

إدارة الأزمات من منظور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة

-دراسة حالة منظمة المراعي خلال أزمة كورونا-

Crisis management from the perspective of strategic management in the enterprise

- a case study of Almarai Company during the Corona crisis -

خثير محمد

بلخلفة فاطمة زهرة*

(مخبر الصناعة والتطور التنظيمي للمؤسسات والابداع)، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ، الجزائر

Khathiri@Yahoo.Fr

F.belkhafa@univ-dbkm.dz

تاريخ القبول: 2023/11/08

تاريخ الاستلام: 2023/08/27

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمنظمة مع الإشارة إلى دراسة حالة منظمة المراعي وكيف قامت بإدارة أزمة جائحة كورونا 2019 في ظل استعمال أدوات الإدارة الإستراتيجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عند دراسة مفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الإدارة الإستراتيجية كما تمت الاستعانة بدراسة حالة منظمة المراعي من أجل الربط بين هاذين المتغيرين. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأزمة تؤدي إلى تحسين جودة القرار في ظل الخيارات الإستراتيجية المتاحة في منظمة المراعي. كما توصي الدراسة بضرورة تفعيل أدوات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي في مواجهة مختلف الأزمات والتغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: إدارة إستراتيجية ؛ تخطيط استراتيجي ؛ يقظة إستراتيجية ؛ ذكاء استراتيجي ؛ إدارة أزمات.

تصنيف JEL :D81 ؛ L10

Abstract:

This research aims to know the role that strategic management plays in crisis management in the organization with reference to the case study of Almarai Company and how it managed the 2019 Corona pandemic crisis based on strategic management tools such as strategic planning, strategic vigilance, strategic intelligence and other concepts related to the concept of strategic management.

Where the descriptive analytical approach was used when studying the concept of crisis management and the concept of strategic management, and a case study of Almarai Company was used in order to link these two variables.

* المؤلف المراسل.

A number of results were reached, the most important of which is that the effective strategic management of the crisis leads to an improvement in the quality of the decision in light of the strategic options available in Almarai Company.

The study also recommends the necessity of activating strategic management tools and techniques represented in strategic planning, strategic vigilance and strategic intelligence in facing various crises and environmental changes.

Keywords: strategic management;strategic planning; strategic vigilance; strategic intelligence

Jel Classification Codes : L10 ; D81

مقدمة

تعتبر الأزمات التوأم الحقيقي للنشاط الاقتصادي كونها تحدث بعد دورات اقتصادية نشيطة ومزدهرة وتظهر من فترة لأخرى، لكن الملاحظ أن وتيرتها قد تسارعت منذ دخول الألفية الثالثة ، ومهما تعددت طبيعة هذه الأزمات إلا أنها ساهمت في تغيير بيئة الأعمال وأثرت في متغيراتها. فمن بين الجوانب التي تأثرت بالأزمة نجد المنظمات ومنهج إدارتها، وقد ساهمت هذه الأزمات في مضاعفة جهود المنظمة للعمل على إيجاد أساليب علمية وعملية مبتكرة وأدوات تمكنها من استشرافها والتوقّي منها، وبما أن هذه الأزمات أصبحت متغيرا ثابتا في بيئة أعمال المنظمة فكان لزاما على المنظمات تضمين إدارة الأزمات في إستراتيجيتها، لذلك فإن هذه الدراسة تهتم بتبيان النمط أو السلوك الإستراتيجي الذي على الإدارة تبنيه من أجل إيقاف الأزمة أو تخفيف أثارها، كما تشرح التحديات التي تواجه المنظمات سواء خلال فترة الأزمة أو بعدها، تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تبنت مبادئ الإدارة الإستراتيجية وأدواتها المرنة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها (التخطيط الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي) تقل نسبة فشلها كثيرا عن المنظمات التي لا تستخدمها، لذا على المنظمات التوجه للتطبيق الفعال لها.

الدراسات السابقة: اطلعنا على جملة من البحوث والدراسات من بينها:

سلمان زيدان، 2020، الأنشطة المتوازنة لمؤازرة الفكر الإستراتيجي (إدارة الأزمة عموما وكورونا خصوصا): تهدف هذه الدراسة إلى بيان الأسس العلمية والعملية لتقييم الأداء القيادي والإداري في مختلف مراحل الأزمة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون إدارة الأزمة

عبارة عن عمل استراتيجي يتطلب تعاون مختلف الأطراف بتفعيل مبادئ العمل المؤسسي الحقيقي وأيضا في التركيز على أزمة كورونا.

سنيد صالح المري، 2020، أثر القيادة الإبداعية والذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية كل من القيادة الإبداعية والذكاء الإستراتيجي في إنجاح استراتيجيات إدارة الأزمة على مستوى المؤسسات العامة وقد وقعت الدراسة على عينة بلغت 327 عنصرا، أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد كل من القيادة الإبداعية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة العلاقات مع الشركاء الإستراتيجيين والاهتمام بالتعلم والإبداع والتدريب.

إشكالية الدراسة: كيف يتم إدارة الأزمة بفعالية من خلال تبني نهج الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الاقتصادية؟

تندرج تحت هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية ومنها:

- كيف يتم إدارة الأزمات في المنظمات؟
- ما هي أدوات الإدارة الإستراتيجية التي ينعكس استخدامها على تقليل أثار الأزمة وخسائرها؟
- كيف تمكنت منظمة المراعي من إدارة أزمة كورونا بفعالية؟

فرضيات الدراسة: مما سبق يمكننا وضع جملة من الإجابات المبدئية وهي:

- تتم إدارة الأزمة من خلال إدراك البوادر الأولية بفضل اليقظة الاستراتيجية و استشعار البيئة.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم أدوات استشراف الأزمات والتحضير المسبق لمتطلبات مواجهتها.
- تمكنت المراعي من مواجهة الأزمة بفضل الإستراتيجية المحكمة لها، وتمتعها بموارد مالية وبشرية.

أهمية وأهداف الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الخسائر التي تكبدتها بعض المنظمات خلال الأزمات وبعدها، وكيف أن المنظمات التي اعتمدت مقاربات إستراتيجية في إدارة الأزمة استطاعت البقاء وتقليل الخسائر، فالاعتماد على أدوات الإدارة الإستراتيجية ساعد المنظمات على إدارة الموارد والأهداف المتعددة لمختلف الأطراف وتوجيهها نحو هدف واحد يصب في مصلحة المنظمة ككل ، وساهم التشخيص الإستراتيجي في فهم البيئة والاستفادة من مزاياها كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات وتقليل

حدثها، إضافة إلى محاولة تسليط الضوء على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كأداة لإدارة الأزمات في بعض المنظمات العالمية الرائدة في مجالها.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية وتحليل أساليب إدارة الأزمات ومنهج دراسة حالة من خلال عرض النموذج الذي أدارت به منظمة المراعي أزمة كوفيد-19.

