2- تقديم هنكل الجزائر

2-2- هنكل أزمة كورونا

3-2- إدارة صورة هنكل من خلال منتج براف أثناء أزمة كورونا

الدراسات السابقة:

تم اعتماد العديد من الدراسات السابقة جملها عبارة عن مقالات علمية، كل دراسة تتعلق بمتغير واحد من متغيرات

الورقة البحثية، فمثلا بالنسبة لتحليل البيئي فقد تم الاستعانة بدراسة زكريا مُجَد وآخرون والمعنونة التحليل البيئي باستخدام نموذج

SWOT في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، أما دراسة كامل نجيب المعنونة ب: مدخل نظري لإدغرة أزمة الصورة الذهنية

للشركات، بالإضافة إلي دراسة Gray and Jhon M.T.Balmer Edmund R.

وتنفرد دراستنا عن باقي الدراسات في كونها جمعت المتغيرات بطريقة مختلفة ودعمت الجانب بالنظري دراسة حالة، حيث تم تحليل

المتغيرات من زاوية مختلفة.

## 1- الاطار النظري لإدارة صورة المؤسسة أثناء الأزمات

لم يحظ مفهوم صورة المؤسسة بالاهتمام الكافي من قبل المؤسسات إلا حديثا؛ حيث ظل مهمشا نظرا لغموضه، أما في

الآونة الأخيرة فقد أصبح المدراء التنفيذيون يعترفون بالصورة والسمعة كأصول هامة للمؤسسة ولها علاقة مباشرة بالميزة

التنافسية (Edmund R, 1998)، فاذا كانت هوية المؤسسة تجيب عن تساؤل ماذا نؤمن أو نعتقد أننا؛ فان صورة

المؤسسة تجيب عن تساؤل ماذا يعتقد الآخرون أننا؟ (Marziliano, 1998) وهو تساؤل في غاية الأهمية بالنسبة

للمؤسسة حتى تعرف كيف ينظر اليها الزبون.

### 1-1- إدارة الصورة الذهنية:

تعتبر الصورة الذهنية انطبعا عاما في ذهن الزبائن كنتيجة للمشاعر المتجمعة، الأفكار، المواقف والتجارب السابقة مع

المؤسسة خزنت في الذاكرة وتحولت الى معنى إيجابي أو سلبى استرجعت لإعادة بناء الصورة وإعادة استدعائها عندما يسمع اسم

المؤسسة (حسين، 2014). ويعزى هذا الغموض والأهمية في نفس الوقت إلى تعدد أنواع الصورة في حد ذاتها،

1-1-1- تصنيف الصورة الذهنية: وتجدر الإشارة أنه هناك تصنيفين مشهورين في هذا المجال؛ أولهما وهو الأقل استخداما؛

حيث يقسم الصورة الذهنية للمؤسسة إلى خمسة أنواع وهي: (بودرجة، صفحة 230)

• الصورة المرآة هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.

• الصورة الحالية وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة

• الصورة المرغوبة

- الصورة المثلى هى أمثل صورة يمكن أن تتحقق اذا تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها فى التأثير على الجماهير.
- الصورة المتعددة وتحدث عندما يتعرض الجمهور لممثلين مختلفين للمؤسسة ويعطى كل منهم انطبعا مختلفا عن هذه المؤسسة، ومن الطبيعى ألا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما أن يتحول الى صورة إيجابية أو الى صورة سلبية (نمطية)، أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منهما على الجمهور.

أما التصنيف الثانى وهو الأكثر انتشارا وتداولاً والذي يقسم صورة المؤسسة الى ثلاثة أنواع وهى (الله، 2017)

- الصورة المرغوبة أو المخطط لها وهى التى ترغب المؤسسة اىصالها الى الفئة المستخدمة وتتكون فى اذهاجم. وهى مذكورة فى التصنيف الأول
  - الصورة الحقيقية وهى الصورة التى تعكس الواقع الحقيقى للمنظمة، المنتج والعلامة.
  - الصورة المدركة وهى الصورة التى تدركها الفئة المستهدفة وتعكس الصورة الحالية فى التصنيف الأول.
- وحتى تكتمل الصورة فإنها تركز على عدة عوامل داخلية وخارجية لدى الجمهور وفيما يلي نسلط الضوء عليها:

### 1-2-1- عوامل تشكل الصورة الذهنية للمؤسسة: تنقسم عوامل تشكل الصورة الذهنية الى: (كامل، 2019)

- عوامل شخصية: وتتمثل فى السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات كالتعليم، الثقافة، القيم، قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.
- عوامل اجتماعية: تتمثل فى تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات، تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير، تأثير ثقافة المجتمع الذى يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.
- عوامل تنظيمية: ويتمثل أهمها فى الأعمال الحقيقية للمنظمة سياساتها ومنتجاتها، الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة، نوعية الرسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الأفكار، الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير والأعمال الاجتماعية التى تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

