



التداعيات المالية والوظيفية لجائحة كورونا على أهم المؤسسات الغذائية في العالم: الأثر والبدائل

The Financial and Functional Repercussions of the COVID-19 Pandemic on the World's most important Food Institutions: Effect and Alternatives

عبد الرحمان جوهر

عبد الله محجوبي فؤاد *

مخبر البحث التطبيقي حول المؤسسة، الصناعة والإقليم

مخبر البحث التطبيقي حول المؤسسة، الصناعة والإقليم

جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، الجزائر

جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، الجزائر

djoher.abderrahmane@gmail.com

abdellahmahdjoubi.fouad@univ-oran2.dz

تاريخ النشر: 2025/04/27

تاريخ القبول: 2025/04/12

تاريخ الإرسال: 2025/02/09

الملخص:

نرمي من خلال ثنايا المقال تحليل طبيعة العلاقة بين ثنائية الأزمات الصحية والاقتصاد، وتحديدًا في كيفية تعامل المؤسسات الغذائية العالمية الرائدة مع تداعيات الجائحة؟ وما الاستراتيجيات التي اعتمدتها لضمان استمرارية عملياتها ضمن بيئات جغرافية مختلفة؟، لاسيما ما يخص عمل المؤسسات الغذائية الرائدة في العالم (نستله، بيبسي كوكو، والمراعي) ضمن نطاقات جغرافية مختلفة ومتباعدة، ومحاولة التعرف على التدابير الطارئة والآليات المستخدة التي اتخذتها هاته الشركات لمواجهة الأزمات الصحية وصولاً إلى الخطط المستقبلية التي وضعتها تلك المؤسسات بهدف التكيف الأمثل مع أزمات أخرى مماثلة على شاكلة الجائحة. أظهرت الشركات الغذائية الكبرى محل الدراسة، القدرة العالية على التكيف السريع مع الأزمة من خلال تبني نماذج عمل مرنة وزيادة الاستثمار في التجارة الإلكترونية، والتركيز على سلاسل التوريد المحلية لتقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين. كما أن المقال لم يهمل أولوية استخلاص هذه الدروس والتجارب بغية بناء رؤى استراتيجية للاستفادة منها محلياً على مستوى المؤسسات الغذائية الوطنية، بما فيه من تقاطعات التشارك والتطابق ومميزات التغير والتميز.

الكلمات المفتاحية: أزمة - استراتيجيات- تكيف -جائحة كورونا -مؤسسات غذائية

Abstract:

This study examines how major global food corporations (Nestlé, PepsiCo, and Almarai) responded to the pandemic, focusing on emergency measures, crisis management strategies, and long-term adaptation plans. These companies demonstrated resilience by adopting innovative business models, increasing e-commerce investments, and strengthening local supply chains to reduce reliance on external suppliers. The research underscores the importance of learning from these experiences to develop national strategies for crisis management. By analyzing common responses and unique adaptation approaches, the study provides a framework for strengthening food foundations and ensuring economic resilience. The findings highlight the role of innovation in securing supply chains and promoting sustainable business practices, offering valuable insights to mitigate the impact of future crises .

Key Words: Adaptation-Crisis Coronavirus- Food Institutions – Strategies.

JEL Classification: Q18, I18

*مرسل المقال: عبد الله محجوبي فؤاد (abdellahmahdjoubi.fouad@univ-oran2.dz)



المقدمة:

تعرّض الاقتصاد عبر مَرّ التاريخ إلى أزمات متعددة ساهمت في إحداث اهتزازات عميقة في هيكلية الاقتصاد ضمن نطاقاته المحلية ، الإقليمية والعالمية. وإن أهم أزماتان شهدها القرن الحادي والعشرين، كانت أولاها الأزمة التي تميزت بطابعها الجيوسياسية الناتجة عن الحرب الروسية الأوكرانية وتدخل حلف الشمال الأطلسي بداية فبراير 2022 ، وما تبعه من أزمة طاقة عالمية خانقة نتيجة لتراجع الطلب على صادرات القوة العالمية الأولى في صادرات الغاز بعد العقوبات التي فرضتها الدول الغربية على روسيا. أما الثانية فقد سبقت المواجهة الروسية الأطلسية حين أخذت طابعا إنسانياً وصحياً بعد تفشي فيروس كوفيد19 الذي تحول إلى جائحة كورونا نهاية عام 2019.