الإطار المكاني والزمني للدراسة: من حيث الإطار المكاني للدراسة فهو منظمة المراعي العربي، أما زمنيا تم اختيار فترة كورونا نظرا لآثارها على المؤسسات والاقتصاد ككل أيضا لنقص الدراسات التي غطت ردة فعل إدارة المنظمات العربية تجاه أزمة كورونا.

هيكل الدراسة: في سبيل إبراز عناصر هذا الموضوع فقد تم تقسيم الدراسة كما يلي:

- أولا: أدبيات الدراسة وأدواتها لاستعراض المفاهيم العامة للموضوع

- ثانيا: تجربة منظمة المراعي في إدارة أزمة كورونا.

المحور الأول: أولا: أدبيات الدراسة وأدواتها

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية: عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها:

يعرف **Ansoff** الإدارة الإستراتيجية على أنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها (H. IGOR ANSOFF,1979, p4).

حسب **Wheelen et Al** فإن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء على المدى الطويل، وتشمل المسح البيئي (الداخلي والخارجي)، التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة والتقييم (WHELEEN ET AL 2012, p37).

2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية: رغم وجود اليقظة الإستراتيجية في حياة الإنسان منذ الأزل، حيث أنه تمكن من التعايش مع بيئته والتفوق على الكائنات المفترسة وتأمين غذائه بفضلها كما يمكننا القول أن تفعيل الإنسان للعقل والحواس مكنه من الإدراك والتفطن لما يجري من حوله وهكذا فإن المنظمات الرائدة في السوق تتميز بيقظتها الإستراتيجية تتحسس وتنصت لكل ما يحصل في بيئتها بشكل دائم ومستمر، وتعرف:

حسب **Humbert Lesca** على أنها "إجراء جماعي من خلال مجموعة من الأفراد تتولى جمع واستقبال المعلومات بشكل طوعي واستباقي حسب المتغيرات المحتملة في البيئة، بهدف اقتناص فرص أعمال أو التحوط من مخاطر عدم اليقين" (Humbert Lesca, 1994, p3).

ووفقاً لـ **Ribault** بأنها "عملية رصد للمحيط أي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية كما أنه على نظام اليقظة في المنظمة أن يتخذ شكل الرادار، أي أن يجمع المعلومات من كافة النواحي وباتجاهات مختلفة" (Laurent Hermel, 2007, p2).

مما سبق فإن التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة عاملاً حاسماً لجمع المعلومات ومن ثم نشرها لجميع الفئات التي يمكن أن تحولها إلى قرارات إستراتيجية بغية تحويلها إلى فرصة أو التحوط ضد تهديدات ومخاطر كما تبرز أهمية التعاون والتكامل بين الأفراد.

3. مفهوم الذكاء الإستراتيجي: وفقاً لـ clar فالذكاء الإستراتيجي هو "مجموعة من العمليات الهادفة للبحث عن المعلومات ومعالجتها ومن بعدها نشرها وحمايتها وإتاحتها للشخص المناسب في الوقت المناسب بهدف ترشيد القرارات واتخاذ القرار الأمثل" (Clar et Al, 2008, P2).

يعتبر الحصول على الذكاء الإستراتيجي من الأمور العسيرة نظراً لعدة أسباب منها صعوبة الحصول على المعلومات أو عدم كفاءتها، والتغير المفاجئ في البيئتين الداخلية والخارجية والذي يكون من الصعب التنبؤ به أو توفير معلومات تساعد على اتخاذ القرارات بشأنه، مدى تناسب توفر المعلومة في وقت الحاجة إليها، وصعوبة ترجمة المعلومات الواردة إلى قرارات صحيحة.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنه يوجد تشابه كبير بين الذكاء الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية من حيث أن كلاهما يركز على الوصول للقرار السليم، كما أنهما يكملان بعضهما.

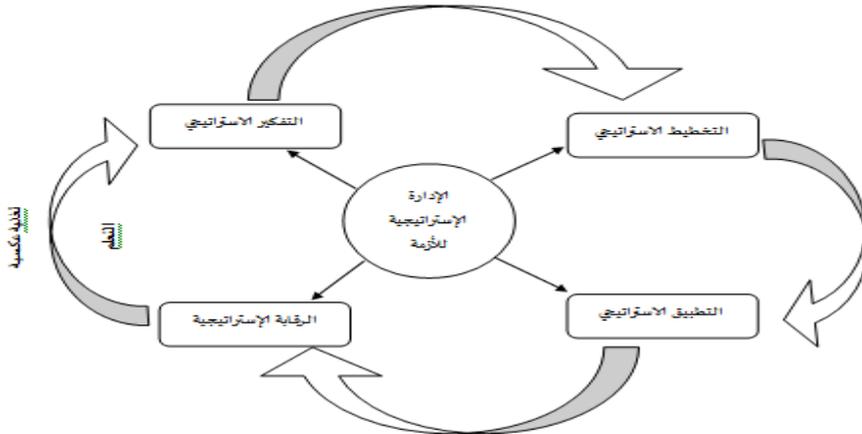
4. مفهوم إدارة الأزمة:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمة ينبغي التفريق بينها وبين كل من الأزمة الإدارية والإدارة بالأزمات حيث تشير الأزمة الإدارية إلى كل خلل من شأنه تهديد وجود المنظمة ككل أو يسبب اضطراب في أسس قيامها إما الإدارة بالأزمات فتعني أن سلوك المدير يكون موجهاً بسلسلة من الأزمات المتشابكة فلا يكون قادراً على اتخاذ قراراته بحرية وإنما تلك الأزمات هي من تتحكم في سلوكه الإداري. أما المفهوم الذي نحن بصدد دراسته "إدارة الأزمة" وفقاً لـ الدسوقي فهي: "إدارة علمية رشيدة تتطلب تقدير الأمر المفاجئ مسبقاً وتقدير اتجاهات الحركة البديلة، وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف، مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة (أي وضع الخطط البديلة)، وبالتالي فإن إدارة الأزمات هي التعامل مع الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسار اتجاهها، مع الحصول على المعلومات المناسبة والمعرفة كأساس للقرار" (الدسوقي، 2011، ص 21)، ويقصد بها الحفني: "الاستعدادات والمجهودات الإدارية للتغلب على الأزمات أو تقليل حدتها. (الحفني، 2017، ص 6).

