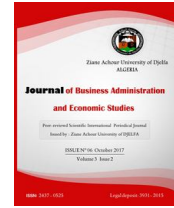




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسات الاقتصادية حالة شركة المراعي بالسعودية نموذجا

Total quality management to enhance the competitive advantage of the products of economic institutions
- The case of Almarai Company in Saudi Arabia as an example

مختاري مصطفى،¹ Mokhtari Mustapha، mustari80@yahoo.fr

بن موفق زروق،^{2*} Benmouek Zarouk، z.benmouek@univ-djelfa.dz

¹ دكتور، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة الجلفة (الجزائر)

² دكتور، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة الجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/05/01

تاريخ القبول: 2022/04/16

تاريخ الإرسال: 2022/02/10

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، وبنائها للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تطوير الميزة التنافسية يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الغذائية، ولديها القدرة على المنافسة على المستوى العالمي. حيث اعتمدت الشركة الجودة الشاملة كأسلوب إداريا في تسيير ومساعدة للآخرين لإنجاز أعمالهم، فالكل يؤثر في جودة المنتج.

تصنيف JEL: M19 ; J71 ; J7

Abstract

This study aims to identify total quality management, which is one of the most prominent modern administrative concepts that work to bring about radical changes in the way the institution works, its philosophy and objectives, and its construction of the competitive advantage of the economic institution, as the development of competitive advantage is a strategic goal that economic institutions seek to achieve in The study also aims to identify the success of the Almarai Company's experience with total quality management in Saudi Arabia, which qualified it to be the leading company in the food industry and has the ability to compete at the global level. Where the company has adopted total quality as an administrative method in managing and helping others to complete their work, everyone affects the quality of the product.

Keywords

competitive advantage,
total quality,
performance excellence,
Almarai company

JEL Classification Codes : M19 ; J71 ; J7

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: bzarrok40@gmail.com

إ. مقدمة:

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها وتبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، فانطلاق صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الانتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها. إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل أثرت على سلوك المستهلكين والزبائن وتعاضم وعي هذا الأخير ليصبح حاكما على بقاء أو فناء المنظمات وكنيجة لذلك قامت العديد من المنظمات والمؤسسات في إعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة و السبل التي تعتمد عليها من أجل إرضاء الحاجات و الرغبات المتنامية اللامتناهية وأصبح من الضرورة بمكان اكتساب تلك المرونة العالية في الأنشطة وتحسين أساليب القدرة على التأقلم من خلال التركيز أكثر على البحث و التطوير ، كل ذلك أدى بها إلى بني أنظمة إدارة جديدة قادرة على الصمود في وجه المنافسة ولارتقاء والسمو بها إلى أداء متميز يضمن لها القوة و المرونة الكافيتين لمواجهة صعوبات المرحلة وتجاوزها.

تعد شركة المراعي الرائدة في إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط؛ وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم. ومنذ تأسيسها عام 1977م، أصبحت علامة "المراعي" التجارية اسماً مرادفاً للجودة بين المستهلكين في مختلف أنحاء المنطقة. فهي تعمل كل يوم بشعار "جودة تستحق الثقة"، ثقافة الجودة هذه غرست في كافة أقسام الشركة. وتبدأ هذه الثقافة من اتخاذ القرار الاستراتيجي من مجلس الإدارة والإدارة العليا وتمتد إلى عمليات الشركة في الزراعة والتصنيع والتوزيع، وقد استطاعت المراعي أن تحتل أرقى المراتب في الوطن العربي وتأخذ زمام المبادرة و يكون لها السبق في تقديم نموذج متفرد للإدارة لم يسبق له مثيل بل تحول بموصافاته وخصائصه إلى أكثر الأساليب المتبعة مصداقية وأقربها على تحقيق الأهداف المنشودة. وإطلاقها منتجات اكتسحت الأسواق العربية لتصبح أكثرها طلباً وأجدرها بالثقة. وإن أهم ميزة موجودة في سلع شركة المراعي أو السر الذي تمكنت به من تحقيق هذه النجاحات الباهرة، هي واقع الجودة التي تقدمها والتي تعتبر قيمة مضافة سعودية غير قابلة للمنافسة.

أ. إشكالية البحث: إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلاً حول طبيعته وحجمه فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة وق وقتاً بين الأداء و إدارة الجودة الشاملة إلا أن نقاشاً حاداً برز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها ترجع سلبية العلاقة أو إيجابيتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة مرهوناً بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات دون أخرى كثقافة المؤسسة، حجم المؤسسة، وطبيعة أمام هذا العرض تبرز ملامح إشكالية هذا البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي: كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات شركة المراعي بالسعودية؟

ب. أسئلة البحث: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإمام بالموضوع تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ كيف نحكم عن مؤسسة اقتصادية بأنها تحقق ميزتها التنافسية؟
- ✓ هل حققت إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة المراعي ميزتها التنافسية في السوق؟
- ✓ ما هي الإستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة المراعي في تقديم منتجاتها ؟
- ✓ هل تتناسب إمكانيات والبنى التحتية المدعومة للجودة الشاملة مع الميزة التنافسية في مؤسسة المراعي؟

✓ ما هي النتائج التي حققتها شركة المراعي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة ؟

ت. فرضيات البحث:

- ✓ هناك أدراك من مؤسسة المراعي أن إدارة الجودة الشاملة هي السياسة المثلى من أجل تحقيق أهدافها الثلاثة الربحية والاستمرارية والمنافسة والتطور.
- ✓ يتم الحكم على ميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تميز ورضا منتجاتها لدى الزبائن.
- ✓ حققت إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة المراعي ميزتها التنافسية في السوق.
- ✓ تساهم إستراتيجية المراعي في إنتاج أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تلبي احتياجات نسبة كبيرة من السوق المحلي والأجنبي .
- ✓ تتناسب إمكانيات وبنى التحتية المدعومة بإدخال التكنولوجيا الحديثة ذات مستوى عالي والتي تتماشى مع ميزتها التنافسية في السوق.