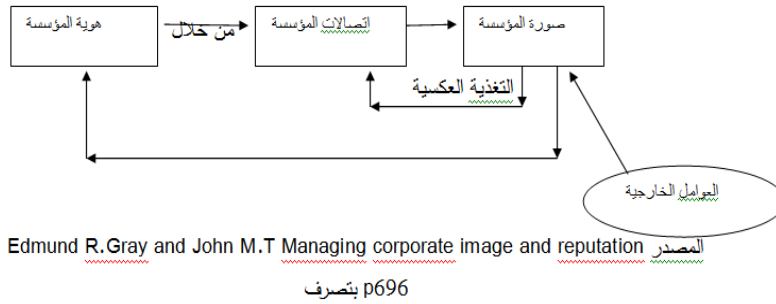
### 1-3-1- إدارة صورة المؤسسة: يعد خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها أمر ضرورى باعتبارها اصل مهم فى

خضم المنافسة المفرطة من جهة ومن جهة أخرى التغيرات البيئية الخارجية وحالة عدم التأكد السائدة فى ظل الجائحة التى لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها انما من الضرورى التأقلم معها ووضع استراتيجيات مرنة تمكنها من مواجهتها ومن هنا تبرز أهمية إدارة صورة المؤسسة حيث أن خلق هذه الصورة وان كان يحتاج الى مجهودات كبيرة إلا أنه لا يكفى لوحده وانما ينبغى المحافظة عليها ومرافقتها وتحسينها هذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المحور.

كما أن عدم وضوح الحدود بين المؤسسة وأصحاب المصالح فى عالم الأعمال اليوم استلزم وجود استراتيجية لإدارة سمعة الشركة وصورتها. (Edmund R، 1998) فحسب John M.T Balmer و Edmund R Gray و هو ما يوضحه الشكل الموالى، حتى تتمكن المؤسسة من إدارة صورتها يجب عليها الانطلاق من هويتها التى تعبر عن حقيقتها حيث تشير الى الخصائص المميزة للمؤسسة أو باختصار تجيب عن تساؤل ما هى المنظمة ؟ حيث تعتبر استراتيجية المؤسسة، فلسفتها وثقافتها

إضافة الى التصميم التنظيمي أهم مكوناتها، مروراً بالجانب الاتصالي للمؤسسة الذي يعد بمثابة الرابط بين هوية المؤسسة وصورتها، لأن برنامج اتصالات جيد التصميم يسمح بتكوين صورة جيدة للمؤسسة في وقت أسرع فمثلاً المستهلك يهتمه سعر، جودة وموثوقية منتجاتها وخدماتها إضافة الى سياساتها الاجتماعية والأخلاقية، أما المؤسسات المالية فيهتمها الهياكل والأداء المالي، أما الموظفون فيهتمهم ظروف العمل، الأجور والسياسات الشخصية وبالتالي وجب عليها تصميم برامجها الاتصالية بما يتناسب مع كل منهم.

الشكل 1 نموذج إدارة صورة المؤسسة



من الشكل يتضح أن صورة المؤسسة تتأثر بعدة عوامل خارجية سواء بالسلب أو الايجاب وبناء على التغذية العكسية تقوم المؤسسة بتعديل أو إعادة تصميم برامجها الاتصالية قصد مواجهة هذه العوامل ان كانت تمثل تهديدا أو الاستفادة منها ان كانت تمثل فرصة لها والسؤال المطروح هنا كيف يتم ذلك؟ هذا ما سوف نتطرق له فيما يلي:

1-2- أزمة كورونا وادارة الصورة: الأزمة في نظر معظم المتخصصين حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية وبضغط الوقت، لذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها يكون محدودا جدا (فاطمة، 2013)، وهي أيضا تمثل تهديدا غير متوقع ومفاجئ للقيم المهمة، وتتطلب قصر الوقت في الرد واتخاذ القرار (الزبيدي، 2010)، في حين يرى آخرون انها حالة غير متوقعة تؤثر على كل متغيرات البيئة دون استثناء ولكن هذا التأثير قد يكون سلبي على بعض المتغيرات وبالمقابل قد يكون إيجابيا على أخرى هذا على حسب طبيعة الأزمة في حد ذاتها وكيفية تعاطي وتفاعل متغيرات البيئة معها. وفي الأصل فإن الأزمات لا تنشأ من العدم، بل لها أسباب تتنوع وتتعدد، فمنها ما هو طبيعي (مناخية وجيولوجية وكونية) ومنها ما هو من صنع الانسان (ارادية ولا ارادية) ولكن يمكن رد أسبابها الى عناصر وأطراف الأزمة.

1-2-1- لحظة تعريفية حول أزمة كورونا: هي جائحة عالمية مستمرة إلى اليوم سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان مقاطعة خوبي الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019، ثم ارتفع عدد الإصابات تدريجيا، وفقا لمصادر صينية رسمية كانت هذه الحالات مرتبطة في الغالب بسوق ووهان للمأكولات البحرية.

أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا في 30 يناير أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي وأكدت تحول تصنيف الحالة إلى جائحة يوم 11 مارس 2020، وقد تم التبليغ عن أكثر من 167 مليون إصابة بكوفيد

19 في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 26 ماي 2021 تتضمن أكثر من ثلاثة مليون و480 الف حالة وفاة في العالم بالإضافة إلى تعافي أكثر من 60 مليون مصاب،

تجدر الإشارة إلى أن الفيروس ينتقل بالدرجة الأولى عند المخالطة للصيقة بين الأفراد وغالبا عبر الرذاذ والقطرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث تسقط القطرات عادة على الأرض وعلى الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة، وقد يصاب الأفراد نتيجة تلامس العينين أو الفم أو الأنف بعد لمس سطح ملوث بالفيروس حيث تبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال ثلاثة أيام الأولى بعد ظهور الأعراض مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى الغير عرضيين. تتضمن الأعراض الشائعة للمرض، الحمى والسعال والاعياء وضيق النفس وفقدان حاستي الشم والتذوق قد تشمل قائمة المضاعفات كلا من ذات الرئة ومتلازمة الذائقة التنفسية الحادة.

تشمل التوصيات الوقائية غسل اليدين وتغطية الفم عند السعال والمحافظة على المسافة الكافية بين الأفراد (المسافة الوقائية) وارتداء أقنعة الوجه الطبية (الكمامات) في الأماكن العامة ومراقبة الأشخاص المشتبه بإصابتهم مع عزلهم ذاتيا، تضمنت استجابة السلطات في جميع أنحاء العالم إجراءات عديدة مثل فرض قيود على حركة الطيران وتطبيق الإغلاق العام وتحديد ضوابط الأخطار العالمية وإغلاق المرافق وفرض الحجر الصحي مما ساهم في نقص انتشار الفيروس.

1-2-2- تبعات أزمة كورونا: سببت الجائحة أضرار اجتماعية واقتصادية علمية وخيمة تمثلت في أضخم ركود اقتصادي عالمي منذ الكساد الكبير، بالإضافة إلى تأثير الأحداث الرياضية والدينية والسياسية وثقافية أو إغائها، ونقص كبير في الإمدادات والمعدات والذي تفاقم نتيجة حدوث حالة من هلع الشراء، وأغلقت المدارس والجامعات والكليات على الصعبدین الوطني والمحلي في 190 دولة ما أثر على نحو 73.5% من الطلاب في العالم (الأسكوا، 2020)

أثرت أزمة كورونا على صحة الإنسان ورفاهة الاقتصادي في جميع أنحاء العالم. إنها أولا وقبل كل شيء أزمة صحية، حيث اتخذت الحكومات في مختلف أنحاء العالم تدابير لمنع انتشار الفيروس. ومع ذلك، أدى الوباء إلى تباطؤ اقتصادي على مستوى الكوكب أثر على التجارة والاستثمار والنمو والتوظيف. تقدر منظمة التجارة العالمية أن التجارة العالمية للبضائع في عام 2020 يمكن أن تنخفض بشكل حاد، ما بين 13% و 32%، وتقارب تقديرات الخسائر العالمية في نمو الناتج المحلي الإجمالي حالي حول 5%. (عابد، 2020، صفحة 13)

خلقت جائحة كورونا أزمة إنسانية وصحية غير مسبوقة. فقد أدت الإجراءات التباعد الاجتماعي الضرورية لاحتواء الفيروس إلى إحداث هبوط اقتصادي. وهناك درجة كبيرة من عدم اليقين في حول مدى حدتها وطول مدتها. ويوضح آخر عدد من تقرير الاستقرار المالي العالمي أن النظام المالي وقع عليه تأثير حاد بالفعل، ويمكن أن يؤدي احتدام الأزمة إلى التأثير على الاستقرار المالي العالمي.

بالرغم من هذا التقديم إلا ان تشخيص أسباب أزمة كورونا يبقى محل جدال ما ان كانت من منشأ طبيعي على حسب رواية أن الفيروس التاجي تطور نتيجة لتغيير بيئته بالانتقال من حيوان إلى آخر ليصل إلى باقي عناصر بيئته بما فيها الانسان، أو من صنع الانسان على خلفية الرواية التي مفادها أنها حرب بيولوجية وأن الفيروس طور في المخابر إراديا، ويمكن أن يكون لا إراديا على خلفية أن الفيروس انتشر بسبب خطأ بشري، بالرغم من أن أزمة كورونا مفتوحة على كل الاحتمالات إلا أنها تعد منفردة في تأثيرها وطريقة التكيف معها، فإدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي مسؤولية جماعية تنتمي الى العمل الجماعي التي تتدخل فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكينانات متعددة (الدليمي،

(2008/2007). فإقرار حالة الاغلاق التام او الشبه التام لأغلبية الصناعات باستثناء تلك التي لها علاقة مباشرة بسلامة الأفراد كالصحة والتغذية، بالإضافة إلى توعية الأفراد بضرورة الالتزام بالتباعد الاجتماعي كإجراء احترازي لا بديل عنه لتفادي انتقال العدوى بسبب غياب ادوية ناجعة أولقاح شائي، بالرغم مما لهذا الاجراء من تبعات سلبية اقتصادية واجتماعية وحتى نفسية على جميع أفراد المجتمع، ولكن في نفس الوقت التشديد على الالتزام ببرتوكول صحي على المستويين البيئي من جهة والافراد من جهة أخرى، جوهره التعقيم. في محاولة القضاء على هذا الفيروس وتقليل حالات انتقاله إلى الانسان.