III. منهج الإدارة الإستراتيجية للأزمات

هناك اختلاف واضح بين الدراسات حول مراحل إدارة الأزمات من حيث عددها أو من حيث الإجراءات التي تضمها كل مرحلة، يشير Ansoff إلى أن إحساس المنظمة بأي تهديد يؤدي إلى الهلاك يجعلها تركز كل طاقتها على البحث عن إستراتيجية البقاء (H.Igor Ansoff, 1979, p11)، وبذلك فإن المنهج الذي تقترحه هذا الدراسة يشمل كل النماذج السابقة ويوحدها وينسق بينها لبناء نموذج واحد يعتمد على مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث يعتبر منهج الإدارة الإستراتيجية منهاجاً متكاملًا كون أنه يقوم على تحليل كل من السبب والنتيجة إضافة إلى تحديد الموارد والإجراءات والتنظيم المعتمد وهو ما يوصل في النهاية إلى اختيار البديل الأمثل لإدارة الأزمة والخروج منها بأقل تكلفة (أضرار) ممكنة، ويمكننا الجزم بأن الإدارة الفعالة للأزمات تقوم على مجموعة من الخطوات المبنية على أبعاد الإدارة الإستراتيجية. والشكل رقم 2 يوضح الإدارة الإستراتيجية للأزمات كمنهج متكامل وفعال لإدارة الأزمة، ومن خصائصه: الشمولية، التكامل، الاعتماد على الثلاثية (المعرفة والإبداع والتكنولوجيا).

الشكل رقم 2: الإدارة الإستراتيجية - المنهج المتكامل - لإدارة الأزمة



المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الشكل رقم (2) منهج الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات والذي يقوم على:

1. التفكير الاستراتيجي: أصبح من الضروري الأخذ بالمبدأ القائل بأن "الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي يعتبر عاملاً مهماً في فعالية إدارة الأزمات (البلوي،

2010، ص1)، كونه يعتبر قبل بداية الأزمة عملية وقائية تقلل من تداعيات الأزمة وفجائيتها. تتمكن المنظمات التي تفعل التفكير الاستراتيجي فيها من عدة مزايا فمن خلال ذلك يتم إعداد لوائح إرشادية، وتدريب العمال ورفع الوعي بأهمية إلمام كل فرد بما يتوقع منه أدائه خلال الأزمة، وتدريبهم على التفكير السليم خلال الأزمات وتجاوز التوتر ووضعهم خلال أزمات افتراضية تجعلهم يعملون على إيجاد أفكار وحلول إبداعية لها، كما يمكن تفعيل التفكير الاستراتيجي من رفع الحساسية للمتغيرات البيئية واستشعار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها وهو ما يمكن من تحضير مختلف الوسائل والإمكانات للتصدي لها قبل وقوعها وبالتالي تفعيل نظام الإنذار المبكر وهذا بذاته يعطي للمنظمة أفضلية على منافسيها و من أهم سمات التفكير الاستراتيجي أنه يتيح:

- الانفتاح على كل ما هو جديد في عالم الإدارة لكوادر المنظمة، كالدراسات والبحوث ولا يتوقعون حول أنفسهم وهذا يمكنهم من بناء دعامة قوية للقرارات المتخذة لمواجهة الأزمات.
- دعم شبكة العلاقات داخل وخارج المنظمة وإرساء نظام للتشاور وتبادل الآراء بين مختلف المستويات الإدارية.
- ربط الأزمة الحالية بأزمات مضت من خلال الاستفادة من الدروس واستخلاص العبر، واستخدام المنطق الاستراتيجي لإيجاد الحلول الممكنة.
- يسهم التفكير الاستراتيجي في إدراك المديرين للتأثير النفسي للأزمة على مختلف الأطراف المؤثرة على المنظمة والعمل على إيجاد العلاج المناسب.
- يعتبر التفكير الاستراتيجي طريقاً للتغيير الواسع يسعى لرفع كفاءة جميع العمليات الإدارية، وتقديرها وإعادة تصميمها (البلوي، 2010، ص45)

2. التخطيط الاستراتيجي: ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 و 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية وهو عبارة عن محاولة للتوفيق ما بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط (مداح عرايبي الحاج، 2015، ص 47). ويمكننا أن نعرف التخطيط الاستراتيجي على انه:

وفقاً للصيرفي "عمليات اتخاذ قرارات ووضع أهداف والاستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (الصيرفي، 2008، ص96). والتخطيط الاستراتيجي يشير إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل بها مع المستقبل من خلالها، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعي وبناء على بيانات وتمثل حقائق وليس آراء واتجاهات شخصية (الصيرفي، 2008، ص95). يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للقادة يتعرفون من خلالها على الأهداف والتوجهات الرئيسية وتحدد الموارد المتاحة لهم، فهو مفتاح تحسين الأداء وزيادة كفاءته من خلال تحسس

البيئة والاستجابة لمتغيراتها وتوجيه مختلف الأفراد والموارد لخدمة نفس الأهداف المسطرة. كما أن التخطيط للأزمات إجهاضاً لبعضها قبل تطورها أو حدوثها وامتداد تأثيرها مما يجنب المنظمات خسائر مادية وبشرية سواء في شكل تعويضات أو نفقات وتكاليف تدفع للمتضررين من الأزمة، أو خسائر في إمكانيات ومعدات المنظمة، هذا خلاف الهدف الأساسي من التخطيط وهو الإبقاء على صورة المنظمة لدى عملائها وجمهورها والتصدي للشائعات والقضاء عليها عند وقوع الأزمات (السيد السعيد عبد الوهاب محمد، 2006، ص23) وهناك العديد من الدراسات التي ذهبت في اتجاه إدارة الأزمات من خلال عناصر التخطيط الاستراتيجي المختلفة (الرسالة والصورة المؤسسية، الغايات والأهداف، التحليل البيئي، الاختيار الاستراتيجي) ومن بينها نظرية خطاب إصلاح الصورة حيث قدم بنويت نموذجاً لإدارة المواقف والأزمات وإصلاح الخلل الطارئ على الصورة المؤسسية، وهذه النظرية تستخدم من قبل الإداريين خلال الأزمات لأنها تمكنهم من تصميم الرسائل الاتصالية خلال الأزمات وأثناء التعامل معها (السيد السعيد، 2006، ص ص 93،94).

3. التنفيذ الاستراتيجي: ويتجسد من خلال القدرة على توظيف التكنولوجيا الإستراتيجية ونظم الذكاء الاستراتيجي في تشخيص واقع الأزمة وأضرارها وتقديم الخطة العلاجية من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، واختيار الأفراد الأكفاء والعمل على تنمية المهارات الإدارية والمهنية داخل المنظمة من أجل الاستجابة السريعة والجدية، ومن ضرورات التنفيذ الاستراتيجي الالتزام بالشفافية في التعامل مع المعلومات وضمان الانسياب التام لها، والثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة واعتبار المنظمة بكامل فئاتها كيانا واحداً.

4. الرقابة الإستراتيجية: من خلال مراقبة كفاية الموارد اللازمة لعملية التنفيذ الاستراتيجي، تتميز هذه المرحلة بمراقبة سير الخطة وكذا كشف الخلل في وقت مبكر وتصحيح الانحرافات لمنع انتشار الأزمة ومعالجة سلبياتها، هذه المرحلة ضرورية لتساير تغير ظروف الأزمة فجأة مما يتطلب إدخال التعديلات المناسبة على الخطة العلاجية للأزمة، كما تمكن الرقابة الإستراتيجية من مقارنة النتائج المحققة بتلك المستهدفة وتحديد أسباب الانحرافات، وقياس وتقييم مدى قدرة القرارات على الوصول إلى الأهداف الموضوعية حيث تمكن من مراجعة مختلف القرارات التي اتخذتها المنظمة وتحديد ما إذا مازالت تلك القرارات والإجراءات المتبعة ملائمة، أو إعادة تكييفها معها خاصة مع الظروف المتقلبة والمفاجئة للأزمات.

