

## واقع تبني منظمات الأعمال العربية للإبداع التكنولوجي - شركة "المراعي" أنموذجا

### The Reality of Technology Innovation Adoption in Arab business Companies "Almarai "Company as a Model

د محمد فلاق

مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشلف- الجزائر  
Mohamed.felleg@gmail.com

ط.د ناصر طهار

مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشلف- الجزائر  
nacertahar5@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-09-15

تاريخ القبول: 2019-09-11

تاريخ الإرسال: 2019-01-27

#### ملخص:

استجابة لاشتداد المنافسة، تتجه منظمات الأعمال العربية إلى استخدام الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لمواجهة تهديد الكثافة التنافسية وبناء ميزة تنافسية مستدامة. ولكي تحقق منظمات الأعمال العربية هذا التوجه كان لزاما عليها اعتماد أنموذج عملي تطبيقي يربط بين الاطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي وما تملكته هذه المنظمات من خصوصيات تنافسية. انطلاقا من ذلك جاءت هذه الدراسة بهدف تطوير أنموذج عملي لتطبيق الإبداع التكنولوجي بمنظمات الأعمال العربية. ومن اجل تحقيق هذا الهدف فقد تم اعتماد أنموذج شركة "المراعي" للإبداع التكنولوجي، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها تحقيق شركة المراعي من خلال التطبيق العملي للإبداع التكنولوجي مكانة اقتصادية عالمية ووضعيتها تنافسية قوية لميادين نشاطها الاستراتيجية ضمن قطاع الأغذية والالبان في العالم.

**الكلمات المفتاحية:** الابداع التكنولوجي، الابداع في المنتج، الابداع في العمليات، منظمات الأعمال، شركة المراعي

#### Abstract:

In response to increased competition, Arab Business Companies adopt the technology innovation as a strategic choice to face the competitive intensity threat. Technology Innovation helps them better identify marketing opportunities, and build a sustainable competitive advantage. To achieve such aims, it had to adopt a practical applied model that joins the technology Innovation conceptual framework with its competitive characteristics. This study aims to develop a model for technology innovation. We selected "Almarai "Company as a particular model. The study concluded that: Through the technology innovation, "Almarai" has achieved a strong competitive position within the food and dairy sector in the world.

**Key words:** Technology Innovation, Product Innovation, Process Innovation, Business Companies, Almarai Company

## مقدمة:

يُحظى مفهوم الإبداع التكنولوجي بمنظمات الأعمال باهتمام كبير، حيث أصبح هدفاً استراتيجياً ووسيلة للبقاء والاستمرار، وذلك لما له من تأثير مباشر على تنافسيتها؛ فهو محرك رئيسي لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. وقد أصبح تشجيع وتبني الإبداع التكنولوجي أحد الأولويات الرئيسية لكل منظمة تسعى جاهداً لتكون رائدة في مجالها التنافسي. ونظراً للمنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية تتأكد أهمية الإبداع التكنولوجي باعتباره بعداً استراتيجياً أساسياً في المنافسة. حيث يمتلك الإبداع التكنولوجي القدرة على تحديد وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها، كما يسمح بإنشاء طرق جديدة للإنتاج والتوزيع وإدخال التغييرات الحديثة في الإدارة. ويتركز هذا الاهتمام ويتجلى بوضوح من خلال تعزيز قدرات البحث والتطوير والاستثمار فيه بملايين الدولارات، وذلك لتعزيز الاستفادة من معطيات الثورة العلمية المعاصرة ومخرجاتها في تحسين تنافسيتها وخدمة زبائنها.

## مشكلة الدراسة:

إن الحديث عن أهمية تبني منظمات الأعمال للإبداع التكنولوجي من المواضيع التي استحوذت اهتمام الباحثين ورجال الأعمال على حد سواء، غير أن التطبيق العملي لهذا المفهوم يبقى مشكلة رئيسية، حيث تظهر القراء المسحية لمجموعة من الأبحاث في هذا الموضوع أن المشكلة الرئيسية لا تكمن في تبني الإبداع التكنولوجي كمفهوم، ولكن تكمن في الإدارة الناجحة لعملية الإبداع التكنولوجي من كونه مفهوم أو فكرة إلى منتج ناجح في السوق المحلي والعالمي. وهنا نجد الفجوة بين الطرح النظري والتطبيق العملي.

ومن جهة أخرى تمكنت شركة "المراعي" السعودية من تجاوز هذه الفجوة بكفاءة، حيث قامت ببناء أنموذج عملي للإبداع التكنولوجي، الأمر الذي سمح لها بتحقيق مكانة اقتصادية عالمية قوية، وبناء على ذلك تمحورت إشكالية البحث في السؤال التالي:

كيف استطاعت شركة المراعي السعودية بناء اطار تطبيقي للإبداع التكنولوجي؟ وإلى أي مدى ساهم في نجاحها؟

ينشق من هذا السؤال مجموعة الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مداخل تطبيق الإبداع التكنولوجي بشركة المراعي؟
- ما هي سيورة تطبيق الإبداع التكنولوجي بشركة المراعي؟
- فيما تتمثل محاور الإبداع التكنولوجي لشركة المراعي؟
- ماهي النتائج التي حققتها شركة "المراعي" من تبنيها لنظام الإبداع التكنولوجي؟

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الحاجة الى وضع أنموذج عملي لإدارة الإبداع التكنولوجي بمنظمات الأعمال، وانطلاقاً من ذلك تقوم الدراسة الحالية بتوصيف مضامين الإبداع التكنولوجي بشركة المراعي، الأمر الذي سيفتح الباب أمام منظمات الأعمال الأخرى للسير حذو شركة المراعي في تبنيها لنظام الإبداع التكنولوجي، كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات القادمة.

## أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- معرفة مستويات تطبيق شركة المراعي لمفهوم الإبداع التكنولوجي؛
- توصيف سيورة الإبداع التكنولوجي بشركة المراعي؛

- توصيف النتائج التي حققها نظام الابداع التكنولوجي لشركة المراعي؛
  - تقديم التوصيات التي تساهم في تبني منظمات الاعمال الجزائرية للإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين تنافسيتها.
- المنهج المستخدم في الدراسة:** بالنظر الى طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي.