ث. **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الوصفي التحليلي**، المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات كوننا استهدفنا به جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة مع محاولة تحليلها وتفسيرها كما تم توظيفه في وصف مختلف متغيراتها الجودة الشاملة، الميزة التنافسية مع تحليلها، كما انتهجنا **منهج دراسة الحالة** من خلال بسط تجربة شركة المراعي في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة؛

1.2 إدارة الجودة الشاملة: إن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتقنة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى لإرضائهم.

1.1.2 مفهوم الجودة الشاملة: تعني الجودة الشاملة " التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له". وقد عرفها العالم جون أوكلاند " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". (محمود، 2012، 23)

وهناك من أدرج الجودة الشاملة ضمن سياسات المؤسسة، باعتبارها سياسة تصنعها المؤسسة وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة وإشباع وتلبية رغبات الزبائن. أما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (بن شايب، 2004، ص 23)

2.1.2 مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أ. **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تنطلق إدارة الجودة الشاملة من المبادئ التالية:

- ✓ يمكن للجودة أن تدار: أي يمكن التخطيط لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد لها؛
- ✓ العميل هو محور الجودة: تحديد الطرق التي تشبع احتياجات العملاء و إرضاءهم قدر المستطاع؛

- ✓ الاستمرارية: نظام إدارة الجودة الشاملة دائم ومستمر ، وعلى كافة العاملين الالتزام به كنظام حياة؛
- ✓ الأفراد هم السبب في تحقيق الجودة: وهذا يدفعهم إلى الانضباط والالتزام من خلال التدريب، الحوافز، منح الصلاحيات، تكوين جماعات العمل، الاتصال لأن العنصر البشري هو أساس الجودة؛
- ✓ القياس أداة هامة للجودة: يقاس أداء العمليات بمدى سرعتها، وتكلفتها والالتزام بمواصفاتها، ومقارنتها بالمعايير ، أو بأقرب منافس ، ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائيا لتحديد مدى الالتزام بالمعايير؛
- ✓ مبدأ التحسين المستمر: في المعايير، والاتصال بالعملاء لقياس رضاهم وتدريب العاملين على التعديلات الجديدة؛
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة قرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد توقعات مبنية على آراء شخصية وهذا يتطلب الاعتماد على بناء فريق ممتاز .
- ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة: تسعى المنظمة من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي:
- ✓ تنمية الموارد البشرية والكفاءات: بالتركيز على التدريب المستمر وكساب العاملين المعرفة اللازمة وتطبيقها في مختلف مجالات العمل المختلفة لغرض تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ زيادة إنتاجية عناصر المنظمة: من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه من خلال تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية الوقوف أمام المشاكل وحلها؛
- ✓ تحسين كفاءة المنظمة: من خلال إرضاء العملاء والتفوق والتميز على باقي المنافسين وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية؛
- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الربحية والحصة السوقية وامتلاك ميزة تنافسية. (بن قايد، ص 92)

3.1.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة: يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة على المؤسسة وعلى الأفراد على النحو

التالي: (سعيد وعلي، 1998، ص 243)

أ. فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛
- ✓ رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها؛"
- ✓ تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي؛
- ✓ العمل على تحسين و تطوير إجراءات وأساليب العمل؛
- ✓ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار؛
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية ":
- فالكفاءة (Efficiency) تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، و تمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى.

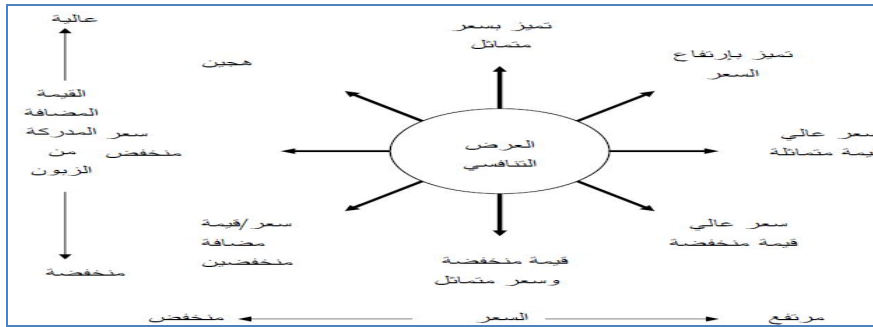
- أما الفعالية (Effectiveness) فهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين و العملاء، و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو و الربحية.
 - أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للحصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد "
- ب. فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد: أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي: (سعيد وعلي، 1998، ص 243)

- ✓ إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم؛
 - ✓ تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل؛
 - ✓ توفير التدريب اللازم؛
 - ✓ إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم؛
 - ✓ ولا تتحقق الجودة الشاملة " إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة و مفهومة من طرف الجميع فهي تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل والأخطاء الإدارية كانت أو تقنية"
- 2.2 الميزة التنافسية للمؤسسة:** يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءة. رغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزات التنافسية والموارد المحددة لها على مستوى المؤسسة.