تعمل المؤسسة على إدارة صورتها وقت الأزمات قصد الاستجابة الى ما ينتظره جمهورها، حيث يجب أن تتعامل بكل حذر مع ما يصدر عنها في هذه الفترات الحساسة فإما أن تترك انطبعا إيجابيا يسمح لها بترسيخ صورتها وتحسينها لدى الجمهور، من خلال استغلال نقاط قوتها وتوظيفها لاستغلال الفرص المتواجدة بيئتها، أو أن تغفل عن التهديدات التي تحيط بها وتطبع صورة سلبية عنها في ذهن الجمهور يصعب ازلتها في المستقبل، ولمواجهة ذلك ينبغي للمؤسسة اتخاذ عدة تدابير تتوافق والمتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية وذلك في وقت محدود حيث يجب أن تكون استجابتها ملائمة لطبيعة الأزمة والوقت المتاح لها، وهذا لا يتم عبثا وإنما يجب أن يبنى على معلومات صحيحة تساعد على اتخاذ القرار يتم استخلاصها انطلاقا من تحليلات استراتيجية للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة أثناء الأزمة وحالة بحثنا اخترنا تحليل SWOT.

1-3- تحليل بيئة المؤسسة: تنشط المؤسسة في اطار مجموعة من العوامل منها ما يمكن أن تتحكم فيه ومنها ما يخرج عن سيطرتها ولا يمكنها التحكم به لكن تستطيع تكيف استراتيجياتها بما يتلاءم معها. تمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية؛ وهي تتطلب من المؤسسات فهم طبيعتها وتفاعلاتها والعلاقات بين متغيراتها، بحيث تجد افضل صيغ التعامل معها بشكل متوازن (قادري، 2019)، وهي من جهة أخرى كافة القيود التي تؤثر على أهداف المؤسسة والتي بمنأى عن رقابة وتحكم المؤسسة لهذا تقوم هذه الأخيرة بإدارة نفسها وبيئتها (لزهر، 2020)، كما تجدر الإشارة ان هناك عدة تصنيفات للبيئة وأكثرها رواجاً هو تلك التي تقسمها الى داخلية يمكن لادارة المؤسسة التحكم فيها الى حد كبير لأنها تقع تحت مجال سيطرتها، وأخرى خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها (لزهر، 2020) وهي على النحو التالي:

1-3-1- تصنيف بيئة الأعمال: يتم التصنيف وفق معيار التحكم أي مجموع العوامل المتحكم فيهم من قبل المؤسسة وهي البيئة الداخلية أما العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة فهي الخارجية التي بدورها تصنف إلى عامة وخاصة

- البيئة الخارجية: وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه أو عرقلة وتكون بدورها من قسمين (القطامين، 2009) أولاهما بيئة التعامل المباشر وتمثل المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها ومن الأمثلة على ذلك البنوك، المنافسين، الموردين، المستهلكين والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك إضافة إلى الحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة. وثانيهما بيئة المجتمع العامة وتتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة.

● البيئة الداخلية: يعتبر هنري فايول البيئة الداخلية للمؤسسة مجموع الأعمال والأنشطة الممارسة من قبل المرؤوسين، والتي يتم توجيهها من قبل المدير عن طريق القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف (قيرة، 2019)

أما الهدف الرئيسي لدراسة ومعاينة البيئة الداخلية للمؤسسة فهو تحديد العوامل التي تشكل عوامل القوة والضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وامكانياتها المتاحة التي ستشكل مطلبا هاما وحيويا من متطلبات نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية فيها. (القطامين، 2009، صفحة 71)

1-3-2- تحليل البيئة وفقا لSWOT: وتجدر الإشارة أن كل هذه المكونات تأثرت بجائحة كورونا بدرجات متفاوتة لذلك فإن هذه الجائحة أخذت صفة الأزمة، ان الهدف من عملية التحليل الاستراتيجي SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها (الصريرة، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية ، 2012)، تمر عملية التحليل البيئي باستعمال تحليل SWOT بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة بعدها تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات و استراتيجيات بديلة يتم المفاضلة بينها لاختيار أفضلها .

● تحليل البيئة الداخلية (السيد ز.، 2016) ويقصد بمواطن القوة القدرات الذاتية للمؤسسة، والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد أو إمكانيات بشرية أم مادية أم نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

ويقصد بمواطن الضعف القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والإمكانيات البشرية أو المادية أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المؤسسة عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

حيث ان تحديد نقاط القوة في المؤسسة يسمح لها باستغلالها على أحسن وجه والمحافظة عليها وتنميتها والاعتماد عليها في تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، في حين أن تحديد نقاط الضعف يسمح لها بالتركيز عليها قصد تصحيحها وأخذها بعين الاعتبار من طرف متخذي القرار.