تشكل المؤسسات الركيزة الأساسية للبنى الاقتصادية في جميع دول العالم وتعتبر الداعم المحوري للمخططات التنموية التي يضعها المختصون الاقتصاديون والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها. إلا أن تلك المخططات والأهداف اصطدمت بواقع الأزمة الصحية لجائحة كورونا وأثرت بشكل جلي على الدورة الإنتاجية للمؤسسات ومن أهمها مؤسسات الصناعة الغذائية.

إشكالية الدراسة: ما تداعيات جائحة كورونا على نشاط أهم المؤسسات الغذائية في العالم؟ وما الدروس

المستخلصة من تجارب الخطط الانتاجية البديلة التي وضعتها في زمن الأزمات؟

الأسئلة الفرعية: يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما التداعيات التي أفرزتها جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي والمؤسسات الغذائية العالمية بشكل خاص؟
- ما هي الخطط والبدائل التي وضعتها تلك المؤسسات لمواجهة تداعيات الجائحة؟

المنهج المتبع: يستند المقال محل البحث إلى المنهج الوصفي المهادف الى وصف الآثار المتعددة التي لحقتها جائحة كورونا بالاقتصاد والمؤسسات الغذائية بشكل خاص. ومنهج دراسة الحالة الذي من خلاله نسعى لاتخاذ أهم المؤسسات الغذائية في العالم كمرجع لفهم حجم تلك التداعيات، والتعرف على أبرز الأفكار والاستراتيجيات التي وضعتها تلك المؤسسات وأخذها نموذجاً مهماً لمدى تكيفها مع الازمات التي تعترضها بشكل متكرر.

فرضية الدراسة: نحاول الاجابة على مختلف تساؤلات المقال انطلاقاً من الفرضية التي نعتبر أنه كلما كان حجم تحديات البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية كبير كلما دفعته نحو إيجاد أنماط جديدة ومبتكرة لمواجهة حجم تلك التحديات. كما يمكن وضع فرضية أخرى مفادها أن الطابع الذي تتميز به المؤسسات الصناعية الغذائية جعلها أكثر نشاطاً وتكيفاً مع الأزمة الصحية والاقتصادية التي فرضتها الجائحة.

تقسيمات الدراسة: نحاول من خلال هذا المقال التركيز على محاور رئيسية للعلاقة التفاعلية بين تداعيات الجائحة ونشاط المؤسسات الغذائية لاسيما العالمية منها، عبر التطرق إلى الآثار الناجمة عن الأزمة الصحية، فضلاً عن البدائل الموضوعية لمجابهة الأزمة، وقد تم توضيح ذلك ضمن المحاور التالية:

أولاً -الاقتصاد العالمي بعد جائحة كورونا

ثانياً-الاستراتيجيات البديلة للمؤسسات الغذائية العالمية لمواجهة تداعيات الجائحة



I - الاقتصاد العالمي بعد جائحة كورونا:

يشكل الاقتصاد أهم المحاور الذي تركز عليه الدراسة من خلال التطرق لوضع الاقتصاد العالمي أثناء وبعد ظهور جائحة كورونا وعن حالة المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص. إلا أن فيروس كوفيد 19 الذي تحول من وباء إلى جائحة كان أخذ طابع التهديد الإنساني في بدايات ظهوره قبل أن ينتقل إلى مجالات وقطاعات أخرى في مقدمتها القطاع الاقتصادي.