- 2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة:** ينظر للميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك. أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالمية"، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم". (سملاي، 2005، ص 06)

- 2.2.2 أنواع ومصادر الميزة التنافسية:** هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:
- ✓ **التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛ وتحقق المؤسسة هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال تملُّك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

- ✓ **تمييز المنتج:** التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع. أما هذا النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة. (نحاسية، ص-ص: 56-57)
- وحتى توازن المؤسسة بين سعر البيع والقيمة المقدمة للزبون عليها إتباع نموذج الساعة الإستراتيجية الذي طوره كل من "Faulkner & C. Bowman" والمتمثل في الشكل التالي: (جرلاف، 2009/2008، ص 57).



المصدر : جراف إسمهان، إنشاء القيمة عن طريق الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، 2009/2008، ص 53 .
2.2. 3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال العوامل التالية:

- أ. مصدر الميزة : نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار :
 - ✓ ميزة تنافسية منخفضة: أي أنها أقل جودة وذلك لاعتمادها على تكلفة قوة العمل والمواد الخام وبذلك فهي سهلة التقليد نسبيا من طرف المنافسين.
 - ✓ ميزة تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، العلاقة التجارية، العلاقة الوطيدة بالزبائن، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى، مما قد يحافظ على جودتها وصعوبة تقليدها.
- ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : من الضروري أن تنوع المؤسسة في مصادر مزاياها وذلك لتفادي خطر سهولة التقليد في حالة ما إذا اعتمدت على ميزة تنافسية واحدة.
- ت. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تقوم المؤسسات بإنشاء مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها الحالية، كما أنه من الضروري عليها القيام بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سداها في قطاع أعمالها، ويمكنها كذلك إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لهذه الميزة ومعرفة مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيقها لهدفي التفوق على المنافسين والوفورات الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى أنه على المؤسسة تمتلك أن العمل دائما على إيجاد وتطوير مزايا أخرى جديدة محققة لقيمة أكبر للزبائن، حتى تستطيع كسب ولائهم وذلك لأن اكتساب الزبائن وإرضائهم لا يكفي وحده دائما، وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى إمتاعهم مرارا وتكرارا، فعليها إذن التعرف على مصادر ميزاتها حتى تتمكن دوما من التطوير والتجديد. (جرلاف، 2009/2008، ص53)

3. دور الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة:

يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر في أبعاد الميزة التنافسية الأربعة (التكلفة الأقل والوقت، والمرونة والجودة) حيث :

1.3 التكلفة الأقل: نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم وتقويض انخفاض هامش الربح الناجم عن انخفاض الأسعار؛

2.3 الاهتمام بعنصر الوقت: الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد، وقت التسليم - التسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير؛

3.3 المرونة: وهي مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات الطلب؛

4.3 الجودة: فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها (Peta & Waterman) في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزا ونجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز.

ولقد أجمع أبرز الكتاب والمنظرين في مجال التنافس الاستراتيجي والميزة التنافسية على أن جودة المنتجات تعد عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السريعة والسليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها فتنمية مهارات التسويقية، ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

كما أن التميز لا يتحقق إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المخلات، المخرجات والعمليات، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير، والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيبى للأفراد بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

من خلال ما تم عرضه من تحليل فإن المتغيرات العالمية التي تطرقنا إليها في بداية هذا الفصل والتي حدثت بطريقة فجائية أحيانا، وسريعة، تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، أدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، هذه المتغيرات بدورها أدت إلى تفعيل ما يسمى بالقوى الأربعة المتمثلة في (الزبون والمنافسة والتغيير والتعقيد) وهذا ما دفع بالمنظمات بغرض التكيف مع هذه القوى إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه المتغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة، معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، ومن أبرزها أسبقية الجودة، غير أن الجودة لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه، بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها ولعل واحد من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والتقارير على مواجهتها بفعالية.

وهكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عمليات الفحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء و ليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الموائمة، و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل النجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة. (جرلاف، 2009/2008، ص 57)

4 . إدارة الجودة الشاملة في شركة المراعي بالسعودية.

إن إدارة الجودة هي عبارة عن فلسفة وإدارة ومنهج علمي في آن واحد، فمن حيث كونها فلسفة فهي تعنى بالمستهلك الذي هو السبب في وجود العمل وكذلك تطوير مستمر وتبسيط للعمليات والقضاء على الترهل. وقد أشار عبد الرحمن سليمان الطريقي مدير الموارد البشرية لـ "المراعي" في محاضرة في معهد الإدارة تحت عنوان "نظرات في الجودة الشاملة. تجربة ميدانية لشركة المراعي" إلى قصة نجاح تجربة شركة المراعي في هذا المجال كمثال لواقع يحتذى به في

مجال الجودة الشاملة، منوها بالكم الهائل من الجوائز والشهادات التي حصلت عليها الشركة من العديد من المؤسسات العالمية في مجال الجودة الشاملة.