IV. مفهوم إدارة الأزمة: قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمة ينبغي التفريق بينها وبين كل من الأزمة الإدارية والإدارة بالأزمات حيث تشير الأزمة الإدارية إلى كل خلل من شأنه تهديد وجود المنظمة

ككل أو يسبب اضطراب في أسس قيامها إما الإدارة بالأزمات فتعني أن سلوك المدير يكون موجها بسلسلة من الأزمات المتشابكة فلا يكون قادرا عل اتخاذ قراراته بحرية وإنما تلك الأزمات هي من تتحكم في سلوكه الإداري. أما مفهوم إدارة الأزمات فيشير إلى محاولة التصدي للأزمة بناء على أسس علمية وعملية، وتقوم هذه العملية بشكل واضح على المعرفة وتجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى قرارات في مختلف مراحل الأزمة، بهدف التنبؤ بوقوعها ومن ثم الاستعداد لها وبالتالي التحكم بعوارض الأزمة والقدرة على تغيير منحائها وتوجيهها لصالح المنظمة، . كما أنه من الضروري إخضاع إدارة الأزمة إلى منهجية علمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة)، وأهمية إنشاء فرق مهمات خاصة من أجل الاستجابة للتدخل السريع وأكد على أهمية التدريب (البليوي، 2010، ص40).

المحور الثاني: تجربة منظمة المراعي في إدارة أزمة كورونا:

أثرت أزمة كورونا على العديد من المنظمات وأدت إلى إفلاس بعضها بسبب الظروف التي فرضتها الأزمة كالحجر الصحي والذعر وتغيير النمط الاستهلاكي، وقد أبدت منظمة المراعي إستراتيجية مميزة لمواجهة الأزمة وهو السبب في اختيارنا لها في الجزء التطبيقي لهذه الدراسة.

1. التعريف بالمنظمة وتشخيص بيئة النشاط:

كانت بداية منظمة المراعي عام 1977، وكانت عبارة عن منظمة ذات مسؤولية محدودة نشاطاتها الأساسية تندرج تحت العلامة التجارية المراعي، وفي 2005 أصبحت منظمة مساهمة المراعي مدرجة في السوق المالية السعودية، تعتبر أكبر منتج وموزع للأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، وأكبر منظمة ألبان متكاملة رأسياً في العالم وتضم 44 منظمة تابعة (تقرير الحوكمة 2020، شركة المراعي والشركات التابعة). وفلسفتها تكمن في:

- الرؤية الإستراتيجية: تعزيز الموقع الريادي في المنطقة كخيار موثوق للأطعمة والمشروبات وإسعاد المستهلكين بتوفير غذاء عالي الجودة كل يوم.
- الرسالة الإستراتيجية: توفير أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية عالية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم.

- الأهداف: تطمح المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها:

● النمو أسرع من السوق بمره ونصف/ العائد على صافي الأصول يكون أكبر من مجموع المتوسط المرجح للتكلفة مضافا إليه 2%/ تحقيق نسبة الربح الأعلى على رضا الموظفين/العلامة المفضلة لدى المستهلكين / أهداف التنمية المستدامة.

- القيم: تتخذ المنظمة جملة من القيم وهي: المرونة، التعاون التفاني، الابتكار، الاحترام، التفوق.

ا. 2. البيئة التنافسية للمراعي: يمكننا تحليل بيئة شركة المراعي كما يلي:
- البيئة الخارجية: تشمل: البيئة الخارجية الخاصة والبيئة الخارجية العامة حيث تتضمن البيئة الخارجية الخاصة كل من:

● **المساهمين:** حسب تقرير الحوكمة لشركة المراعي لسنة 2020 بلغ عددهم 50138 مساهم نهاية سنة 2020، أكبر المساهمين هو منظمة صافولا بنسبة 34.5%، تكفل المنظمة الحقوق النظامية للمساهمين (الأرباح، الحق في نسبة عند التصفية، التصويت)، وقد أتاحت للمساهمين إمكانية التصويت الكترونياً، أما بالنسبة لسياسة التوزيع فإنه بالرغم أنه لا توجد أي ضمانات بنسبة التوزيعات أو قيمتها إلا أن المراعي تتبع سياسة توزيع مستمرة (كل سنة تقريباً)، وقد بلغت نسبة التوزيع 50.4% في الفترة نهاية 2020 وهي نسبة لا بأس بها.

● **المنافسين:** تنافس الشركة مع مجموعة من شركات إنتاج الأغذية، تحتل المنظمة المركز الأول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة التقرير السنوي لشركة المراعي، (2019، ص6)، احتلت المنظمة المركز 38 في قائمة فوربس لأقوى 100 منظمة في الشرق الأوسط (موقع منظمة فوربس)، والمركز السادس ضمن 10 شركات الأكثر ابتكاراً في غياب منافسها كصافولا ومجموعة أمريكانا الكويتية عن هذا التصنيف.

● **المستهلكين:** ركزت المراعي على التواصل مع الزبائن من خلال جملة من قنوات التواصل والإعلام أهمها الخط المجاني لاستقبال مكالماتهم، وأيضاً من خلال حساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك وتويتر وانستغرام)، عينت المراعي فريقاً للرد على الانشغالات والتساؤلات والشكاوى في مدة أقصاها 24 ساعة عمل.

● **الموردين:** أكثر من 1664 مورد من داخل وخارج المملكة العربية السعودية. (المراعي، 2021، ص26).

● **الموظفين:** يتم استقطاب ذوي الكفاءات من مختلف الدول (59 جنسية) وقد بلغ عدد الموظفين 40213 نهاية سنة 2021، تدعم المنظمة وصول الكفاءات للمراكز القيادية، وقد خصصت لذلك أكاديمية لتدريب وتنمية القدرات الإدارية للموظفين، وتنظيم عدة مبادرات مثل سواعد الغد ومديرو المستقبل وهي برامج لتدريب الشباب وتأهيلهم ليصبحوا قادة في المستقبل، كما أنها تتيح إمكانية حصول الموظفين على أسهم من خلال نظام الحوافز وهو ما يساهم في

التقريب بين أهدافهم وأهداف المنظمة. أما من حيث جودة اليد العاملة فقد نالت على المرتبة 61 ضمن 200 منظمة في العالم (راشد، 2020، ص58).