#### الدراسات السابقة:

- **دراسة (طهار وفلاق، 2018)** بعنوان: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIE)، حيث هدفت الدراسة الحالية الى تحديد أثر الابداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الاعمال الجزائرية، وذلك بالتطبيق على مؤسسة (ENIE) كوحدة للمعاينة، حيث تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (35) مفردة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع التكنولوجي (ببعديه المنتج والعمليات) على الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال الجزائرية.

- **دراسة (Johannesson, 2016)** بعنوان **Implementing a Stage-Gate Process for R&D and Innovation Projects – Challenges and Enablers. A case study in the Paper Industry** حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد سيورة تطبيق (Stage-Gate) من اجل ان يكون اداة مساعدة لمشاريع البحث والتطوير والابتكار بالمؤسسة، وذلك من خلال عرض لاهم عوامل وتحديات النجاح. وبالتطبيق على قطاع صناعة الورق توصلت الدراسة الى وجود خمسة تحديات تواجهها المؤسسات عند تطبيق (Stage-Gate) وهي القبول لدى العاملين، المشاركة التعريفات والمبادئ التوجيهية لموظفي برنامج، المرونة واتاحة الفرص للإبداع والابتكار.

- **دراسة (Kalay and Gary, 2015)** بعنوان **THE IMPACT OF STRATEGIC PRACTICES ON FIRM INNOVATION INNOVATION MANAGEMENT PERFORMANCE** " حيث هدفت الدراسة الى التحقق من اثار الممارسات الاستراتيجية لإدارة الابداع بالمؤسسة والمتمثلة في (استراتيجية الابداع، استراتيجية الهيكل التنظيمي، ثقافة الابداع بالإضافة الى القدرات التكنولوجية فضلا عن العلاقة مع الموردين والمستهلكين) على الاداء الابداعي، ومن خلال توزيع استبانة على 166 مدير ب 66 شركة عاملة في السوق التركي، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: إن اداء المنظمة الابداعي يتأثر بشكل معنوي باستراتيجية الابداع في حين توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة معنوية بين القدرات التكنولوجية للمؤسسة مع الاداء الابداعي لها.

**محاوير الدراسة:** من اجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم في هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على المحاور التالية:

- **المحور الأول:** الاطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي؛
- **المحور الثاني:** شركة "المراعي" واعتمادها للإبداع التكنولوجي؛
- **المحور الثالث:** ادارة للإبداع التكنولوجي بشركة "المراعي" ؛
- **المحور الرابع:** النتائج والتوصيات.

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

من وجهة نظر (F. Malerba, 1997) فإنه يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي بأنه فكرة جديدة أو اكتشاف علمي جديد أو حادثة تكنولوجية. بينما يعرفه دليل (OSLO, 1997) بأنه عبار عن منتجات وعمليات جديدة في المنتجات أو العمليات المعتمدة مع وجود تحسينات تكنولوجية هامة، وقد يتضمن الإبداع التكنولوجي استخدامات جديدة للتكنولوجيا الحالية، أو هو نتيجة لتطبيق المعرفة الجديدة<sup>1</sup>. ويرى (Veryzer, 1998) أن الإبداع التكنولوجي هو عملية لإنشاء منتجات أو خدمات أو إجراءات جديدة، وهو طريقة جديدة لخلق القيمة. ووفقاً ل(OECD, 2002) تشتمل الإبداعات التكنولوجية على منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو معدلة بشكل كبير، حيث تظهر الجودة التكنولوجية، على عكس التحسينات، من خصائص أداؤها<sup>2</sup>. وحسب (Baranano, 2003) فإن الإبداع التكنولوجي لا يقتصر على تطوير وتطبيق تقنيات جديدة فحسب، بل يتعدى أيضاً إلى تبني وإعادة تنظيم الأعمال الروتينية والتنظيم الداخلي والعلاقات الخارجية والتسويق<sup>3</sup>. وحسب (Crossan & Apaydin, 2010) فإن الإبداع التكنولوجي يعني " الإدخال الأولي لمنتج جديد أو عملية جديدة يختلف تصميمها بشكل جذري عن الممارسة السابقة. وهو مستمد من التقدم في العلوم التقنية، فهو يخلق أسواقاً جديدة، ويلبي احتياجات جديدة للمستهلكين<sup>4</sup>. كما يشمل الإبداع التكنولوجي للمنتجات حسب (Leow Ping, 2016) لتطوير المنتجات الجديدة، إجراء تغييرات في تصميم المنتج الحالي أو استخدام تقنيات ووسائل جديدة في أساليب الإنتاج الحالية<sup>5</sup>.

### المحور الثاني: شركة "المراعي" واعتمادها للإبداع التكنولوجي

#### 1- التوجه الاستراتيجي للشركة المراعي:

أسس سمو الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير شركة "المراعي" عام 1977م كشركة متخصصة في قطاع منتجات الألبان، حيث يقع مقرها الرئيسي بالعاصمة السعودية الرياض، ويقدر رأسمال الشركة الحالي بـ 8 مليار ريال سعودي بينما تبلغ قيمتها السوقية 54.8 مليار ريال سعودي، وبعد سنوات من التوسع وتطوير المنتجات أصبحت المراعي أكبر شركة متكاملة رأسياً على مستوى العالم؛ وتحتل المراعي المرتبة الأولى ضمن تصنيف العلامات التجارية للمواد الاستهلاكية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فضلاً عن زيادة معظم منتجاتها في جميع أسواق دول مجلس التعاون الخليجي<sup>6</sup>. كما تغطي منتجاتها وخدماتنا التوزيعية مصر والأردن.

وبتطلعات تهدف إلى تغيير النمطية التقليدية السائدة في صناعة الألبان في المملكة. وعلى مدى فترة زمنية، قامت الشركة بإدخال العديد من العمليات الإنتاجية وفي إجراء تعديلات لاستراتيجياتها الاستثمارية، مما نجم عنه اتساع نطاق أعمال الشركة فمن منتجات الألبان والحليب إلى العديد من المنتجات الغذائية. مما قاد المراعي لأن تتبوأ مركزاً قيادياً بين منتجي الألبان وفي غيرها من المنتجات الغذائية في داخل وخارج المملكة<sup>7</sup>.