وتناول في المحاضرة مدى اهتمام شركة المراعي بإدارة الجودة مما مكن الشركة من تحقيق أهدافها وتقليل النفقات الأمر الذي أهلها لأن تكون الشركة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ولديها القدرة على المنافسة على المستوى العالمي. وأضاف من حيث كونها أسلوباً إدارياً فهي أسلوب تيسير ومساعدة للآخرين لإنجاز أعمالهم ومشاركة جماعية حيث الكل يؤثر في جودة المنتج، كما أنها منهج علمي تركز على العمليات لتحقيق الأهداف والموضوعية في تحليل المشكلات واعتماد وسائل تحليل وقياس منهجي. (يوسف، 2006، ص-ص: 61 - 62).

4.1 التعريف بشركة المراعي السعودية

4.1.1 نبذة عن شركة المراعي:

تعد مؤسسة المراعي أكبر مؤسسة لصناعة منتجات الحليب ومشتقاته في العالم، اكتسبت سمعتها من خلال ما تقدمه في دول مجلس التعاون الخليجي، وتتميز المراعي بالتزامها بالصحة من خلال تقديم منتجات الألبان الطازجة، فقد أدركت إدارة المؤسسة أهمية الارتقاء بالأساليب التقليدية للعمل في مزارع الأبقار لتلبية الحاجات المتنامية للأسواق السعودية سريعة التوسع، حيث قامت المؤسسة بتزويد مزارعها بأحدث أجهزة معالجة الحليب واللبن الطازج وأرقاها، لذلك حصلت المؤسسة على شهادة (ISO9002) بسبب إنشائها لمزرعة الأبقار الأولى من نوعها على مستوى العالم.

كما أن المراعي هي أول مؤسسة ألبان متكاملة تحصل على شهادة (ISO 9001 - 2000) لجميع أقسامها العاملة: المزارع، المشتريات، المعالجة، البحث والتطوير التكنولوجي، مراكز التوزيع والتوريد، إضافة إلى قسم المبيعات. (بودينة، 2009/2008، ص212)

4.1.2 تأسيس شركة المراعي:

تأسست شركة المراعي في عام 1977 م وتعد حالياً أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم، والأكبر في إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في المنطقة. يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في مدينة الرياض، وتحل المرتبة الأولى ضمن تصنيف العلامات التجارية للمواد الاستهلاكية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فضلاً عن ريادة معظم منتجاتها في جميع أسواق دول مجلس التعاون الخليجي. (شركة المراعي، 2022)

وبعد أكثر من 45 عاماً من النمو المستدام، تواصل المراعي تقديم منتجات مغذية وصحية للمستهلكين من مختلف الأعمار، مستمدة تقدمها ونموها من المبدأ الراسخ الذي قامت الشركة على أساسه: "جودة تستحق الثقة".

4.1.3 إستراتيجية الشركة المراعي:

تتمثل رسالة المراعي في إنتاج أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم. ويتألق اسم "المراعي" في منطقة الشرق الأوسط بصفتها أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأطعمة والمشروبات، بالإضافة لكونها الخيار المفضل لدى المستهلكين بما توفره من منتجات فائقة الجودة تلبي احتياجات السوق. وتحافظ الشركة على مكانتها الرائدة في السوق من خلال الاستفادة من آراء المستهلكين في تطوير علاماتها التجارية بشكل مستمر وتقديم منتجات فاخرة وخدمات عالية الجودة. وذلك من خلال: (شركة المراعي، 2022)

أ. **التميز في الأداء:** إن تحقيق التكامل الرأسي يتطلب من الشركة التطبيق الصارم لمعاييرها المعتمدة في الجودة بكل دقة وفي كل مرحلة من مراحل الأعمال. وتعمل الشركة على توريد أجود أنواع المدخلات من مختلف أرجاء العالم ليتم تصنيعها في أحدث مرافق الإنتاج والتصنيع الكائنة في المملكة العربية السعودية ومصر والأردن. وتحرص الشركة على الوفاء بالشروط الخاصة بأعلاف الأصول الحيوية من خلال مزارعها الخاصة والتي تنتشر في عدد من دول العالم والمدارة وفقاً لأفضل الممارسات. وهذا يعني أن مزارع المراعي لإنتاج الألبان وتربية الدواجن تعتمد فقط على أجود أنواع الأعلاف.

ب. **المستهلك أولاً:** تحرص المراعي على التحسين والتطوير المستمر والتنويع في منتجاتها ضمن الفئات المتعددة. كما تلتزم بإجراء أبحاث متاهية الدقة وتطوير المعايير التي تضمن توفير الجودة العالية. وبذلك يضمن المستهلكون في المنطقة بأن منتجاتنا من الألبان والعصائر والمخبوزات والدواجن ومنتجات حليب الأطفال الرضع قد تم تطويرها خصيصاً لتلبي احتياجاتهم على الوجه الأمثل. وتعتمد المراعي دراسات وتحليل آراء المستهلكين كعامل رئيسي في إستراتيجية تطوير منتجاتها.