1. ظهور الجائحة:

في 31 ديسمبر 2019، تم الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي مجهولة السبب في ووهان، مقاطعة هوبي، الصين. وفي 9 يناير 2020، أبلغت مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها في الصين عن فيروس تاجي جديد باعتباره العامل المسبب لهذه الفاشية. ينتمي الفيروس من الناحية التطورية إلى فرع SARS-CoV ويسمى "فيروس كورونا المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة 2" (SARS-CoV-2). ويشار إلى المرض المرتبط بالفيروس باسم مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19). لذا أعلنت منظمة الصحة العالمية W.H.O حالة الطوارئ الدولية بتصنيف الفيروس من وباء إلى صفة الجائحة. (Morrell, 2020, pp. 10-11)

2. الأثر على الاقتصاد:

تسببت جائحة كورونا في أزمة اقتصادية عالمية غير مسبقة، أدت إلى زيادة معدلات عدم المساواة داخل الدول وبينها. وتشير المؤشرات الأولية إلى أن التعافي من الأزمة يتوقع أن يكون غير متوازن، حيث ستعاني الاقتصادات الناشئة والفئات الضعيفة ماليًا واجتماعيًا بشكل أكبر. ورغم الاستجابات الاقتصادية الشاملة التي خففت من التكاليف البشرية على المدى القصير، إلا أنها أفرزت تحديات جديدة، أبرزها ارتفاع مستويات الديون العامة والخاصة عالميًا، مما قد يهدد استدامة التعافي إذا لم يُعالج بشكل ملائم.

ارتفعت معدلات الفقر لأول مرة منذ جيل كامل، حيث أظهرت البيانات لعام 2020 أن البطالة المؤقتة كانت أعلى بين العمال ذوي التعليم الابتدائي فقط في 70% من الدول. خسائر الدخل تركزت بين الشباب والنساء والعاملين لحسابهم الخاص والعمال الموسميين، وكانت النساء الأكثر تأثرًا بسبب عملهن في القطاعات المتضررة من الإغلاق، مثل القطاعات الخدمية والاجتماعية.

على مستوى الشركات، تكبدت المنشآت متناهية الصغر والشركات الصغيرة خسائر أكبر نتيجة محدودية وصولها إلى أسواق الائتمان الرسمي. تمكنت الشركات الكبيرة من تغطية نفقاتها لمدة تصل إلى 65 يومًا، مقارنة بـ 59 يومًا للشركات المتوسطة، و 53 يومًا للشركات الصغيرة، و 50 يومًا فقط للمنشآت متناهية الصغر، ما يعكس تفاوتًا كبيرًا في القدرة على تحمل الأزمة.

أثرت جائحة كورونا بشكل كبير على الشركات الصغيرة وغير الرسمية، التي كانت الأكثر عرضة للمعاناة من اضطرابات سلسلة التوريد، مما أدى إلى صعوبات في الحصول على المخزون وتأخيرات في السداد من المشتريين، بما في ذلك القطاع العام. في الاقتصادات الناشئة، تُعد هذه الشركات مهمة للغاية، حيث تمثل نحو 34 % من الناتج



المحلي الإجمالي في أمريكا اللاتينية وشبه القارة الإفريقية، و 28% من الناتج المحلي الإجمالي في جنوب آسيا. في الهند، يعمل أكثر من 80% من إجمالي العمالة في القطاع غير الرسمي، ما يجعل بقاء هذه الشركات ضرورة لتعاني الاقتصاد الأوسع.

كما كشفت الجائحة عن نقاط ضعف مسبقة في القطاع المالي، مما أثر سلبًا على قدرة القطاعات المالية على تمويل المشاريع الاستثمارية والاستهلاك والإنتاج. أدى هذا الضعف إلى تفاقم تأثير الركود الناجم عن الجائحة على الاقتصادات الناشئة، حيث تعتمد هذه الاقتصادات بشكل كبير على الشركات الصغيرة وغير الرسمية لدعم النشاط الاقتصادي والعمالة.