● **المجتمع:** تتحلّى شركة المراعي بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال قيامها بالعديد من المبادرات كمبادرة جائزة التفوق المدرسي وجائزة المراعي للإبداع العلمي وجائزة المراعي للطب البيطري التي تهدف للحفاظ على صحة وسلامة الثروة الحيوانية....
- البيئة الخارجية العامة: وتتكون من:

● **البيئة الاقتصادية:** تنتشر منظمة المراعي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والولايات المتحدة والأرجنتين. تتميز هذه المنطقة بتنوع طبيعي وتعدد الثروات، أما بالنسبة لمناخ الاستثماري في المملكة العربية السعودية فإن رؤية المملكة 2030 تضمنت العديد من الإصلاحات كتشجيع الاستثمار خارج المحروقات، كما تجدر الإشارة إلى أنها قد حققت قفزات هائلة وفقا لتقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية على صعيد الأداء الاقتصادي وكفاءة الحكومة وكفاءة الأعمال ومرونة الاقتصاد.

● **البيئة السياسية والقانونية:** يتميز قانون الشركات السعودي بالمرونة والتجديد المستمر لا سيما في الآونة الأخيرة حيث فرضت ظروف انفتاح السعودية على العالم منظورها فتم تجديد القوانين لتناسب مع ذلك وأيضا لجذب المستثمرين الأجانب وحماية الحقوق، ويتضمن قانون الشركات السعودي 14 بابا تتضمن طرق إنشاء الشركات وإدارتها وتمويلها وتحولها أو اندماجها التصفية والعقوبات.... إلى غير ذلك وعلى ذكر العقوبات لم تتعرض المراعي لأي عقوبات أو أداءات جزائية من طرف أي منظمة تنظيمية أو إشرافية أو قضائية نتيجة التزامها واحترامها للقوانين.

● **البيئة الديمغرافية:** تنشط المراعي في منطقة مرتفعة الكثافة السكانية حيث فاق عدد سكان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) 479 مليون نسمة بزيادة سنوية بمعدل 1.4% (إحصائيات البنك الدولي لسنة 2020) وتشكل نسبة تفوق 6% من سكان العالم.

● **البيئة التكنولوجية:** تمثل السعودية 57% من سوق الاتصالات و53% في مجال الصناعات التكنولوجية في الشرق الأوسط، كما يرتقب زيادة الإنفاق الحكومي على امتلاك تقنيات المعلومات، تشير التقارير أن إجمالي متوسط الإنفاق العام على تقنية المعلومات قدر بـ 27.7 مليار دولار سنة 2021 بمعدل نمو 2.2 بالمائة عن السنة السابقة، كما أن احتضان المملكة السعودية للمؤتمر الدولي LEAP من شأنه أن يجذب أكثر من 700 مؤسسة ناشئة في مجال التقنية تقدم حولا ابتكاره كما تهدف رؤية المملكة بحلول 2030 إلى تعزيز الأمن السيبراني

والبرمجة والذكاء الصناعي إضافة إلى احتلالها المركز الثاني في الوعي بالذكاء الاصطناعي حسب مؤشر ستانفورد الدولي لسنة 2023 متقدمة على كل من الهند وفرنسا وروسيا وهذا ما يجعل البيئة التكنولوجية خصبة ومهيأة لتشجيع الاستثمارات (موقع رواد الأعمال، 2022).

- البيئة الداخلية:

● الهيكل التنظيمي: هيكل جد معقد نتيجة الفروع المتعددة والنشاطات المتنوعة للمنظمة وكذا الطابع الدولي لها.

● الثقافة التنظيمية: تلتزم المراعي بجملة من القيم والتقاليد المشتركة على رأسها الجودة التي ميزت منتجاتها "جودة تستحق الثقة" منذ وجودها وثانيا الاهتمام الذي كرسه شعارها "نحن نهتم" بمختلف الأطراف (عمال/زبائن/مجتمع/....)

● الموارد المتاحة: ويمكننا تقسيمها إلى:

✓ الموارد التسويقية: تعتمد المراعي على أكثر من 100000 نقطة بيع لإيصال منتجاتها للعملاء إضافة لاعتمادها على المنافسة السعرية مقارنة بسعر المنافسين، كما تعتمد على الترويج عبر كل من الطرق التقليدية كالجداريات والتلفزيون والحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي ويوتيوب وغيرها واستخدمت لذلك طرقا متنوعة مرئية ومسموعة ومكتوبة، والجدير بالذكر أيضا أن المراعي قامت بتخطيط مسار شاحنات التوزيع وإدخال التقنية الرقمية في هذه العملية من خلال استخدام أجهزة إدارة الأسطول و GPS وربطها مع أجهزة CN70 Intermec ساهم في الحد من التكاليف التشغيلية والتحكم في سعر المنتج النهائي، ولقاء ما تقوم به من مجهودات فقد تحصلت على جائزة إيفي لأحسن حملة تسويقية في الشرق الأوسط لعام 2021

✓ الموارد المالية: بلغ رأس مال الشركة في 31 ديسمبر 2021 عشرة مليارات ريال سعودي موزعة على مليار سهم مصدر ومدفوع.

✓ موارد البحث والتطوير: تبحث المراعي دائما على تقديم منتجات آمنة ذات جودة عالية وترضي أذواق ورغبات المستهلكين وبهذا فإن المراعي تختبر كل سنة 630 منتج تجريبي كل عام وتصل إلى حوالي 65 منتج قيد التطوير طول أيام السنة في سنة 2021 تم إطلاق أكثر من 40 منتجا جديدا من مختلف الفئات التي يتم إنتاجها.

✓ الموارد البشرية: تركز المراعي جملة من القيم في مجال توظيف منها تعزيز المساواة بين الجنسين حيث نسبة الزيادة في توظيف المرأة 18% في سنة 2019، والتركيز على تطوير المسار الوظيفي للموظفين، في سنة 2020 تمت إعادة هيكلة الموارد البشرية ليتم وصول جميع

الموظفين إلى الخدمات المتاحة عبر المنصة الالكترونية لها، كما احتلت المراعي إحدى المراكز العشرة لأحسن المؤسسات توظيفاً في قائمة Linked- in في سنة 2021.

- نظم المعلومات الإدارية: تستخدم المراعي مجموعة من أنظمة قواعد البيانات للتوثيق وتتيحها لمختلف الأقسام الإدارية والتشغيلية عبر شبكتها الداخلية في سنة 2021 تم تحديث نظم إدارة الأداء وأنظمة تكنولوجيا المعلومات الأساسية (SAP)، هذه التقنيات تمكن من تحسين موارد الانتاج وتقليل الهدر وتبسيط الاجراءات التشغيلية بالاعتماد على تحليل بيانات العمال في مختلف أقسام الشركة (موقع الغد الأردني، 2020)، شمل حصول المراعي على شهادة الجاهزية أنظمة الإدارة في الشركة بما في ذلك الإجراءات في مواجهة الأزمة وتقليل حدتها وسلسلة التوريد.