يتمثل الغرض (الرسالة) من وجود الشركة في تقديم أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تُثري حياة المستهلكين كل يوم. بينما ينعكس التوجه المستقبلي لها (الرؤية) في السعي لتكون منتجاتها الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتها في الأسواق المستهدفة وتقديمها لأطعمة ومشروبات مميزة. ويُثل شعار " جودة تستحق الثقة "المبدأ الذي تقوم عليه شركة المراعي، فهو ليس مجرد وعد قطعته الشركة على نفسها، وإنما التزام تعيش لتحقيقه كل يوم<sup>8</sup>.

## 2- الإبداع التكنولوجي جوهر فلسفة شركة المراعي:

تقوم فلسفة شركة المراعي على التحسين في العمليات التشغيلية والدخول إلى أسواق جديدة وتطوير منتجات مبتكرة. حيث يمثل الإبداع محصراً جوهرياً في استراتيجية شركة المراعي، لتعزيز ثقة المستهلك في علامتها بتقديم أغذية ومشروبات عالية الجودة. وتعتمد المراعي على الإبداع في تطوير منتجاتها من خلال استراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دور حياة منتج<sup>9</sup>.

وبالنسبة لشركة المراعي يعني الإبداع إثارة وتحفيز الأفكار الجديدة حيال أساليب ممارساتها للأعمال بما يضمن قيامها بإيجاد منتجات وعمليات جديدة، بالإضافة إلى إيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه أعمالها وهي على يقين بأن الإبداع يتضمن قبول التغيير المستمر والسعي المتواصل لتتفوق المراعي في تحقيق القيم الذكية. وفلسفتها الراسخة تتمثل في أن الإبداع ينتج عن تفهم ودراية كل فرد في المراعي أن عليه دور يجب أن يقوم به في رفع معدلات الكفاءة في كافة أعمالها، لا سيما وأن المراعي قد أسست القواعد الصلبة لثقافتها للإبداع وحافظت عليها طوال أربعين عاماً<sup>10</sup>.

## المحور الثالث: إدارة للإبداع التكنولوجي بشركة "المراعي"

أطلقت شركة المراعي في سنة 2009 مبادرة استراتيجية بعنوان "المراعي لإدارة الابتكار" AIM. وهي استراتيجية تهدف إلى تبني نظام الإبداع كمفهوم راسخ تعيشه الشركة يومياً لتحقيق وإشباع رغبات مستهلكيها. وفي عام 2014 وصلت المراعي تركيزها على الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي للمنافسة، حيث تمثلت سياسة الشركة في الإبداع والتحديد الاستراتيجي في إدارة تطوير المنتجات الأساسية وتوفير خيارات أوسع للعملاء. وكانت أبرز أهداف المراعي في مجال الإبداع التكنولوجي والتحديد في سنة 2014 كما يلي<sup>11</sup>:

## ▪ من ناحية الإبداع

- طرح منتجات جديدة
- تقديم حلول التغليف التي تساهم في تعزيز النمو والأرباح

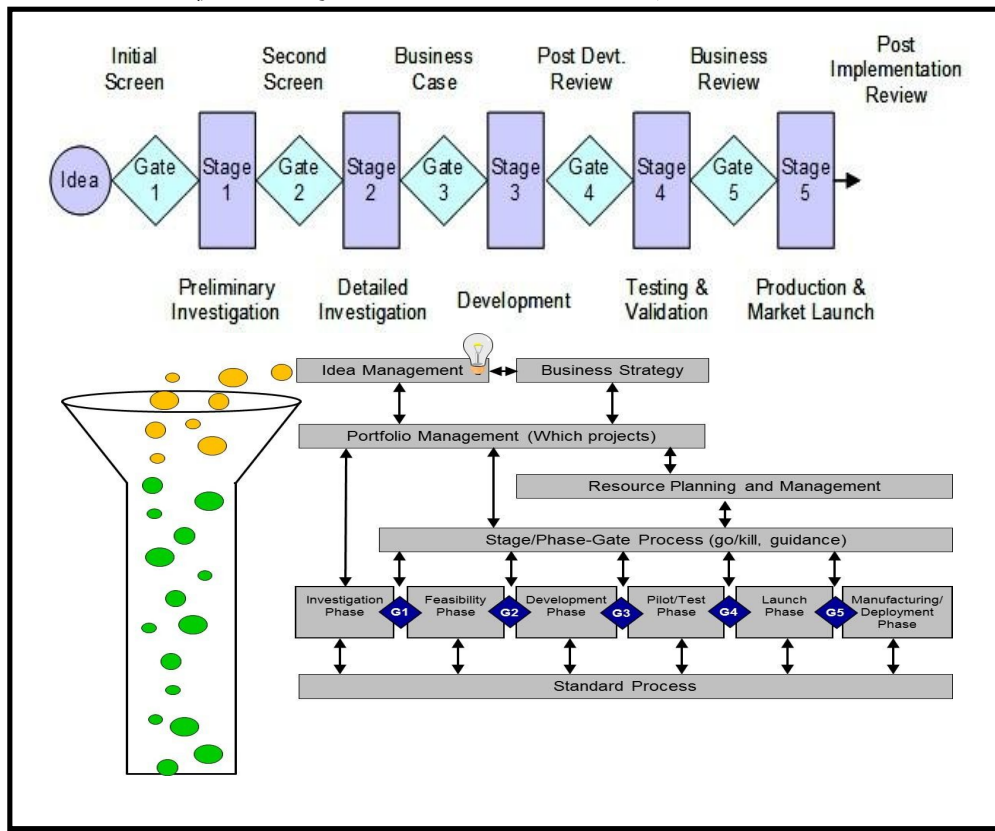
## - من ناحية التحديد الاستراتيجي

- تحديد مستوى التنافسية ودراسة مواقف كافة المنتجات الأساسية
  - استمرار حساب القيمة في جميع فئات المنتجات
  - إيجاد ودعم موردين جدد لإدارة المخاطر
  - تطبيق معايير صارمة لضمان الصحة والسلامة، وتوفير مرافق علمية للتصنيع، واستيراد مكونات طازجة وطبيعية من أفضل الموردين على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية
- يقوم نظام "المراعي لإدارة الابتكار" على انتهاز الشركة لنظام مرحلي يدعى (stage and gate) وفي ظل هذا النظام تجري تصفية أفكار المنتجات الجديدة لتصل إلى قسم تطوير المنتجات الجديدة في عملية يدعى جميع الموظفين للمشاركة فيها. وبعد ذلك يتم تحليل الأفكار من قبل الخبراء الفنيين في مختلف الأقسام، وهي عملية تحظى بدعم جهود الأبحاث والتحليل السوقي، لتساهم جميعاً في مقدرة القسم على تحديد نطاق المشروع. ومن أهم العوامل الأساسية التي تتطلب الدراسة خلال عملية التطوير كل من العنصر الغذائي والقيمة والحجم ومدة الصلاحية والمظهر.