II. جائحة كورونا وأهم المؤسسات الغذائية العالمية

1- أثر الجائحة على الصناعة الغذائية:

يُعد قطاع الصناعات الغذائية من الركائز الأساسية للاقتصاد العالمي، لدوره المحوري في تأمين الغذاء لسكان العالم، وتوفير فرص عمل لملايين الأشخاص، وتعزيز التبادل التجاري الدولي والتنمية المستدامة. أبرزت جائحة كورونا أهمية هذا القطاع، حيث شهدت الأسواق ارتفاعًا في الطلب على السلع الأساسية، مثل الطحين، السكر، والأرز، نتيجة مخاوف المستهلكين وسعيهم لتخزين المواد الغذائية خلال تدابير الحجر الصحي. للحفاظ على الأمن الغذائي، اتخذت الحكومات تدابير صارمة، شملت فرض قيود على تصدير المنتجات الغذائية، مع ضرورة الحصول على تراخيص مسبقة من الجهات المختصة، ما ساهم في حماية المخزون الاستراتيجي الغذائي وضمان استقراره خلال الأزمة.

حذرت منظمة الفاو (FAO) في تقريرها حول تأثير الركود الاقتصادي وتفشي جائحة كورونا من انتشار المجاعة عالميًا إذا استمرت الأزمة. دعت المنظمة إلى اتخاذ إجراءات عاجلة للتخفيف من التداعيات الصحية والاجتماعية والاقتصادية للجائحة. وتشير تقديرات الفاو إلى أن عدد الأشخاص الذين يعانون من الجوع يتراوح بين 14.4 و38.2 مليون شخص، مع احتمالية وصول العدد إلى 80.3 مليون شخص إذا تفاقمَت المجاعة واستمر الانكماش الاقتصادي (الهرش، 2022، صفحة 123).



2- أهم المؤسسات الغذائية العالمية:

نسلط الضوء في هذا العنصر على أكبر الشركات للأغذية في العالم لسنة 2023 وهي شركات غير الوطنية المعروفة باسم «بيج فود» :

، Coca-Cola ، Anheuser-Busch InBev ، Pepsi Co ، Nestlé (للمشروبات الكحولية) ، Diageo plc ، Midland Company Daniels Archer ، Mondelez International ، Danone ، Tyson Food ، Kweichow Moutai Co والمراعي

تسيطر هذه الشركات على إنتاج وتسويق الأطعمة والمشروبات فائقة المعالجة، والتي تشمل مجموعة متنوعة من المنتجات مثل الوجبات الخفيفة، والحلويات، والحليب المحلى، ومنتجات الزبادي، والآيس كريم، وجوب الإفطار، والبسكويت، والمشروبات المحلاة بالسكر، وعصائر الفاكهة. تعتبر صناعة الأغذية قطاعاً حيويًا في الاقتصاد العالمي، حيث توفر فرص عمل لأكثر من 22 مليون شخص وتشهد توسعاً مستمراً. (قائمة فوربس Global 2000، 2022)

2-1 شركة نستله (Nestlé)

شركة سويسرية متعددة الجنسيات متخصصة في إنتاج الأطعمة المعلبة أسست في فيفي في سويسرا، نتيجة لاندماج شركتي أنجلو-سويس ميلك لمنتجات الحليب (التي أسسها الأخوان بابيج في سويسرا عام 1866 وشركة فاري لاکتي هنري نسلي) التي أسسها هنري نستله في عام 1867 والتي كانت تنتج أطعمة الرضع في ذلك الوقت) في عام 1905 (nestle_brabeck_medical_foods.fortune، 2011).