ت. **أعمال التطوير والتوسعة لدى شركة المراعي:** تلتزم المراعي بمواصلة مسيرة النمو من خلال زيادة حضور منتجاتها في الأسواق الحالية وتوسيع نطاق أعمالها لتشمل كافة أرجاء المنطقة. ومن خلال تنفيذ خطتها الإستراتيجية للعام 2021م، شهدت المراعي نمواً متسارعاً ومستمرًا في المبيعات ضمن معظم الفئات، مدعومة بمشروعها والجدير بالذكر أن "IDJ المشترك" الشركة الدولية للألبان والعصائر التوسع الجغرافي للمراعي منذ إدراجها في السوق المالية السعودية "تداول" في العام 2015 م، قد ساهم في تقليل الاعتماد على نسب المبيعات في السوق السعودية، كما أن تنويع المنتجات قد ساهم في تقليل الاعتماد بشكل أساسي على فئة منتجات الألبان. (شركة المراعي، 2022)

ث. **تدريب الموظفين:** عملت شركة المراعي على زيادة تدريب الموظفين من خلال برنامج تدريبي مبتكر ما أدى إلى زيادة إجمالي ساعات تدريب الموظفين إلى نسبة 50%. كما أطلقت جائزة الملك خالد للاستدامة 2019 على أداء في معيار ابتكار حلول للتطوير الاجتماعي، ما أدت إلى زيادة المخلفات الغذائية المحولة بنسبة 20% من مكبات النفايات؛ والكثير من الجوائز الأخرى مثل جائزة المراعي للطبيب البيطري، جائزة التصوير الفوتوغرافي، جائزة المراعي للأمان المثالية، جائزة المراعي للابتكار العلمي، كما تقدم شركة المراعي مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تهدد بناء ثقافة مرنة في بيئة العمل نكر من بينها مكافآت الأداء، والتقدير مثل جائزة الخدمة السنوية. (شركة المراعي، 2020، ص09)

▪ وبهذا تمتثل شركة المراعي لمعيار (ISO 45001- 2018) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ويتم ذلك من خلال تحدي نهج للإدارة الآمنة للأصول والموظفين. ويتمثل هدف هذه الإستراتيجية في تعزيز أداء السلامة، ووضوح القيادة والمساءلة بشأنها؛ واستمرار تحسين ثقافة السلامة، وضمان توفر الموارد في جميع المواقع لتحسين أداء السلامة. وعليه خلال عام 2018، حصل قطاع الزراعة لديها على شهادة امتثال لهذا المعيار، كما حصل قطاع المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية على اعتماد 30% من مواقعها. أما في عام 2019، نجح قطاع الزراعة في إتمام تدقيق المراقبة، كما حصل قطاع المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية على اعتماد 30% إضافية من مواقعها بالإضافة إلى النجاح في إتمام تدقيق المراقبة للمواقع المعتمدة خلال عام 2018. وبالنسبة إلى عام 2020، واصلت العمل سعيًا لتحقيق الامتثال لمعيار ISO 45001 في جميع قطاعات التصنيع والدواجن. والجدول الموالي يوضح تقدم أداء الشركة خلال 2018 - 2019

الجدول رقم (01): يوضح أداء شركة المراعي ما بين 2018 و 2019

2019	2018	ملخص أدائنا
195	256	عدد الإصابات الهادرة لوقت العمل لدى الموظفين
1.87	1.72	معدل الإصابات الهادرة لوقت العمل (لكل مليون ساعة عمل)
غير متاح	غير متاح	عدد الإصابات الهادرة لوقت العمل لدى المتعاقدين
غير متاح	غير متاح	معدل الإصابات الهادرة لوقت العمل لدى المتعاقدين (لكل مليون ساعة عمل)
352,338	155,320	عدد ساعات تدريب الموظفين على الصحة والسلامة والأمن
9.7	4.0	متوسط ساعات التدريب على الصحة والسلامة والأمن لكل موظف
1,289	غير متاح	عدد ساعات تدريب المتعاقدين على الصحة والسلامة والأمن
2.1	غير متاح	متوسط ساعات التدريب على الصحة والسلامة والأمن لكل متعاقد
٪4.9	٪6.5	معدل غياب الموظفين (٪)

ملاحظة: يُقصد بـ "غير متاح" عدم توفر أي معلومات، ويعتمد متوسط ساعات التدريب لكل فئة من فئات العمال على متوسط عدد الموظفين.
المصدر: شركة المراعي، أبرز الإنجازات المالية، التقرير المالي السنوي، تقرير الاستدامة 2019، ص 25. على الموقع الإلكتروني للشركة: <http://annualreport.almarai.com>

4. 1. تطبيق شركة المراعي لإدارة الجودة الشاملة :

4. 1. 1. الجودة أولاً ودائماً: منذ العام 1977 ما زالت المراعي تلبي حاجات السوق المحلية السعودية المتزايدة. وعلى الرغم من التغييرات التي طرأت على أعمالها تبقى المراعي وفية لمبئها الأساسي: جودة تستحق الثقة، فالجودة هي الأساس المتين لاستثمارنا، و تعمل إدارة الجودة وتطوير المنتجات كل جهدها على أن لا يؤثر الحجم المتنامي لاستثمارنا على جودتها ومهارتها لتطوير منتجاتها، بغرض الحفاظ على عراقة شركة المراعي وتقديم منتجات ذات مستوى عالمي.