### سيرورة عمل نظام (stage and gate):

يوفر أنموذج (stage and gate) خارطة طريق مفاهيمية وتشغيلية لقيادة وتطوير المنتج الجديد، من الفكرة إلى الإطلاق، أي مخطط لإدارة عملية الإبداع في المنتجات/الخدمات، بهدف زيادة الكفاءة والفعالية. ويقوم أنموذج (stage and gate) بتفكيك عملية الإبداع إلى مجموعة من المراحل بحيث يشتمل مدخل كل مرحلة على مجموعة من الأنشطة الوظائف المخططة<sup>12</sup>. وتنقسم عملية بوابة المرحلة إلى عدد من المراحل مع وضع تصور لفكرة كونها المرحلة الأولى وإطلاق المنتج الجديد كونه المرحلة النهائية. تشمل جميع المراحل الأخرى في ما بين ديناميكيات العملية برمتها. بعد نهاية مرحلة واحدة وقبل أن تبدأ المرحلة التالية، تتم مواجهة بوابة تقرر مدى فعالية العمل في المرحلة السابقة<sup>13</sup>. وذلك كما يوضحه الشكل رقم (01)

الشكل (01) : سيرورة نظام (stage and gate) للإبداع التكنولوجي



Source : *Olivia Grey, (2014), What is Stage Gate or Phase Gate Model?*

<https://www.linkedin.com/pulse/20141120080210-276368851> (consulted on 08/08/2018).

نلاحظ من الشكل اعلاه ان نظام (stage and gate) يمر على خمسة مراحل اساسية تتمثل فيما يلي:

■ **الاستقصاء الأولي Preliminary Investigation:** وهو استقصاء سريع لتحديد نطاق المشروع. وعادة، يتم تنفيذ هذه المرحلة من قبل فريق أساسي صغير جداً من الأشخاص التقنيين والتسويقيين، حيث يتم تقييم الأولي للسوق والتقييم التقني الأولي والتقييم الأولي للأعمال<sup>14</sup>. كما تتضمن هذه المرحلة تولد الافكار - كما تسمح هذه المرحلة بتحديد خصائص المنتج الجديد، العناصر الجديدة لتقنية عملية تحسين المشروع<sup>15</sup>.

▪ **الفحص المفصل Detailed Investigation:** يتم في هذه المرحلة القيام بأبحاث السوق (دراسة احتياجات المستخدمين لتحديد متطلبات المنتج المثالي؛ والتحليل التنافسي؛ واختبار رغبة الشراء لدى المستهلك)؛ كما يتم التحليل التقني، المالي والتجاري بشكل المفصل. ويتم في نهاية لرحلة تقديم معلومات تخص: المنتج وخصائصه، السوق المستهدف، متطلبات المنتج؛ كما يتم تبرير المشروع (المبررات الاقتصادية والتجارية)، فضلاً عن تقديم خطة عمل مفصلة للمراحل التالية (بما في ذلك متطلبات الموارد والتوقيت)<sup>16</sup>.

▪ **التطوير Development:** في هذه المرحلة يبدأ تنفيذ خطة العمل وتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. ومن الضروري إجراء العديد من الاختبارات داخل مختبر الشركة للتأكد من أن المنتج يلبي جميع المتطلبات<sup>17</sup>.

▪ **اختبار المنتج الجديد والتحقق من صحته Testing and Validation** - تتضمن هذه المرحلة التحقق من صحة المنتج الجديد المقترح من خلال الاختبار الداخلي؛ وإجراء تجارب ميدانية للعملاء<sup>18</sup>.

▪ **الإنتاج والتقديم (التسويق الفعلي) Full Production and Market Launch:** حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ العملي للتسويق، الإنتاج، أنشطة ما بعد البيع، بما في ذلك المراقبة والتعديل<sup>19</sup>.

- **أولويات نظام المراعي للإبداع التكنولوجي:** تركز شركة المراعي على مجموعة من المحاور الأساسية التي تهدف من خلالها إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

• **الاهتمام بالبحث والتطوير:** تتلخص رؤية المراعي في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن منتجات صحية وذات قيمة غذائية عالية ترضي أذواق المستهلكين وتلبي تطلعاتهم وذلك عبر تحليل احتياجات المستهلك، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد المراعي في تنفيذ رؤيتها تلك، على الإبداع في تطوير منتجاتها عبر استراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دورة حياة المنتجات.

وتثمر جهود المراعي في البحث والتطوير سنوياً عن اختبار 630 منتجاً تجريبياً كل عام بمعدل 65 منتجاً قيد التطوير في جميع الأوقات طوال العام. كما أثمرت جهودها في عام 2016 عن إطلاق 65 عبوة من السلع الاستهلاكية بعد إجراء الاختبارات المكثفة والتجارب والأبحاث اللازمة في معامل الشركة<sup>20</sup>. كما تم خلال عام 2017 إطلاق من أكثر 35 منتجاً جديداً ضمن فئات المنتجات المختلفة كالتالي:

- 4 ابتكارات جديدة ضمن العلامة التجارية المراعي
- 7 ابتكارات جديدة ضمن العلامة التجارية لوزين
- 8 ابتكارات جديدة ضمن العلامة التجارية اليوم
- 5 ابتكارات جديدة ضمن العلامة التجارية نيورالاك
- 5 ابتكارات جديدة ضمن العلامة التجارية سقن داين

كما طورت المراعي ابتكاراتها في مجال التغليف حيث أن شركة المراعي هي الشركة الأولى في السعودية التي انتقلت إلى نظام استخدام التغليف الشفاف للحليب والعصائر. حيث ساعد التصميم الجديد لعبوات العصائر في الحصول على كفاءة في التوزيع عبر سلسلة متعددة من المنتجات. وفي مجال الدواجن كانت شركة المراعي الأولى في تقديم العبوات مفرغة الهواء في دول مجلس التعاون الخليجي.