ومن خلال تشخيص أولي للبيئة الخارجية للمراعي خلال فترة الأزمة وجدنا أن البيئة كانت تتضمن تهديدات حقيقية كما تمنح بالمقابل فرصاً هامة لتحقيق النمو والتوسع، كما أن البيئة الداخلية للمنظمة تتضمن نواحي قوة ونواحي ضعف، بحيث أن البيئة أثناء أزمة الحمى التاجية كوفيد-19 تميزت بديناميكية عالية، فزيادة على تغير عادات المستهلك ومخاوفه كانت هناك أيضاً تغيرات على مستوى البيئة العامة (إجراءات الحجر الإجباري، غلق الحدود والمعابر، ...)، وبذلك فإن هذه البيئة الخارجية لمنظمة المراعي تضمنت جملة من التهديدات وأتاحت بالمقابل بعض الفرص كما أثار الوباء أيضاً على زيادة نفقات المسؤولية الاجتماعية المترتبة على المنظمة ومقابل ذلك تحسنت علاقة المنظمة وصورتها الذهنية لدى المجتمع، أما من حيث المخاطر التي واجهت المنظمة فهي شائعات حول انتشار الوباء داخل المصانع والذي تسبب بدوره في حملة لمقاطعة منتجاتها وقيام المستهلكين باقتناء منتجات شركات منافسة أو المنتجات البديلة كمنتجات الحليب طويل الأجل، إضافة إلى مخاطر انقطاع سلاسل التوريد وهذا موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 02. مصفوفة تقييم بيئة عمل شركة المراعي أثناء أزمة كورونا

<p>نواحي القوة</p> <p>التكامل الرأسي</p> <p>بقاء العمال والموظفين داخل المصنع من خلال إغلاق التام</p> <p>تقليص الوقت الضائع.</p> <p>تنوع سلة المنتجات و تقوية خطوط الإنتاج</p> <p>ترسيخ علاقاتها مع أصحاب المصالح الداخليين (عملاء، ميساجيين / عمال.)</p>	<p>القصور</p> <p>بقاء المسهك داخل مسكنه.</p> <p>تربي المسؤولية الاجتماعية وبناء الثقة مع المجتمع .</p> <p>تزامن فترة الوباء مع شهر رمضان</p> <p>دخول أسواق جديدة والتوسع الاستراتيجي.</p> <p>ربط تحالفات وشركات إستراتيجية</p>
<p>نواحي الضعف</p> <p>فقدان بعض الاطارات نتيجة الوباء</p> <p>انتشار الوباء داخل المصانع ومقاطعة المنتجات.</p> <p>الضغط النفسي لدى العمال</p> <p>ارتفاع نفقات الأداء الاجتماعي والسلامة الصحية تجاه الموظفين</p>	<p>التهديدات</p> <p>تغير عادات الاستهلاك</p> <p>زيادة مبيعات المنتجات منافسين / منتجات البديلة</p> <p>التهجير الصحي</p> <p>تباطؤ في سلاسل التوزيع و الامداد وارتفاع نفقات الشحن.</p>

- المرجع: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات موقع منظمة المراعي.

II. إستراتيجية المراعي في إدارة أزمة كورونا ومواجهة آثارها:

استمرت المراعي في سلسلة التوسعات والاندماجات وزيادة الحصة السوقية لها وزيادة الأرباح الصافية والأهم من ذلك كله هو الحفاظ النسبي على الموظفين على الرغم من إتباع المنظمة لسياسة الحد من النفقات التشغيلية وتشريع تخفيض العمالة وخفض الراتب لأقل من 40 % في القطاع الخاص في المملكة السعودية إلا أن معدل الاحتفاظ بالعمال كان مرتفعا في المنظمة قيد الدراسة في حين كان تسريح العمال شائعا في العديد من المنظمات المنافسة لها.

II. 1. الإجراءات المتبعة من طرف منظمة المراعي أثناء جائحة الحمة التاجية "كوفيد-19": في

سبيل مواجهة آثار الأزمة قامت المنظمة بعدة إجراءات منها:

- تعزيز الثقافة الرقمية: تدعم منظمة المراعي الثقافة الرقمية من خلال العمل عن بعد للعالمين في الخارج من العمل بشكل طبيعي عن بعد اعتمادا على وسائل وتطبيقات تكنولوجيا من خلال منصات رقمية وبنية رقمية داخلية تمكن التواصل بسرعة أكبر بين مختلف الوحدات والأقسام خاصة ما بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية و عقد الجمعية العامة والاجتماعات الدورية عن بعد والبقاء على تواصل مع العملاء باستحداث تطبيق "نحن المراعي" على المحمول.
- تفعيل مبدأي اليقظة والجاهزية: رسمت المراعي أربع سيناريوهات محتملة (تعافي الاقتصاد، النهوض الاقتصادي، الكساد الاقتصادي، وسيناريو التعافي المتأخر) ووفقا لذلك وضعت جملة

من التدابير والخطط التي تضمن استمرار المنظمة في أداء وظائفها بشكل طبيعي كما قامت بإنشاء سجل لرصد مخاطر الأعمال، تتم مراجعته بشكل ربع سنوي، وتدرج عملية الرصد والمراجعة على عدة مستويات الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين وفي وحدات الأعمال المختلفة حيث يتم إعادة تقييم خارطة المخاطر يتم رفع التقرير إلى لجنة المراجعة و ومن ثم إلى لجنة إدارة المخاطر، تجدر الإشارة هنا إلى أن نظام اليقظة كان مفعلا في المنظمة قبل حدوث أزمة كورونا. تعتبر منظمة المراعي أول منظمة في العالم أكدت جاهزيتها في مواجهة الأزمة عن طريق الحصول على شهادة معهد AIB (تغريدة على حساب المراعي في تويتر)، وهذه الشهادة تعد ضمانا لتقديم المنظمة لمنتجات آمنة والمحافظة على سلامة الأغذية وتأمين سلاسل الإمداد.

● الامتثال للمعايير الدولية: ونذكر منها: Iso39001 تطبيق معيار السلامة المرورية، 14001 تقليل التأثير السلبي على البيئة، 2200 تطوير نظام وقائي يمنع تعرض المستهلك لأضرار تنقلها الأغذية، 27001 معيار امن المعلومات لضمان سرية وسلامة وتوافر الأنظمة والمعلومات والتطبيقات، Fssc22000 معيار سلامة الأغذية والأعلاف وأنظمة إدارة الجودة، 45001 حماية الموظفين والعملاء

- المسؤولية الاجتماعية: التزام الشركة بحماية الأمن الغذائي في المنطقة وتبنيها للعديد من المبادرات من بينها حملة "إطعام" لصالح من تضرروا من أزمة كورونا وكذا تمويل العديد من المستشفيات هو مما ساعد على تحسين الصورة الذهنية لدى المستهلكين والمجتمع عامة وتحقيق السلامة العامة للموظفين وتأمين بيئة عمل صحية وتطبيق تدابير السلامة والتباعد وأيضا توفير اللقاح ضد كوفيد-19 لهم ولأفراد عائلاتهم في مواقع عمل المنظمة، حيث سجلت العملية استجابة واسعة بلغت 95 بالمائة (تقرير المراعي، 2021، ص50).