تُعدّ نستله حاليًا من أكبر الشركات العالمية، حيث تمتلك العديد من خطوط الإنتاج المتخصصة في الحليب، الشوكولاتة، المياه المعبأة، القهوة، وأطعمة الحيوانات الأليفة. كما كانت سابقاً أحد المساهمين الرئيسيين في شركة لوريال الفرنسية، أكبر شركة مستحضرات تجميل في العالم. تتضمن منتجات نستله أغذية الأطفال، الأغذية الصحية، المياه المعبأة، حبوب الإفطار، القهوة، الشاي، الحلويات، منتجات الألبان، الآيس كريم، الأطعمة المجمدة، أطعمة الحيوانات الأليفة، والوجبات الخفيفة. من أبرز العلامات التجارية العالمية التي تمتلكها نستله: حليب نيدو - نسكويك - مياه بيور لايف - سيريلاك - كورن فليكس - كواليتي ستريت - كوفي ميت - ككتكات - نسكافيه - فريسكيز - ماجي - سمارتيز - نسريسو - فيتيل (مدونة الدكتور محمد طاهر صالح، 2020)

أ. فروع شركة نستله (Nestlé) والقوى العاملة بها : تمتلك شركة نستله حوالي 400 مصنع موزعة في 86 دولة حول العالم، وتعمل منتجاتها على تلبية احتياجات المستهلكين في 191 دولة. تدير الشركة أكثر من 2000 علامة تجارية متنوعة، وتوظف ما يقارب 335 ألف موظف في مصانعها وفروعها العالمية (الجراح، 2021).

ب. تداعيات جائحة كورونا على شركة نستله (Nestlé): تأثرت شركة Nestlé بشكل كبير بجائحة كورونا على القطاع الغذائي، حيث شهدت اضطرابات في سلاسل التوريد والإنتاج. وجدت الشركة نفسها تواجه



صعوبات في تأمين المواد الخام ونقل المنتجات بسبب قيود السفر والإغلاق. كما زاد الطلب على المنتجات الأساسية مثل الألبان والمياه والمنتجات الغذائية الأخرى، مما فرض ضغوطاً على الشركة لزيادة الإنتاج وإيجاد حلول سريعة لتلبية الطلب المتزايد. بالإضافة إلى ذلك، شهدت الشركة زيادة في التكاليف الإنتاجية بسبب تباين سعر العملات وتكاليف النقل المتزايدة.

ب 1. التداعيات المالية:

- **من ناحية الإيرادات (Revenues):** شهدت شركة نستله نمواً متواصلاً في مبيعاتها على مستوى جميع فروعها خلال السنوات التي سبقت جائحة كورونا، مدعومة بسياساتها التسويقية الفعالة وتوسيع قاعدة عملائها. في عام 2019، سجلت مبيعات الشركة حوالي 92.6 مليار جنيه إسترليني، محققة نمواً بنسبة 1.2% مقارنة بعام 2018، حيث بلغت المبيعات فيه 91.4 مليار جنيه إسترليني، ونمواً بنسبة 2.1% مقارنة بعام 2017، الذي بلغت مبيعاته 89.6 مليار جنيه إسترليني. تأثرت إيرادات شركة نستله بشكل ملحوظ مع ظهور جائحة كورونا في بداية عام 2020، حيث شهدت تقلبات كبيرة. انخفضت الإيرادات إلى أدنى مستوى لها عند 84.3 مليار جنيه إسترليني خلال عام 2020 ويرجع ذلك إلى تأثير جائحة كورونا على الأنشطة الاقتصادية وسلاسل التوريد.