إن قدرة المراعي على تقديم الأفكار الجديدة باستمرار واستباق التغيرات في الأسواق وتلبية احتياجات المستهلك بمنتجات جاذبة لسلة التسوق كان محور التزامها بشعار " جودة تستحق الثقة " وتعتمد عمليات الإبداع الدقيقة في المراعي على جهود فريق العمل المكون من 250 باحثاً في الأسواق ومطوري المنتجات والمسوقين الذين قدموا 225 فكرة للابتكار المنتجات خلال العام 2017م كما قاموا بإدارة 187 مشروعاً للإبداع في كافة قطاعات منتجات المراعي. وقد تمكنت شركة المراعي بفضل نشاط البحث والتطوير من تخفيض 10% من السكر المضاف الى العصائر كما احتلت الشركة الرتبة 33 في قائمة فوربس للشركات الأكثر ابداعاً.

● **الالتزام بالإبداع لإثراء حياة المستهلك:** يمثل الإبداع مصراً جوهرياً في استراتيجية شركة المراعي، حيث تحرص على تزويد المستهلك بأغذية ومشروبات عالية الجودة تنتجها شركة موثوقة ومعروفة. وتدرك شركة المراعي أن هناك طلباً متزايداً على منتجات الأغذية والمشروبات الصحية، وهو ما ينبثق عنه تركيز الشركة على الإبداع في منتجاتها عالية الجودة. وتمتلك شركة المراعي فريق يدعى فريق الذواقين، حيث يقوم هذه الفريق بزيارات ميدانية لمنازل المستهلكين للتعرف على أذواقهم ورغباتهم. كما تتيح الشركة للمستهلكين فرصة ابداء افكارهم من خلال التفاعل الالكتروني عبر مختلف مواقع التواصل الخاصة بالشركة.

وللاستجابة لتوجهات المستهلك فقد عملت شركة المراعي على تنوع مجموعة منتجاتها، فبالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة أصبحت تتضمن العصائر ومنتجات المخابز والدواجن وأغذية الأطفال، وتدرج هذه المنتجات تحت أسماء العلامات التجارية "المراعي" و"لوزين" و"سفن دايز" و"اليوم" و"المراعي نيورالاك"<sup>21</sup>.

● **الاهتمام بالكفاءات الداخلية لتوفير قاعدة بشرية مبدعة ومبتكرة:** إن استثمار المراعي السخي في الموارد البشرية يؤكد إيمانها الراسخ بالابتكار والإبداع المستدام حيث يركز نموذج المراعي للإبداع التكنولوجي على الاهتمام بالكفاءات البشرية، وبناء على ذلك قامت شركة المراعي خلال العام 2014 بتحسين برامجها للتطوير المهني، سعياً منها لتزويد الكفاءات المحلية ببيئة تدريبية عصرية ومحفزة. وتمثل فلسفة المراعي في مجال التطوير المهني في أن جميع الأفراد قادرين على تحقيق أقصى إمكاناتهم إذا أتيحت لهم فرصة تعلم مهارات جديدة وإذا توفرت لهم فرص التدريب الملائمة. كما قامت الشركة في سنة 2014 بتقديم برنامج الموظفين ويمثل ذا البرنامج في تقديم قرض الإسكان لموظفيها من المواطنين في إطار برنامجها الهادف إلى جذب كفاءات محلية مؤهلة. ويساعد نظام قروض الموظفين على امتلاك منازلهم بتكاليف منخفضة، مما يعكس التزام الشركة بتوفير فرص عمل طويلة الأجل للقوى العاملة في المملكة. وتمنح هذه القروض للموظفين المتميزين بما يتوافق مع السياسات والإجراءات التنظيمية المصادق عليها. كما استمر تنفيذ مشروع "الأفق خلال عام 2016 وهو مبادرة مخصصة لتخطيط التعاقب الوظيفي في المناصب العليا، كما تدير الشركة أكاديمية متخصصة لمساعدة الموظفين على الانخراط بشكل تام في مسيرتهم المهنية نظراً لعدم إمكانية تحقيق نتائج متميزة إلا بموارد بشرية متميزة - كانت هذه المبادرات أساسية لجذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. كما أولت شركة المراعي اهتماماً كبيراً بجودة الانظمة والإجراءات التي تتبعها، وفيما تواصل الاستثمار لتطبيق أفضل الإجراءات والأنظمة الملائمة لأعمالها بهدف دعم جهود النمو والتوسع، فإن التزام موظفيها أصبح أكبر فيما ازداد التركيز على نوعية ومؤهلات كل من ينضم إلى صفوفهم، مما يزيد شعورهم بالفخر والاعتزاز بانتمائهم إلى عائلة المراعي، ويزيد من ثقتهم بالقدرة على اجتياز كافة المهام.



● **التدريب والتطوير للموارد البشرية كاستراتيجية لجذب الكفاءات المبدعة:** تسعى شركة المراعي دائما إلى استقطاب أفضل الخبرات التقنية في صناعة الأغذية والمشروبات من جميع أنحاء العالم. حيث تعرف المراعي بأنها أحد أفضل جهات العمل في دول مجلس التعاون الخليجي.

وتتمثل استراتيجية الشركة في جذب الكفاءات المتميزة والمبدعة اساسا في جعل البرامج والمزايا المقدمة الى موظفيها الحاليين عامل جذب للمواطنين السعوديين ممن يبحثون عن مسار مهني متميز وطموح. ومن البرامج التعليمية التي تم تطويرها لجذب الكفاءات السعودية الطموحة ودعم تطوير كفاءات الموظفين، مشروع المعهد التقني للألبان والأغذية التابع للمراعي؛ وهو مشروع مشترك مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حيث يدرّب أكثر من 400 طالب سنويا، بالإضافة إلى أكاديمية المراعي للمبيعات. وقد وظفت شركة المراعي، عبر برنامجها لتدريب الخريجين (حيث يتولى هذا القسم تدريب ما يزيد على 200 طالب من حديثي التخرج سنوياً)، لغايات التدريب العملي والتطوير المهني مئات الخريجين والموهوبين من السعوديين في مختلف قطاعات الشركة. وتقدم أكاديمية المراعي حوالي 7000 دورة تدريبية مصممة لصفقات المواهب، كما تقدم المراعي برنامجا يسمى المراعي للقيادات المستقبلية، والذي يتوقع أن تتخرج الدفعة الأولى منه في 2018.