- مواصلة التعلم والتدريب: بلغت نسبة المتدربين إلى إجمالي العمال 7.53% سنة 2022 و ما يقدر بـ 81319 ساعة تعلم رقمي، ويجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا مكنت المنظمة من الاحتفاظ بموظفيها وخصوصا في خارج البلاد من خلال نماذج عمل هجينة (بأدوات رقمية) وتم إعادة تقييم متطلبات الكفاءة القيادية وقد أضافت إليها بند القدرة على التصرف وإيجاد الحلول الابتكارية (التقرير السنوي لمنظمة المراعي، 2020، ص52).

- هيكلية إدارة أزمة : قامت المراعي بهيكلية إدارة الأزمات ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:



مصدر: الموقع الإلكتروني لمنظمة المراعي

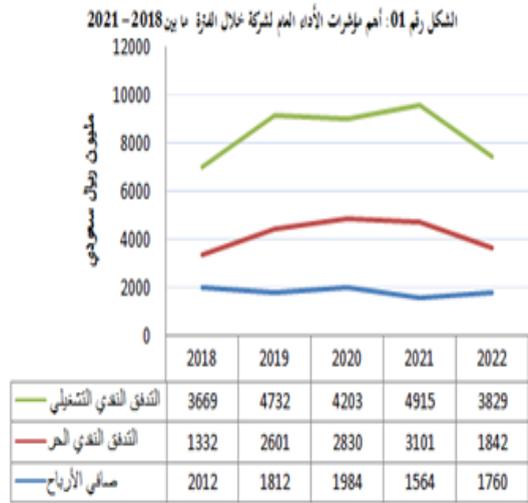
التعرف على المخاطر المختلفة وتصميم الخطط العلاجية وتطوير الخبرات لدى موظفيها للتعامل معها، وتشكيل فريق إدارة أزمة وإعطائه الصلاحيات الكافية، الاجتماعيات الدورية للفريق (خلال عام 2021 اجتمع الفريق 4 مرات، واستعداد فريق الأزمة للاستجابة السريعة والتأهب لموجات متتالية من الإصابات بالوباء (تقرير المراعي، 2021، ص 17)

ال. تقييم مستوى الأداء المؤسسي لمنظمة المراعي في الفترة الممتدة ما بين 2018 إلى 2021:

عرفت منظمة المراعي نموا في حصتها السوقية بنسبة تتراوح ما بين 1.4 بالمائة سنة 2021 (تقرير المراعي، 2021، ص 40)، كما مكنت تقارير السنوية للمراعي من الحصول على التمثيلات البيانية الموضحة أعلاه حيث أنه باعتبار سنة 2018 سنة شاهدة (سنة الأساس) يظهر من خلال التمثيل البياني في الشكل 01 أن أهم مؤشرات الأداء العام في المنظمة كانت شبه مستقرة، وفي التمثيل البياني من الشكل 02 تظهر الزيادة المستمرة في مبيعات المنظمة في حين عرف مؤشر صافي الأرباح تذبذبا طفيفا حيث أنه في سنة 2019 شهدت المنظمة تراجعاً في الأرباح بنسبة 9.94% بالرغم من تسجيل زيادة في إجمالي المبيعات بنسبة نمو 5.84% ويرجع السبب في ذلك إلى تزايد نفقات التشغيل وقد سجلت منظمة المراعي نموا في التدفق التشغيلي (OCF) بنسبة

28.97% بالرغم من الانخفاض في عدد الموظفين بنسبة 1.37%، ونمو في التدفق النقدي الحر بنسبة 95.27%.

في سنة 2021 قد انخفضت أرباح المراعي بنسبة قدرها 21% مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة وأرجعت المنظمة ذلك إلى تراجع الدعم والإعانات إضافة إلى انخفاض قيمة الأصول المالية وزيادة أسعار المواد الأولية المستوردة (البرسيم) وارتفاع مصاريف البيع والتوزيع ومصاريف أخرى (البوابة المالية ارقام)، كالتنقيات التي قامت بها المنظمة في جانب الوفاء بالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والعمل على تحسين نوعية الحياة وهو ما يدل على نجاعة السياسات المتبعة في إدارة الأزمة.



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على تقارير المراعي للفترة ما بين 2019-2023

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على تقارير الشركة (2019 إلى 2022)

أما فيما يخص معدلات الاحتفاظ بالموظفين فقد بلغت نسبة الاحتفاظ بالعمال فقد وصلت إلى 90% سنة 2022 مقابل 88% في سنة 2021 (التقرير السنوي للمراعي، 2021، ص22)، في حين كان يمكن للمنظمة التملص من مسؤولياتها تجاه الموظفين وتقليص عددهم استناداً إلى قرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والذي ينظم العلاقة بين الموظفين والمنظمات المشغلة لهم والذي يقضي بإمكانية خفض الرواتب بنسبة تصل إلى 40% مع إمكانية إنهاء عقد التوظيف لاحقاً (موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية).

حيث أكدت الدراسات أن ظروف الحجر الصحي أدت إلى ازدياد نفقات المستهلكين على المواد الغذائية ما يبرر ارتفاع الأرباح حيث أن مبيعات منظمة المراعي خلال مرحلة تفشي وباء كورونا (الربع الثاني من سنة 2020) كانت أكبر من مبيعاتها خلال نفس الفترة ما بين (2016-2019) وأرجعت الدراسة هذا إلى ظروف الحجر الصحي وتزامنه مع شهر رمضان (قنيع وبن اودينة، 2020، ص262)، في حين أثر ذلك على قطاع الضيافة والتموين وأدى إلى انحسار الطلب على منتجات المنظمة.

III. تقييم تجربة المراعي في إدارة أزمة كورونا

أثبتت المراعي قدرتها على التعامل مع أزمة كورونا وهو ما بينته المؤشرات سالفة الذكر وأيضا الاستمرار في إستراتيجية النمو والتوسع سلاسل الاستحواذ (مثل: منظمة بيك مارت الامارات والبحرين في مارس 2021 ومنظمة بن غاطي للمشروبات الإمارات في جوان 2021) بالإضافة إلى استثمار ما يقارب 7 مليار في قطاع الدواجن من أجل التوسع ومضاعفة الحصص السوقية.

اعتماد المراعي العربية على الوسائط الرقمية أدى إلى التغلب على المصاعب التي خلقتها الأزمة وهي صعوبة الالتحاق بسبب الحظر الجوي وأيضا منع التواصل المباشر بسبب العدوى الشديدة للوباء. ما يؤخذ على نموذج إدارة الأزمات الموضح أعلاه من خلال كل من الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة، وأيضا من خلال إستراتيجية المنظمة في مواجهة الأزمة هو:

- غياب المسح البيئي ودراسة اتجاه الأزمة وهو من متطلبات التعامل الجدي مع الأزمة.
- نقص الشفافية في التواصل مع الجمهور وعلى رأسهم المستهلكين وكمثال على ذلك اتعيتيم حول وجود إصابات بين العمال وعدم قدرة المنظمة على التعامل مع هذه المعلومة الإستراتيجية الحساسة رغم تبنيها لقيم التعاون والاحترام المتبادل مع الزبائن وجعلهم شركاء وهذه المعلومات هي التي استثمر فيها منافسوها من خلال قيادة حملات لمقاطعة منتجات المراعي.