تحرص شركة المراعي على أن تخضع كافة مراحل تطوير منتجاتها لعمليات فحص واختبار صارمة لضمان سلامة وجودة الأغذية. وتملك الشركة مباشرة معظم نقاط سلسلة الإمداد والتوريد بدءاً من إنتاج الأعلاف وعمليات الاستيراد وصولاً إلى مراحل التصنيع والتغليف والتوزيع. ويتيح ذلك لشركة المراعي أن تقدم للمستهلكين جودة موثوقة وأعلى درجات الابتكار عبر بنية تحتية على مستوى عالمي للإنتاج والتسويق والتوزيع. ومن جهة أخرى فإن الالتزام برفع مستوى رضى العملاء يمثل جزءاً أساسياً من إستراتيجية وأخلاقيات الشركة، والتي تحرص بدورها على تحقيق أعلى معايير الامتياز والقيمة المضافة لصالح مساهميها. وتعمل إدارة الجودة وتطوير المنتجات من هذا المنطلق وتتصب كل طاقتها على أن لا يؤثر الحجم المتنامي لاستثمارها على جودتها ومهارتها لتطوير منتجاتها، بغرض الحفاظ على عراقة شركة المراعي وتقديم منتجات ذات مستوى عالمي. وبذلك تمتلك المراعي مباشرة معظم نقاط سلسلة الإمداد والتوريد بدءاً من إنتاج الأعلاف وعمليات الاستيراد وصولاً إلى مراحل التصنيع والتغليف والتوزيع وهو ما يمكنها من إخضاع كافة مراحل تطوير منتجاتها لعمليات فحص واختبار صارمة لضمان سلامة وجودة الأغذية إذ تُجري مختبرات المراعي أكثر من 10.000 اختبار جودة على المنتجات.

4. 1. 2. الاستثمار في الموارد البشرية: في عام 2015م، قامت اللجنة التنفيذية بمراجعة خطة التعويضات المتبعة وأبرز جوانب بيئة العمل في شركة المراعي. كما شهد العام 2019م تحسين خطة

الحوافز قصيرة الأجل وكذلك برنامج امتلاك الموظفين أسهم الشركة، والذي يهدف إلى التعرف على الأداء الفردي وتقييمه بشكل أفضل وليكون دافعاً لإضافة قيمة على المدى البعيد.

كما تم إطلاق برنامج استثمار في الموارد البشرية بهدف تحديد وتطوير أبرز 200 مدير في الشركة، وذلك من أجل تطوير أدائهم وتنمية معرفتهم ومهاراتهم على اعتبار أنهم قادة المستقبل. وتتطلق هذه المبادرة بدعم من برنامج التدريب المهني للخريجين الجدد (GPT) والتأكيد على التزامنا بتطوير مستقبل الموظفين .

4. 2. تميز شركة المراعي في الأداء العملي والمالي: يتألق اسم المراعي في منطقة الشرق الأوسط بوصفها أكبر شركة في إنتاج وتوزيع الأطعمة والعصائر. ومن خلال شبكة واسعة النطاق من الموزعين، تصل منتجات المراعي إلى ملايين العائلات في المنطقة وحظيت هذه العلامة بثقة عالية من خلال التزامها المستمر بتوفير أعلى معايير الجودة والإدارة الفعالة لسلسلة التوريد العالمية. تسعى شركة المراعي بشكل دائم إلى تحقيق التكامل الرأسي بهدف حماية سلسلة التوريد دون الحياض عن أعلى معايير الجودة. ويحظى المستهلك بمكانة خاصة في سلسلة توريد منتجاتنا التي تسعى لتلبية احتياجاته وتحقيق نمو الأعمال. وتحرص المراعي على متابعة أعمال سلسلة التوريد واسعة النطاق وخطوط الإنتاج منذ بدء عمليات شحن المدخلات من مقر الموردين وحتى الوصول إلى أرفف البيع في المتاجر. ومن خلال توريد المكونات الغذائية من كافة أرجاء العالم، يتم شحن المدخلات إلى مناطق تغطي كامل المملكة العربية السعودية لتدخل بعدها إلى أرقى مرافق تصنيع المنتجات الغذائية.

يتم بعدها نقل المنتجات الجاهزة عبر أسطول النقل والإمداد التابع للمراعي لتصل إلى مراكز التوزيع في المنطقة ويتم تسليمها إلى شبكة تضم أكثر من 100,000 منفذ بيع. (شركة المراعي، 2020، ص 09)

4. 2. 1 التميز في الأداء: تقدم الشركة خدماتها بشكل يومي لما يقارب 100,000 منفذ بيع في المنطقة، لتؤكد التزامها في تحقيق التميز في الأداء في كل مرحلة من مراحل العمل. كما تستند خدماتنا المقدمة إلى أرقى المقاييس العالمية وتقوم يومياً بمراقبة جودة منتجاتها ومطابقتها لمعايير السلامة التي تحتل أولوية عالية في السجل التاريخي لشركتنا.

وانسجاماً مع معدل الاستثمارات السنوية الواردة في الخطة الإستراتيجية التي أعلنتها الشركة، فقد تم ضخ مبلغ 4,005 مليون ريال سعودي في استثمارات رأسمالية جديدة في عام 2015. وقد خصصت معظم هذه الاستثمارات لرفع القدرات الإنتاجية والتصنيعية والتوزيعية في المزارع ومرافق الإنتاج والتصنيع والتوزيع في المملكة العربية السعودية وخارجها.