● **الاستثمار في التعليم والامتياز:** في اطار الاستثمار في التعليم لتحقيق الابداع التكنولوجي ترعى شركة المراعي عددًا من الجوائز الهامة منها:

- إطلاق جائزة المراعي للإبداع العلمي عام 2001 بالشراكة مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقولوجيا، وتهدف لدعم العلماء والباحثين في مجالات العلوم التطبيقية والتطوير العلمي والإبداع في المملكة،
  - إطلاق جائزة المراعي للتفوق الدراسي، والتي يتم تنظيمها منذ عام 2006، حيث تهدف هذه الجائزة إلى تشجيع طلبة المدارس الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي ممن يظهرون تفوقاً دراسياً، من خلال دعم قدراتهم ورعاية نجاحهم المستقبلي.
- جائزة المراعي للطبيب البيطري: حيث تكرم المراعي من خلال هذه الجائزة خبراء الطب البيطري السعوديين - وهي شريحة تمثل أهمية كبرى في أفعالاً في أنشطة الشركة. وتنظم هذه الجائزة منذ عام 2010 وتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الأطباء البيطريين في حماية صحة وسلامة الثروة الحيوانية في المملكة. وتجدر الإشارة الى امتلاك شركة المراعي لفريق طبي يتشكل من 160 طبيب بيطري مختص لضمان سلامة الابقار

كما تسعى المراعي من خلال عقدها لشركات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات والكليات العلمية والمخابر الى تأهيل الموارد البشرية في العلوم والتقنية وفي نشر العلوم والتقنية والابداع والابتكار.

### ● **تدريب وتطوير الكفاءات الداخلية أهم ركيزة للإبداع التكنولوجي**

امتدادا لسياسات المراعي في السنوات السابقة فقد استمرت الشركة في تدريب وتنمية وتطوير قدرات ومهارات موظفيها الحاليين وخلق علاقات طويلة المدى مع القوى العاملة فيها حيث تؤمن الشركة أن هذه السياسات تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاحها على المدى البعيد،

توفر المراعي برامج تدريبية متخصصة على العلى المستويات ووفق احتياجات مواردها البشرية حيث تم التعاقد في أوائل العام 2009 عندما تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين المراعي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، لتم لاحقاً الاستعانة ب CINOP الهولندية للقيام بمهام تدريب المتدربين في المعهد إضافة الى صندوق تنمية الموارد البشرية لتفقد الدعم المادي له. ويتم تشجيع كل موظف في المراعي على التدريب والتطوير وفقا لأقصى قدراتهم. ويشمل هذا التشجيع مختلف المستويات

الوظيفية والمهنية بالشركة حتى فريق السائقين، حيث قامت الشركة بتأسيس مركز تعليم قيادة السيارات للمسافات الطويلة بهدف توفير فرص التدريب للعديد من السائقين على مدار العام. وفي عام 2017 استثمرت المراعي في برامج محاكاة القيادة للمساعدة في تدريب سائقي الشاحنات على نقل المنتجات من مصانعها إلى مراكز البيع والتوزيع المحلية. وتبني الشركة حالياً مخازن محوسبة بأنظمة روبوتية لتحميل وتفريغ المنصات النقالة<sup>22</sup>.

وتستمر المراعي في تحقيق تقدم ملموس في تنفيذ برنامج التدريب الشامل والتعليم والتطوير طوال العام. كما استمر توسيع (الأفق) الذي يمثل مبادرة المراعي في مجال التخطيط للإحلال في الوظائف العليا خلال عام 2017 نفذ هذا المشروع بالتعاون مع كورن فيري والمعهد الدولي للإدارة والأعمال ذائع الصيت لإعداد دورات تدريبية مصممة بشكل خاص في مجالات القيادة والأعمال والابداع. وبحلول نهاية عام 2018 ستكون المراعي قد دربت كافة المسؤولين في المستويات الإدارية الثلاثة العليا حسب معايير المعهد الدولي للإدارة والأعمال. ومنذ عام 2014 م تمكنت المراعي من تدريب ما يزيد على 37000 شخصاً من خلال عدد من البرامج. كما حصل 85% من عدد 42700 موظف على تدريب اون لاين.

ونتيجة سعيها الحثيث للاستثمار في التدريب والتطوير ونشر ثقافة التعلم بين موظفيها فقد فازت المراعي في نوفمبر 2017 بجائزتي "ثقافة السعادة" و"أفضل ثقافة للتعلم" من جوائز لنكد للمواهب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا<sup>23</sup>.

● **الالتزام بالمشاركة التفاعلية لتوليد الأفكار الابداعية:** تعتبر المشاركة التفاعلية بين موظفي شركة المراعي في جميع المستويات خطوة في غاية الأهمية لتعزيز نظامها للإبداع والابتكار، وقد حققت الشركة ككاراً ملموساً في كيفية ترسيخ روح الفريق الواحد. ففي كل عام وخلال شهر رمضان المبارك، نشجع كافة العاملين على قضاء الوقت في العمل معاً على ترتيب السلع على الأرفف - وهي تجربة جديدة على الكثير منهم - مما يجمع الكثير من الأفراد الذين لا يلتقون عادة في مسارات عملهم. لا تقتصر تلك التجربة على خلق روح العطاء خلال الشهر الفضيل، فهي تعزز كذلك الشعور بالمرح والمتعة في مكان العمل. فالمبادرات البسيطة كذلك تشعر الجميع بمزيد من الاحترام للآخرين في الشركة.

يعمل لدى المراعي موظفون من أربعين جنسية مختلفة، مما يعني أن رعاية التنوع الثقافي من خلال العمل الجماعي يساعدهم جميعاً في اكتساب فهم أعمق للاختلافات الثقافية الدقيقة. كما تحظى شركة المراعي حالياً بهيكل تنظيمي أفضل مما سبق حيث انتقلت في 1 أكتوبر 2017 من نموذج الهيكل الوظيفي التقليدي إلى نموذج وحدة الأعمال الأمر الذي يجعل تحويل الابداع إلى واقع ملموس أكثر كفاءة وسهولة.