بصفة عامة يمكننا القول أن منظمة المراعي تعتبر نموذجا يحتذى به في إدارة الأزمات، من خلال قدرتها على توجيه الأزمة لصالحها واستغلال الفرص المتاحة في بيئتها العامة، إضافة إلى قدرتها على تحقيق معدل نمو كبير مقارنة بالشركات المنافسة لها.

خاتمة:

في ظل تقلبات البيئة الشديدة ومن خلال التجارب السابقة تبين عجز التخطيط الإستراتيجي عن التنبؤ بالأزمات والقدرة على السيطرة على أثارها السلبية، فهذه الدراسة توصي بتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للأزمات نظرا لتكامل مراحلها.

نتائج الدراسة: بعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع خرجنا بجملة من النتائج من بينها:

• تتم إدارة الأزمات في الشركات الرائدة وفقا لخطوات منهجية وعلمية متكاملة تمت تسميتها وفق دراستنا الإدارة الإستراتيجية للأزمات.

• تمكن الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأزمة من تحسين جودة القرار في ظل الخيارات الإستراتيجية المتاحة.

• يعتبر التعلم أهم مخرجات إدارة الأزمة وينتج عن اكتمال التجربة السابقة والذي يحول إلى أهم مدخلات نظام إدارة الأزمات بفضل التغذية الراجعة.

• يمكن نموذج الإدارة الإستراتيجية للأزمات من رفع كفاءة الموارد وتخصيصها بشكل أمثل.

• قيام المراعي بتشكيل فريق إدارة أزمات يتمتع بخبرة عالية في المجال وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المنظمة من خلال رصد المخاطر وتقييمها بشكل دوري مكنها من القيام بخطوات استباقية هامة في صد الأزمة مكنت المنظمة من تحصيل الميزة التنافسية.

• إن إبداء منظمة المراعي قدرتها على مواجهة الأزمة كان واضحا من خلال حصولها على شهادة الجاهزية من معهد AIB وأكبر دليل على ذلك استمرارها في سلسلة التوسعات الإستراتيجية وزيادة حصتها السوقية كما زاد مستويات الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح كان له تأثير إيجابي في مواجهة الأزمة.

• يمكننا القول أن المراعي إبان أزمة كورونا تميزت بيقظتها التكنولوجية حيث أن اعتماد منظمة المراعي على التكنولوجيا الحديثة ساهم في تغلبها على الأزمة.

توصيات الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

• لا بد من من استشعار بوادر الأزمة وفهم الإشارات ومن ثم تحليلها لاستخلاص المعلومات التي تساعد على رفع فاعلية نظم اتخاذ القرار لذلك ينبغي على المنظمات تفعيل اليقظة الإستراتيجية ورصد المخاطر المحتملة.

- ضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية في منظمة المراعي وتفعيلها في مواجهة الأزمات والافتداء خاصة بالشركات الأجنبية لاسيما تلك الموجودة في دول شرق آسيا.
- الاهتمام برأس المال الفكري داخل المنظمة كونه قادرا على إيجاد الحلول الإبداعية للأزمات.
- الاهتمام ببناء العلاقات العامة مع مختلف الشركات والحرص على الشفافية في إتاحة المعلومات لأصحاب المصالح ولا سيما مع الزبائن.

❖ المصادر والمراجع

❖ باللغة العربية

➤ الكتب:

- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، 2006، إستراتيجية إدارة الأزمات: دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم للنشر، القاهرة.
- الصبري محمد، 2008، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- مداح عرايبي الحاج، 2015، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

➤ المقالات في مجلة علمية

- الحفني سامح احمد زكي، 2017، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، العدد2، الجزء الثاني، ص 294-315، مصر.
- قنيع احمد، بن أودينة بوحفص، 2020، تأثير جائحة كورونا المستجد على الأداء المالي للشركات، دراسة حالة شركة المراعي، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث عشر، المركز العربي الديمقراطي، ص 254-266، ألمانيا.
- محمد عبد الجليل الدسوقي، 2011، الإدارة الناجحة والتعامل مع الأزمات الإدارية، مجلة الإحصاء، العدد 10، وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، قطر.

- الرسائل الجامعية

- راشد جميلة، 2020، دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية بمنظمة المراعي للمنتجات الغذائية -السعودية-، مذكرة ماستر في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عاطف عبد الله البلوي (2010)، أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات : دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

➤ المواقع الالكترونية

- موقع رواد الأعمال، التقدم التكنولوجي في المملكة.. إنجازات لا تعرف حدودًا، 2022،
<https://www.rowadalaamal.com/?=149922>
- جريدة الغد الأردني، 2020، "المراعي" تطلق مرحلة جديدة من برنامج التحول الرقمي مع "اس إيه بي"
<https://cutt.us/0LmLw>
- منظمة فوربس الشرق الأوسط، 2021،
<https://www.forbesmiddleeast.com/ar/industry/economy/almarai-profits-rise-to-24169-million-in-the-first-quarter-of-2023>
- صفحة تويتر المراعي: <https://twitter.com/almarai/status/1486383612580667397>
- البوابة المالية ارقام، 2022، <https://www.argaam.com/ar/financial-reports/company-report/62/2021/1>
- موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية،
<https://www.hrsd.gov.sa/sites/default/files/العمل%20لبيئة%20الموحد%20التنظيم%20العمل.pdf>
- إحصائيات البنك الدولي <https://data.albankaldawli.org/country/ZQ>
- التقارير الرسمية
- تقرير الحوكمة، شركة المراعي والشركات التابعة لها: https://lab.lava-brands.com/almarai2020/assets/img/pdfs/ar/5_almarai%20and%20its%20subsidiaries.pdf
- التقارير السنوية لشركة المراعي (2018-2019-2020-2021):
<https://www.almarai.com/ar/corporate/investors/financial-reports-information>

❖ باللغة الأجنبية:

➤ Livres :

- Clar et Al, (2008) ,**The Regstrat Guide To Strategic Policy Intelligens Tools Enabling Better RTDI Policy – Making Europe’s Regions**, 1St Edition, Steinbeis– Edition, Stuttgart / Berlin.
- H.Igor Ansoff (1979), "**strategic management**", 1st edition, Palgrave Macmillan, British library cataloguing in publication data.
- Wheleen Et Al (2012), "**Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation And Sustainability**", Fifteenth Edition, Global Edition, Pearson.

➤ Articles

- Humbert Lesca, (1994), "**Veille Stratégique Pour Le Management Stratégique De L’entreprise : Etat De La Question Et Axes De Recherche**", S2RIE SCIENCES DE GESTION , SG, N° 20, vol.5, P31-50.