● تحليل البيئة الخارجية ينتج عنها الفرص والتهديدات الخارجية التي تمثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والقيم والأخلاق، والتنافسية، التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة استغلالها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة (الصريرة، 2012).

من خلال التحليل السابق تقوم المؤسسة بالاختيار بين أربع استراتيجيات استراتيجية دفاعية عندما يجتمع الضعف والتهديد، استراتيجية مستقرة التي تعتمد على نقاط القوة داخل المؤسسة، استراتيجية متنوعة وذلك عن طريق استخدام أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت حسب الأهداف الموضوعية والتحليل البيئي وأخيرا الاستراتيجية الهجومية والتي تهدف الى استغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية. (السيد ز.، 2016)



## 2- إدارة صورة مؤسسة Henkel من خلال منتج Bref أثناء أزمة كورونا

1-2- تقديم مؤسسة Henkel الجزائر: هي عبارة عن مؤسسة مساهمة مقرها دالي إبراهيم العاصمة تأسست سنة 2000 وتقوم بإنتاج منتجات الغسيل والعناية بالمنزل، وتقنيات اللصق (www.Henkel.com, s.d.) وهي فرع من Henkel الأم وهي مؤسسة المانية تأسست سنة 1876 توظف ما يقارب 52000 موظف (www.Henkel.com, s.d.)

ومنتجاتها موجهة للصناعة والمستهلك معا، بفضل العلامة القوية الابتكار والتكنولوجيا، حيث تعد Henke لتقنيات اللصق رائدة في مجالها عبر جميع قطاعات الصناعة في جميع أنحاء العالم، وكذلك بالنسبة لمجال الغسيل والرعاية المنزلية، إضافة إلى مجال العناية بالجمال وهي رائدة في عدة أسواق عالمية.

● أهداف هنكل: يعد خلق قيمة مستدامة غاية كلية في مؤسسة هنكل حيث تسعى إلى خلق قيمة للزبائن والمستهلكين وفريق عملها، وللمساهمين وكذلك للمجتمع وللمجتمعات الأوسع التي تنشط بها، حيث يضع موظفو مؤسسة هنكل دائما شغفهم وفخرهم وحماسهم لتحقيق ذلك.

● رؤية هنكل: الريادة بإبداعاتها وعلاماتها التجارية وتقنياتها، حيث تعتبر هنكل الرائدة علميا في مجال إنتاج المواد اللاصقة حيث تقدم نطاقا متميزا من التقنيات التي تخدم جميع الأسواق والصناعات العالمية في أعمالها الاستهلاكية، كما تحتل مكانة رائدة في العديد من الأسواق حول العالم؛ بالنسبة لفلسفة هنكل فان الريادة تفوق تعريف كونها رقم واحد من حيث حصة أو حجم السوق. على الرغم من أهمية المراكز القوية في الأسواق، الا أنها تصبو إلى الريادة في الابتكارات، العلامة التجارية والتقنيات؛ وكل ذلك يتطلب الريادة في خلق القيمة، والاستجابة للأسواق المتقلبة، وتغير متطلبات العملاء والمستهلكين في الابتكار، الجودة، مستوى الخدمة والاستدامة.

● مهمة هنكل: تسعى إلى التعامل مع كافة الزبائن في جميع أنحاء العالم كشريك موثوق به الى جانب المكانة الرائدة في جميع الأسواق وذلك كفريق متحمس توحدته القيم المشتركة.

● قيم هنكل: توجه قيم هنكل جميع أعمالها، قراراتها وتصرفاتها، في كل يوم تحتاج هنكل الى اتخاذ قرارات في بيئة شديدة التقلب، وفي الوقت نفسه فهي متنوعة للغاية ذات خلفيات ثقافية مختلفة، لديها تجارب مختلفة وتعمل في مجموعة واسعة من الأسواق والصناعات هذا هو السبب في أن القيم الواضحة التي يفهمها ويعيشها الجميع في هنكل مهمة جدا لنجاحها في المستقبل.

● هنكل وأصحاب المصالح: تضع هنكل العمال والزبائن في صميم ما تقوم به من خلال التوقع والاستجابة وتجاوز توقعات من خلال توفير أفضل قيمة لهما، من خلال الجودة، مستوى الخدمة، تجسيد بالابتكارات الخلاقة بالإضافة إلى العلامات التجارية المتميزة والقوية؛ ولكي يتحقق كل هذا يجب أولا فهم الزبائن والعملاء أفضل من المنافسين، فاذا نجحنا في ذلك فسوف نكون قادرين على دفع الأرباح نحو النمو وتحقيق مراكز رائدة في جميع الأسواق والفئات ذات الصلة على مستوى العالم.