وساهم وجود التكامل المخطط في نماذج الأعمال في ضمان تحقيق زيادة ثابتة ومستمرة في كفاءة التوريد والإنتاج ونطاق التوزيع، مما مكن الشركة من ضخ المزيد من المنتجات بتكلفة حدية أقل للمنتج الواحد. وبفضل التطور الملموس في طرق نقل وتوزيع المنتجات إلى الأسواق، حظيت منتجاتها بجذب أنظار عدد أكبر من المستهلكين لاسيما بعد إطلاق المزيد من الحملات الترويجية. نجحت المراعي في إطلاق 15 منتجاً جديداً، وقد حققت جميعها نجاحاً ملحوظاً. ولا شك أن دخول قطاعات جديدة بشكل تدريجي والتحكم الكامل بالموارد ومراقبة النتائج عن كثب سيسهم في قيادة توجه أداء الشركة .

وتقدم شركة المراعي منتجات عالية الجودة من خلال الالتزام بالتفوق في سلامة وجودة الأغذية لتعزيز ميزة الشركة التنافسية لمستقبل مستدام، نحن نرسخ ثقافة الجودة لتطبيق أعلى المعايير القانونية و التنظيمية، و تقديم منتجات آمنة تلبى احتياجات مستهلكيها.

وقد كان نمونا في السنوات الأولى ثابتاً فيما حققت نمواً استثنائياً في السنوات الأخيرة، فقد استغرق الأمر عقدين من الزمان منذ عام 1977 لتحقيق إيرادات سنوية قدرها مليار ريال سعودي ثم تضاعفت تلك الإيرادات في عقد واحد وما زال المسار في الارتفاع حتى حققت في عام 2016 مبيعات تقرب من 15 مليار ريال سعودي. ويرجع ذلك إلى سعيها الدؤوب المدفوع للجودة ومدعوم بمزيج من البنية التحتية المميزة التي تضم مزارع وعمليات إنتاج وأنظمة توزيع بمستوى عالمي حيث يرجع ذلك إلى :

✓ إنتاج قطيع المراعي أكثر من 3.5 مليون لتر يومياً بمتوسط إنتاج 40 لتر يومياً للبقرة وهو ضعف مثيلاتها الأوروبية؛

✓ يضم أسطول المراعي أكثر من 8,000 مركبة مختلفة الأحجام؛

✓ يقطع أسطول المراعي أكثر من 100,000 رحلة سنوياً ؛

✓ تصل منتجاتها لأكثر من 18 مليون مستهلك وأكثر من 100,000 محل تجزئة.

وصفوة القول أنه بعد ما يزيد على 40 عاماً من النمو المستدام، تواصل شركة المراعي الوفاء بتوفير منتجات صحية ومغذية للمستهلكين من جميع الأعمار، مع نجاح قائم على مبدأ " جودة تستحق الثقة ". وقد اتجهت شركة المراعي إلى تنويع منتجاتها بالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة، لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن، واللحوم والتي تدرج تحت علامات تجارية رئيسية هي: "المراعي"، و"لوزين"، و"سفن دايز"، و"البشائر"، و"اليوم" و"الأوائل". وفي الوقت نفسه، تدير الشركة مشروعات مشتركة ناجحة مع "شبيبتا" و"بيبيكو".

في 31 ديسمبر 2020 م، بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10 مليارات ريال سعودي، موزعة على مليار سهم مصرّ ومدفوع بالكامل بواقع 10 ريالات سعودية للسهم الواحد. (شركة المراعي، 2022، ص04)

5. الخلاصة:

وخلاصة القول فإن تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها يعتمد على دقة مناسبة من الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياستها الإنتاجية و البيعية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الإستراتيجية وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق. لهذا فإن عملية تحسين الجودة هي إستراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات على المدى البعيد وأن تكامل تخطيط تحسين الجودة مع التخطيط الإستراتيجي يضع الجودة في المؤسسة موضعاً إستراتيجياً، ويتم ذلك من خلال الالتزام بتحسين الجودة من طرف الإدارة العليا والعاملين و جعلها محورا رئيسيا في خطط المؤسسة المختلفة. إن المؤسسة التي تعرف أكثر استجابة لتغيرات المحيط، كالعوامة، وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال... الخ. و تكون أكثر تماسكا بين أفرادها، سيفتح لها آفاق واسعة للتفوق والتميز التنافسي. وهذا ما كشفت عليه تجارب العديد من الشركات العالمية فمنها من نجحت في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة ومن لم تحقق ذلك نظرا لعدم التزامها بعوامل النجاح.

وتعتبر شركة المراعي من أهم الشركات العربية التي تلتزم بسلامة وجودة الأغذية عبر التطبيق الجاد والمستمر لأعلى مستويات الجودة والمعايير التنظيمية، وتقديم منتجات آمنة تلبي احتياجات المستهلكين، وتعزز الميزات التنافسية للشركة.