● **عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى المعايير:** يتجلى التزام شركة المراعي بالإبداع المستمر بوضوح في جميع مرافق الإنتاج المتقدمة التي تمتلكها، وعلى سبيل المثال لا الحصر مصنع إنتاج الدواجن الحديث في حائل، وهو أحد أكبر المنشآت من نوعه على مستوى العالم، وكذلك مصنع الألبان الجديد في محافظة الخرج الذي تم افتتاحه في نوفمبر 2017 بحجم استثمار بلغ 1.2 مليار ريال. وتستخدم مصانع شركة المراعي أحدث التكنولوجيا على مستوى العالم بهدف تصنيع المنتجات ذات القيمة الغذائية العالية باقتصاديات كبيرة الحجم. ويتم التوسع في مرافقنا بصفة مستمرة مع تجديدها وتحسينها لأكبة الطلب المتزايد تتمتع شركة المراعي بإمكانيات تصنيع ومعالجة استثنائية من حيث التكنولوجيا المتوفرة والقدرة الإنتاجية لمصانعها. ويتمثل دور مرافق التصنيع المركزية في مصانع الألبان ومرافق تصنيع المخبوزات والدواجن، باستلام المكونات والمواد اللازمة وتسليم منتجات وفق أعلى معايير الجودة وبكميات تجارية. وتواصل الشركة أعمال التوسعة والتجديد والتطوير في مرافقها ومنشآتها، تماشياً مع سعيها لتحقيق أعلى المعايير وأفضل الممارسات المعتمدة عالمياً وتلبية للطلب المتزايد.

أما فيما يخص توزيع شركة المراعي لمنتجاتها فقد قامت خلال عام 2014 بتطوير نظام جديد للسلامة على الطرق لأسطولها من المركبات وقد صمم نظام "الملاحة الذكية" الجديد خصيصاً لتحقيق أهداف الشركة. ويساعد النظام، وهو شبيه بالصندوق الأسود المستخدم على متن الطائرات، على دراسة إمكانية تجنب الحوادث وحماية سلامة السائقين. وفي ذات السياق تدرس الشركة إمكانية توفير وسائل نقل ثنائية الحرارة في شاحنات المسافات الطويلة وشاحنات المسافات القصيرة (الفان) بحيث لا تحتاج لاستخدام شاحنات منفصلة لأنواع المنتجات المختلفة<sup>24</sup>.

وفيما يتعلق بتكاليف التصنيع يلعب الإبداع دوراً هاماً فيما في ضبط التكاليف والمصروفات وتعزيز معدلات الكفاءة التشغيلية، ولدى المراعي سجل قياسي للنجاح في هذا المجال، كما أن برنامجها Triple A (والذي يعني الإتقان والبراعة في خفة الحركة والمساءلة والفعل) يلامس كافة مجالات أعمالها، ويملي على كافة المديرين تحديد السبل الكفيلة لتخفيض التكاليف أو رفع الكفاءة الإنتاجية أو الاثنين معاً. وفي العام 2017 تمكن البرنامج من تحقيق توفير بلغ 300 مليون ريال سعودي وقدم دليلاً إضافياً على إتقان وبراعة المراعي في التحرك السريع. ويعتبر البرنامج Triple A جزءاً من مشروع المراعي للتميز المستمر والذي يتضمن المشاريع الناجحة وينطوي على أهداف المتعلقة بكبار المديرين. وعبر هذا الأسلوب في المقارنة نجحت شركة المراعي في تكريس ثقافة الإبداع على المستوى الأدنى بحيث يتفهم كل فرد في المراعي أهمية الإبداع.

• **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لتحقيق الإبداع التكنولوجي:** تدرك المراعي مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق الإبداع التكنولوجي، حيث تدعم الشركة العديد من الفعاليات التي تصب ضمن هذه الأنشطة من خلال إقامة الشراكات والتواصل مع مختلف أطياف المجتمع والمساهمة في فعالياته، كما تتبنى مجموعة من المبادرات والمتمثلة فيما يلي:

▪ **مديرو المستقبل:** أطلقت المراعي برنامج مديرو المستقبل قبل عدة سنوات كواحد من البرامج الرائدة في الشركات الوطنية التي تركز على تأهيل السعوديين لتولي المناصب القيادية في الشركة. بدأت مبادرة برنامج مديرو المستقبل عام 2001 ب 50 متدرباً سنوياً بالتعاون مع معظم الجامعات السعودية لاستقطاب الشباب وتدريبهم. تستغرق خطة التدريب الخاصة بكل متدرب 12 شهراً يضعها المدير المبرر وتتضمن تقييماً ربع سنوي ويعامل خلالها المتدرب كعضو فاعل في إدارته حيث تسند له مهام يومية وأسبوعية كأى موظف آخر ضمن الفريق. للتسجيل في وظائف المراعي.

▪ **جائزة المراعي للإبداع العلمي:** أطلقت الجائزة في عام 2001 م بالتعاون مع مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، وتُعنى هذه الجائزة برعاية العلم والعلماء والباحثين في مجالات علوم الأساس، والعلوم التطبيقية، والتطويرية، والابتكار بالمملكة العربية السعودية

▪ **جائزة المراعي للطبيب البيطري:** انطلقت الجائزة عام 2010 م بهدف التأكيد على الدور الفاعل للطبيب البيطري وحماية الصحة العامة للثروة الحيوانية في المملكة وإظهار الوجه المشرق لمهنة الطب البيطري ودعمها

▪ **جائزة المراعي للتفوق الدراسي:** هي مخصصة لطلبة التعليم العام في دول مجلس التعاون الخليجي وقد تم خلال هذه الدورة تكريم أكثر من 40 طالباً من مختلف المراحل التعليمية بدول مجلس التعاون الخليجي. وقد أطلقت الجائزة عام 2006 م بهدف تشجيع الطلبة المتفوقين وتنمية قدراتهم ومواهبهم وتعزيز استمرار تفوقهم.

## المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

## 1- النتائج:

تأسيسا على التحليل السابق، يمكن القول ما يلي:

- يعتبر الإبداع التكنولوجي جوهر هوية شركة المراعي وهو ما دفعها الى تعزيز استراتيجية الابداع التكنولوجي لتحقيق مكانة تنافسية قوية ضمن الهيكل التنافسي لصناعة الالبان بالعالم عموما والمملكة خصوصا. وقدر برهنت تطبيقا شركة المراعي على ان الابداع التكنولوجي المنتجات، والتحسين المستمر للعمليات، تمثل جميعها مبادئ جوهرية متأصلة في شركة المراعي.
- شكلت مبادرة "المراعي لإدارة الابتكار" منذ العام 2009 الركيزة الأساسية في تطوير الشركة ونموها في السوق المحلي والعالمي. حيث أدى الفهم العميق لقيمة الابداع الابتكار والعزم على تطبيقه في كل مجال متاح وعلى كافة المستويات في شركة المراعي الى قدرة الشركة من تقديم الجودة التي تستحق ثقة المستهلك بالإضافة الى ذلك فقد ساهمت الابداعات التكنولوجية الناجحة للمراعي طوال السنوات الماضية في اكتساب المراعي مكانتها الرائدة والمتكاملة في مجال الأغذية والمشروبات على مستوى الشرق الأوسط.
- ان نجاح شركة المراعي في التطبيق العملي للإبداع التكنولوجي نابع من ادراكها أن البناء على القواعد والأسس الصحية أمر ضروري لنجاح أي عمل ولهذا وفرت المراعي ارضية استراتيجية تمهيدا لتبني نظام "المراعي لإدارة الابتكار" تمثلت في الاهتمام بالرأسمال البشري لأنه الركيزة الأساسية للتميز والابداع.
- ان النتائج التي حققتها شركة المراعي باعتماد النظام المرحلي (stage and gate) للإبداع التكنولوجي يؤكد صحة فرضية الدراسة والتي تنص على وجود تطبيق عالي لمفهوم الابداع التكنولوجي.
- تبين من خلال هذه الدراسة ان شركة المراعي تنظر الى الابداع التكنولوجي كخيار استراتيجي مهم في مواجهة المنافسة الحادة في قطاع الاغذية، وهو ما دفعها الى تبني نظام المراعي لإدارة الابتكار وقد حرصت على النجاح في ذلك. حيث شكل الابداع التكنولوجي لشركة المراعي الميزة التنافسية التي مكنتها من تحقيق اهدافها واستراتيجياتها وتلبية احتياجات المستهلك بمنتجات مبتكرة .

## 2- الاقتراحات والتوصيات

أثبتت تجربة شركة المراعي في التطبيق العملي للإبداع التكنولوجي كاستراتيجية للمنافسة. ان هذه الاخيرة ليس حكرا على الشركات الاجنبية (الأمريكية، الأوروبية واليابانية) فقط بل يمكن لأي شركة عربية شريطة توفير الارضية المناسبة لذلك، وبناءا على ذلك تتقدم الدراسة بالتوصيات التالية:

- استخدام مناهج واساليب العمل الحديثة مثل الادارة بالأهداف
- تشكيل شركات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث
- تطوير نظام استقطاب الموارد البشرية اساسه الالتزام بتجنب الحبابة في التعبئة واستقطاب ذات الكفاء المناسبة منها.
- تهيئة وتغيير نظام عمل محفز ومساعد على الابداع
- نشر ثقافة الابداع والابتكار بكافة مستويات المنظمة وتحفيز المواد البشرية على الابداع
- اتاحة فرصة مشاركة الافكار والحلول لكافة مستويات الهيكل التنظيمي.
- السعي الى اكتساب التكنولوجيات الحديثة واستخدامه في عمليات الانتاج

- التحديث المستمر لقواعد البيانات والاطلاع على اخر المستجدات العلمية النظرية والعملية
- تصميم برامج بالتدريب والتطوير وفقا لاحتياجات الموارد البشرية
- انشاء قسم للبحث والتطوير وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك.
- نشر ثقافة التعلم الذاتي بين الموظفين

<sup>1</sup> Juliana Hsuan Mikkola, Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management, Technovation, 21, 2001, pp.424-425

<sup>2</sup> OCDE, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, 2002

<sup>3</sup> Baranano. A.M, The non-technological side of technological innovation: state-of-the-art and guidelines for further empirical research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3, 2003, pp107-125.

<sup>4</sup> Crossan, M. M. & Apaydin, M, A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies, 47(6), 2010, p 1154-1191

<sup>5</sup> Leow Chee Seng, Ng Sook Ping, The Influence of Product Innovation toward Consumer consumer purchase intention, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Issue 4, April 2016, p774

<sup>6</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2012، ص 9 متاح على الرابط <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/01/AM-AnnualReport-2012-Arabic-flat.pdf>

تم الاطلاع عليه بتاريخ (2018/08/09)

<sup>7</sup> تقرير الجزيرة للأسواق المالية، 2012، ص 1 متاح على الرابط

<http://www.aljazeera.com/report-file/MF/TAY%2012.pdf> تم الاطلاع عليه بتاريخ (2018/08/09)

<sup>8</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2016، ص 5، متاح على الرابط <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/01/Annual-Report-2016-AR.pdf>

تم الاطلاع عليه بتاريخ (2018/08/09).

<sup>9</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2012، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>10</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2017، <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/04/Almarai-AR2017-Arabic-web.pdf>، ص 21

<sup>11</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2012، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>12</sup> Biljana STOŠIĆR and adul MILUTINOVIĆ, Possibilities of opening Up the Stage-Gate model, Romanian Statistical Review, 4, 2014, p45

<sup>13</sup> **Olivia Grey, (2014)What is Stage Gate or Phase Gate Model?. Online: <https://www.linkedin.com/pulse/20141120080210-276368851>** (consulted on 08/08/2018)

<sup>14</sup> Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, Stage-Gate® and the Critical Success Factors for New Product Development, 2006 , p4

<sup>15</sup> Biljana STOŠIĆR and adul MILUTINOVIĆ, Op.Cit, p45

<sup>16</sup> Robert G. Cooper and Scott J. Op.Cit, p4

<sup>17</sup> Biljana STOŠIĆRadul MILUTINOVIĆ, Op.Cit, p50

<sup>18</sup> Robert G. Cooper and Scott J. Edgett Op.Cit, p4

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2017، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>21</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2014، ص 6 متاح على الرابط [https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/01/Almarai-Annual-Report\\_AR.pdf](https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/01/Almarai-Annual-Report_AR.pdf)

تم الاطلاع عليه بتاريخ (2018/08/09)

<sup>22</sup> التقرير السنوي لشركة المراعي، 2017 مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>23</sup> المرجع السابق، ص 25

<sup>24</sup> المرجع السابق، ص 25