● الأفراد في شركة هنكل، تقدر وتتحدى وتكافئ موظفيها، حيث يعتبر فريق عملها علميا بامتياز يتعامل مع بعضه البعض باحترام، ويطور قدراته ويعزز التنوع في جميع الأبعاد ذات الصلة، يتحمل المسؤولية الفردية والجماعية، ويتصرف دائما

بنزاهة ويقاد بالقدوة. في شركة هنكل يمكن لكل موظف احداث فرق، حيث تشجع التنوع لدى موظفيها، وتعتبر الخبرة، المعرفة والابداع لدى كل منهم أساسا لميزتها التنافسية.

● الأداء المالي: تقود مؤسسة هنكل أداء مالي مستدام بامتياز، تتابع الشركة أولوياتها الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها المالية وضمان نجاح الشركة على المدى الطويل. حيث يسمح لها الأداء المالي الممتاز وخلق القيمة المستدامة بالعمل بشكل أكثر مرونة في المستقبل، وتمكين النمو الصحي والمربح. وهذا لن يفيد المساهمين فحسب بل سيفيد أيضا الموظفين والمجتمعات التي تنشط فيها.

● الاستدامة: هنكل تلتزم بالريادة في الاستدامة حيث تهدف الى خلق قيمة مستدامة لكل ما تقوم به مع موظفيها، شركائها وأصحاب المصالح ككل، تتحمل مسؤولية صحة وسلامة مواطنيها، زبائنها ومستهلكي منتجاتها، حماية البيئة ونوعية الحياة في المجتمعات التي تنشط فيها.

2-2- هنكل وإدارة أزمة كورونا: بالنسبة لمؤسسة هنكل فهي تعمل كل ما باستطاعتها لحماية موظفيها، ضمان استمرارية نشاطها والتقليل من انتشار الفيروس، فهي تعتبر سلامة موظفيها، زبائنها، شركائها والمجتمعات التي تنشط فيها من أولوياتها وتمثل بشكل كامل لإجراءات الحكومات المحلية في جميع أنحاء العالم. كما قامت باتخاذ مجموعة من الإجراءات بالنسبة للموظفين وهي

- إلزام الموظفين بالعمل من المنزل في حالة امكان ذلك.
- تعليق الرحلات.
- الغاء الاجتماع المادي.
- الحجر الصحي الالزامي للموظفين المعرضين للخطر.
- تقليل الولوج الى ملحقاتنا.
- تعزيز خدمات التنظيف والتعقيم المتكررة لجميع المرافق.
- تشجيع الموظفين على احترام التباعد الاجتماعي الغسل المتكرر لليدين، وممارسات النظافة.

اطلاق برنامج تضامن عالمي شامل لدعم الموظفين، الزبائن والمجتمعات المتضررة

- منح هبة قدرها 2 مليون أورو لمنظمة الصحة العالمية، صندوق كوفيد 19 ومنظمات مختارة.
- منح 5 ملايين وحدة من منتجات النظافة الشخصية والمنزلية.
- تخطط هنكل لانتاج المعقمات في وحدات معينة وتكون موجهة للمؤسسات العمومية المتخصصين لمساعدتهم في محاربة كوفيد 19.
- ضمان صحة وسلامة الموظفين في مواقع العمل الخاصة بالشركة والعمل من المنزل.

عايشت مؤسسة Henkel الجزائر أزمة كورونا على غرار كل المؤسسات الأخرى في ظل بيئة معقدة نتيجة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم بأسره بما فيه الجزائر، حيث فرضت أزمة كورونا حجرا صحيا جزئيا على كافة التراب الوطني وهو ما جعل الظروف البيئية تتغير كذلك قصد احتواء الوضع من خلال مجموعة من القرارات الرامية الى حماية صحة الأفراد وتم من خلاله تسريح 50 بالمائة من العمال والموظفين قصد تحقيق التباعد ومنع تفشي الوباء، وهو ما أثر على

- الظروف الاقتصادية حيث تم توقيف كافة الأنشطة التجارية ما عدا الضرورية منها وهو ما أدى الى حالة ركود. وقد اعتمدت علامة Bref من بين العلامات المتعددة للمؤسسة كونها ركزت خلال هذه الأزمة على هذا المنتج لإدارة صورتها في الجزائر.
- 2-3- إدارة الصورة لعلامة **Bref** أثناء أزمة كورونا: يعتبر Bref من أجود المنتجات المطروحة في السوق الجزائري، والأكثر طلبا - مقارنة بالمنتجات البديلة- أثناء أزمة كورونا نظرا لإجراءات التعقيم المتواصل الذي حثت عليه المنظمة العالمية للصحة قصد تفادي انتشار عدوى فيروس كورونا حيث قامت بما يلي
- تخفيض الأسعار منتج Bref وازدهارها على تعبئة المنتج قصد تفادي رفع الأسعار من طرف بعض المضاربين معدومي المسؤولية وهذا يعد حماية للمستهلك.
  - حماية صحة المستهلكين وسلامتهم تعد أولوية بالنسبة للمؤسسة وهو ما تؤكد باستمرار من خلال صفحتها على الفيسبوك، الى جانب التوعية المتواصلة.
  - المساندة المتواصلة للمستهلكين والتشجيع خلال فترة الحجر الصحي من خلال المنشورات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
  - التبرع بخمسين ألف لتر من ماء جافيل تحت علامة Bref الى الصيدلية المركزية قصد المساعدة في تعقيم المستشفيات.
  - تجنيد فريق خاص لتعقيم الأماكن العامة والساحات قصد المساهمة في منع انتشار العدوى وذلك بمساعدة مواطنين متطوعين من مختلف ولايات الوطن، وذلك باستعمال تجهيزات تحمل لون وشعار وعلامة Bref وذلك على لوحات موصولة بالدراجات النارية التي يقودها الفريق متبعين مختلف تعليمات الحماية كالكمادات والألبسة الواقية وكلها باللون الأصفر المميز قارورة المنتج.
- فبالرغم من ان جائحة كورونا تمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية إلا أن اغلب المؤسسات المنتجة لمواد التنظيف والمواد الغذائية تمكنت من رفع حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها خلال هذه الفترة ولكن قليلة هي المؤسسات التي تنبعت للفرصة السوقية الثمينة وتنبعت لاستغلالها في تعزيز صورتها وترسيخها لدى المستهلك مثل مؤسسة Henkel، فالصورة وان كانت تعتبر متغيرا داخليا في بيئة المؤسسة فبناؤها كما سبق وأشرنا يتأثر بعدة عوامل خارجية.