6. نتائج الدراسة:

- ✓ تتميز شركة المراعي بأنها تمتلك أفضل الموارد ذات الكفاءة والجودة حيث أن شركة المراعي تعتبر من الشركات المكتفية ذاتيا في انتاج مختلف منتجاتها من الألبان ومشتقاتها والأطعمة والعصائر؛
- ✓ إن نظرة المجتمع لشركة المراعي نظرة ايجابية كونها تقدم منتجات تتماشى مع الطلب المحلي والأجنبي، وبالتالي هناك قبول عام من المجتمع المحيط بوجود شركة المراعي والتي تعتبر ميزة ايجابية لها؛
- ✓ بما أن شركة المراعي أصبحت تعمل في ظل اقتصاد عالمي في الشركة حرصت على مواكبة التطور التكنولوجي حيث عملت على توفير أحدث المعدات و الآلات المستخدمة في الإنتاج، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض التكاليف المستخدمة في عملية الإنتاج نتيجة لقيام التكنولوجيا محل العنصر البشري؛
- ✓ اسم "المراعي" يدخل إلى جانب أربع شركات غذائية من قبل الإعلام العالمي، باعتبارها واحدة من أشهر العلامات التجارية في العالم؛
- ✓ تمتلك شرك المراعي سمعة وشهرة عالية جدا ومكانة عظيمة داخليا وخارجيا وتستحوذ على نسبة كبيرة من الأسواق المحلية والدولية التي تتواجد بها؛
- ✓ تمتلك المراعي معظم نقاط سلسلة الإمداد والتوريد بدءاً من إنتاج الأعلاف وعمليات الاستيراد وصولاً إلى مراحل التصنيع والتغليف والتوزيع وهو ما يمكنها من إخضاع كافة مراحل تطوير منتجاتها لعمليات فحص واختبار صارمة لضمان سلامة وجودة الأغذية؛
- ✓ إدارة شركة المراعي تحرص على أن تخضع كافة مراحل تطوير منتجاتها فحص واختبار بطريقة صارمة للتأكد من تقديم منتجات بجودة عالية وبالشكل المناسب والقيمة الغذائية العالية تطبيقاً لشعارها التي أطلقتها (الجودة تستحق الثقة) والتي تسعى لتطبيقه في جميع مراحلها الإنتاجية؛

7. توصيات الدراسة:

- أثبتت تجربة شركة المراعي في إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية فعالة للمنافسة وكسب الميزة التنافسية، هذه الميزة التنافسية التي لا تبقى حكراً على الشركات الأجنبية فقط بل يمكن لأي شركة عربية شريطة توفير البنى والإمكانات المتاحة لذلك، وبناء على ذلك نتقدم الدراسة بالتوصيات التالية:
- ✓ مراقبة وإدارة الجودة الشاملة باستمرار وبانتظام خاصة في مختلف مراحلها الإنتاجية معتمدة على تلك أنظمة البيانات أو على مستوى رضا مستهلكيها؛
- ✓ تصميم برامج التدريب والتطوير وفقاً لاحتياجات مواردها البشرية بالإضافة إلى إنشاء أقسام للبحث والتطوير وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك؛
- ✓ توطيد العلاقات الاقتصادية بينها وبين الشركات الممونة لها بالسلع الوسيطة لمنتجاتها النهائية والاستحواذ أو المساهمة في رأس مالها لضمان استمرارية تدفق هذه المؤن خاصة الاعلاف من الخارج
- ✓ تهيئة وتحفيز نظام العمل للمساعدة على الإبداع والابتكار وضمان ولاء الموارد البشرية تحقيقاً للتميز التنافسي في السوق؛
- ✓ اكتساب وتجديد التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في عمليات الإنتاج؛ والتحديث المستمر لقواعد البيانات والاطلاع على آخر المستجدات العلمية والاستفادة منها في تطوير قدراتها التنافسية؛
- ✓ العمل على استخدام مناهج وأساليب العمل الحديثة مثل الإدارة بالأهداف؛
- ✓ تشكيل تحالفات إستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والاستفادة منها في مجال نشاطها.

8. قائمة المصادر والمراجع:

1. إسمهان جزلانف. (2009/2008). رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال. إنشاء القيمة عن طريق الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة بريد الجزائر. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
2. بومدين يوسف. (2006). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
3. رتيبة نحاسية. (2003/2002). رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال. أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. الجزائر، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
4. شركة المراعي. (202009). التقرير السنوي - تقرير الاستدامة 2019. السعودية: شركة المراعي .
5. شركة المراعي. (2022). التقرير السنوي. السعودية: الموقع الإلكتروني لشركة المراعي.
6. شركة المراعي. (2022). سعي دؤوب للتميز في الأداء. تاريخ الاسترداد 12 11، 2021، من الموقع الإلكتروني لشركة المراعي: <http://annualreport.almarai.com/company-profile-page/strategic-overview>
7. شركة المراعي. (2022). لمحة عن إستراتيجية الشركة. <http://annualreport.almarai.com/company-profile-page/strategic-overview>. السعودية: الموقع الإلكتروني لشركة المراعي.
8. فاطمة الزهراء بن قايد. (2011/2010). مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة.
9. محمد مصطفى بوبينة. (2009/2008). رسالة ماجستير، تخصص تسويق. دور دراسة السوق في التنبؤ بالطلب، حالة الطلب على حليب المراعي. الجزائر: قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
10. مير الموارد البشرية بشركة المراعي. (2007). إدارة الجودة الشاملة تعود بالفائدة على الشركات والمجتمع، 5166. السعودية: المجلة الاقتصادية الإلكترونية.
11. ياسين عامر سعيد، و محمد عبد الوهاب علي. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (المجلد 02). القاهرة: مركز وايد يسر قيس للاستشارات والتطوير الإداري.
12. يخضيه سمالي. (2005). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.