### جدول رقم(01): تحليل Swot لمؤسسة هنكل من خلال علامة Bref

نقاط القوة	نقاط الضعف
الوعي بالعلامة التجارية (معروف عالميًا) السمعة الطيبة. الجودة، حملات ترويجية فعالة	تأثيرات جانبية في حالة سوء الاستعمال. اعتماد خط منتجات واحد
التحديات	الفرص
المنافسة الشديدة، خاصة الوافدون الجدد التقليد	جائحة كورونا توسيع نطاق منتجاتها الاستثمار في الاستدامة.

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على معلومات مستقاة من المؤسسة المبحوثة

من خلال الجدول نلاحظ ان مؤسسة هنكل بالتحديد علامة Bref تحوز على نقاط قوة معتبرة مكنتها من تحويل أزمة كورونا إلى فرصة سانحة لزيادة المداخيل وتوسيع حصتها السوقية أحسن من المنافسين، باعتماد استراتيجية هجومية ناجحة؛ وبالرغم من هذا التفوق هنكل لم تكتف بذلك بل استثمرت في الأصول غير الملموسة حيث عملت على تحسين صورتها لدى الجمهور العام من خلال تفعيل نشاطات العلاقات العامة من الهبات والمساعدات المالية والعينية المقدمة لمختلف الهيئات، بالإضافة إلى القيام بحملات ترويجية متميزة خاصة في بداية الأزمة وقد سبق الإشارة إليها، والتي تؤكد على مبادئ المؤسسة والتزامها بمسؤوليتها تجاه المجتمع والذي يعتبر جزءا من هوية مؤسسة Henkel، ومن خلال صياغة رسالة قوية سيتذكرها الجمهور الجزائري دوما.

#### الخلاصة

ان التغييرات التي تشهدها بيئة الأعمال في الجزائر على غرار العالم مع حلول العقد الثاني من الألفية الجديدة جراء جائحة كورونا تمثل تحديا بالنسبة للعديد من المؤسسات الاقتصادية، وهي في نفس الوقت فرصة للمؤسسة لإدارة صورتها قصد بنائها وتعزيزها في أذهان المستهلكين وذلك عن طريق تصميم مختلف الرسائل الاتصالية الداعمة والمساندة للمستهلك بمساعدة التحليل الداخلي والخارجي للبيئة، والا فان المؤسسة لن تتمكن من إدارة صورتها لا بل وقد تسيء ل صورتها ان لم تعرف كيف تتعامل مع مختلف التغييرات المحيطة بها، وهذا ما قامت به مؤسسة هنكل من خلال التأكيد على مبادئها والتزامها بمسؤوليتها تجاه المجتمع والذي يعتبر جزء من هويتها والذي تمثل في الحملات الترويجية والتحسيسية أثناء أزمة كورونا بالإضافة إلى جودة منتجها وعلامتها المتميزة التي عززت نقاط قوتها وسمح لها تحويل التهديد الخارجي إلى فرصة اقتنصتها بفضل استراتيجيتها الهجومية.

#### النتائج

- تعتبر جائحة كورونا أزمة بيئة بامتياز ويجب ادارتها وفق العرف أي تفعيل الآليات المناسبة لخفض مستوى التهديد المادي والبشري، والحد من الخسائر بتشكيل لجان وفرق العمل وتنظيم قاعدة من البيانات والمعلومات وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ تدابير التحكم في الأزمة المتوقعة والتحكم فيها وتحويل مسارها إلى صالح المؤسسة،
- تعد قوة صورة المؤسسة بمثابة رأسمال لا يعوض فهو يعد أصلا من أصول المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنه.
- تعتبر الصورة الذهنية القوية مصدرا للميزة التنافسية صعبة التقليد،
- حسن إدارة الصورة أساس كسب ثقة المستهلك وترسيخ صورة إيجابية لديه، وهو ما يؤدي للإخلاص للمؤسسة
- إدارة صورة المؤسسة هو تعبير عن هوية المؤسسة عن طريق رسالة اتصالية واضحة قصد ترسيخ الصورة و تعزيزها ولا يتم ذلك إلا عن طريق التحليل الدقيق للبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة
- تعتبر إدارة الصورة بالنسبة لمؤسسة Henkel أكثر من ناجحة كونها عرفت كيف تستغل نقاط قوتها لاستغلال فرصة جائحة كورونا من خلال رسالة قوية للجمهور الجزائري.
- وبالرغم من زيادة حصتها السوقية وزيادة إيراداتها لم تكتف هنكل بذلك بل استثمرت في الأصول غير الملموسة حيث عملت على تحسين صورتها لدى الجمهور العام من خلال تكثيف أنشطتها الاتصالية مع الجمهور

## التوصيات:

- تعد إدارة الصورة عملية مستمرة لذلك يجب على مؤسسة هنكل العمل بنفس الوتير حتى لا تتراجع قوة صورتها وتكون مصدرا لتمييزها،
- على الرغم من نجاح سياسات الاتصالية لهنكل في بداية جائحة كورونا إلا أنه لاحظنا نوع من الفتور الانقطاع لبعض الوقت بعد تناقص حدة الأزمة،
- على مؤسسة هنكل ربط علاقات دائمة مع الجمهور عامة والمستهلكين خاصة ومشاركتهم انشغالاتهم خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

## ❖ قائمة المراجع :

### ➤ الكتب:

- 1- الصرايرة. اسماعيل مُجَّد (2012). التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 2- اسماعيل مُجَّد الصرايرة. (2012). التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية (المجلد الطبعة الثانية). عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع .
- 3- القطامين. أحمد (2009). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية (الإصدار الطبعة الثانية). عمان ، الأردن: مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- 4- عابد سوزان. (2020). جائحة كورونا كوفيد-19- و تداعياتها على أهداف التنمية المستدامة . الإسكندرية.

### ➤ المجالات:

- 5- السكارنة بلال خلف. (2012). اخلاقيات العمل و أثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(33)، العراق.
- 6- بودرجه رمزي. (بلا تاريخ). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و اثرها على صورة المؤسسة. الادارة و التنمية للبحوث والدراسات(06)، الجزائر.
- 7- زكريا مُجَّد زكريا هيبه، محمود علي أحمد السيد. (أكتوبر، 2016). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم مفهومه و اليات تطبيقه. العلوم التربوية، 01(04).
- 8- شبر، رونق كاظم حسين. (2014). دور القيمة المدركة، جودة الخدمة نالسر و الصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 16.
- 9- علمي زهر. (2020). أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية دراسات اقتصادية، 3(5)، الجزائر.

- 10- قادري.مُجد (أفريل , 2019). أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري . مجلة مجاميع المعرفة ، 05(02)، الجزائر.
- 11- قماص إيمان ،اسماعيل قيرة. (05 جوان, 2019). البيئة الداخلية للمؤسسة و الأداء الوظيفي الأبعاد و التجليات. مجلة العلوم الاجتماعية الأغواط، 07(33). الجزائر
- 12- كامل.نجيب (2019). مدخل نظري لادارة أزمة الصورة الذهنية للشركات. مجلة البشائر الاقتصادية ، 05(01)، الجزائر.
- 13- مانع فاطمة. (أكتوبر, 2013). النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات. المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة(04)، الجزائر.
- 14- يس فرح عبد الخير ،مأمون يس بدوي ،بثينة ادم عبد الله. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على ادارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية وزارة التخطيط العمراني و المرافق العامة بولاية القضايف أمودجا . المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية(01)،
- الرسائل والأطروحات:
- 15- حامد عبد حمد الدليمي. (2008/2007). أطروحة دكتوراه. ادارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لاعادة اعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، 23.
- 16- نصير مطر كاظم الزبيدي. (2010). أطروحة دكتوراه. الولايات المتحدة الأمريكية و طريقة ادارتها للأزمات الدولية، صص. العراق.

➤ التقارير:

- 17- الأسكوا. (2020). جائحة كورونا. الأسكوا.

➤ المواقع الإلكترونية:

www.Henkel.com: henkel.com/brands-and-business، من juin, 2020 (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 08-18

www.Henkel.com: henkel.com/brands-and-business، من juin, 2020 (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 08-19

المراجع الأجنبية

- 20- Gray and Jhon M.T.Balmer Edmund R. (1998). **Managing corporate image and corporate reputation**. long range planning.، 31(05).
- 21- Nicola Marziliano. (1998). **managing the corporate image and identity a borderline between fiction and reality**. international studies of management and organization.، 28(03).
- 22- Ouchen Zakaria Hamdani Abdelkrim. (2017). **contribution à l'étude de la qualité phisico-chimique et microbiologique des produits carnés**. blida ,algerie: institu des séance vétérinaire.