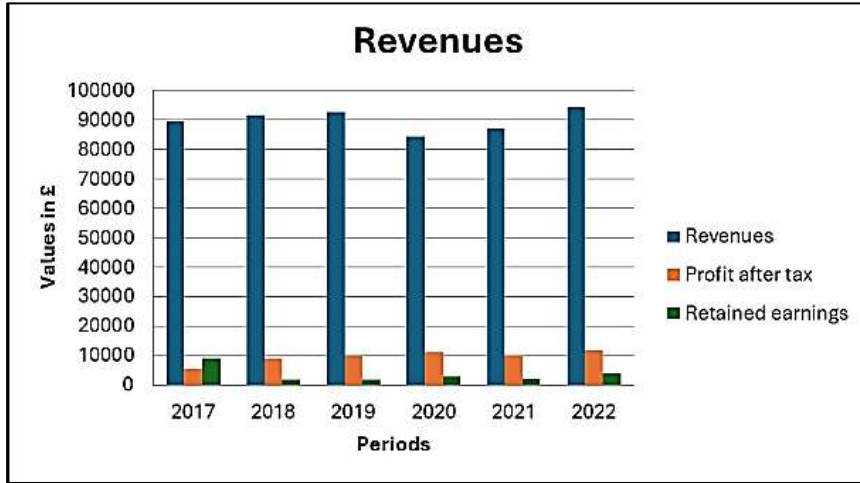
ومع ذلك، تمكنت الشركة من التعافي سريعاً، لتسجل أعلى مستوى لإيراداتها عند 94.2 مليار جنيه إسترليني في عام 2022. (Idoko, 2024)

- **بالنسبة للأرباح بعد الضرائب (Profit After Tax):** تراوحت الأرباح بين 5.6 مليار جنيه إسترليني إلى 11.7 مليار جنيه إسترليني ما بين سنتي 2018 و2022 مما يشير إلى تحسن تدريجي في الأداء المالي، في عام 2019 سجلت الأرباح 9.5 مليار جنيه إسترليني لكنها ارتفعت إلى أكثر من 10.9 مليار جنيه إسترليني في عام 2020، مما يعكس قدرة الشركة على التعامل مع الجائحة بشكل فعال رغم انخفاض الإيرادات لتعاود الانخفاض 10 مليار جنيه إسترليني خلال سنة 2021 ما يمثل تراجعاً بنسبة 6.37% وهذا راجع إلى التأثيرات مستمرة للأزمة على الأداء المالي. (Idoko, 2024)

- **فيما يخص الأرباح المحتجزة (Retained Earnings):** شهدت الأرباح المحتجزة زيادة ملحوظة من 1.8 مليار جنيه إسترليني سنة 2019 إلى أكثر من 2.9 في 2020، مما يعكس محاولة الشركة الاحتفاظ بالأرباح لتعزيز الاستقرار المالي خلال الجائحة. وفي نهاية سنة 2021، انخفضت الأرباح المحتجزة إلى 2.02 مليار جنيه إسترليني بانخفاض نسبته 31.84%، مما قد يكون ناتجاً عن ارتفاع النفقات التشغيلية الناتجة عن الأزمة الصحية. (Idoko, 2024).



الشكل 1: رسم بياني للإيرادات والأرباح غير الموزعة لشركة نستله (Nestlé) (2017-2022)



المصدر: المجلة الدولية لعلوم الإدارة (المجلد 12، العدد 2؛ ص 69)

تباينت تأثيرات جائحة كوفيد-19 على النمو العضوي لمجموعة نستله بحسب فئة المنتجات وقنوات المبيعات. شهدت مبيعات التجزئة نموًا عضويًا ملحوظًا بمعدل أحادي الرقم، مدعومًا بزيادة الطلب على المنتجات الموجهة للاستهلاك المنزلي. كما لعبت سياسة التحول الرقمي المستمر دورًا كبيرًا في تعزيز التسوق عبر الإنترنت، مما ساهم في نمو مبيعات التجارة الإلكترونية بنسبة 48.4%، لتشكل حوالي 12.8% من إجمالي مبيعات المجموعة. في المقابل، انخفضت المبيعات في القنوات خارج المنزل بشكل كبير نتيجة التغيرات الجوهرية في سلوك المستهلك وعادات الطلب والشراء، الناجمة عن الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كورونا، فرغم التحديات التي واجهتها الشركة بسبب الجائحة، فإنها نجحت في التعافي واستعادة نمو الإيرادات، مما يعكس قوة نموذج أعمالها وقدرتها على مواجهة التقلبات الاقتصادية.. (Zhai, 2022)

ب 2. التدايمات الوظيفية: واجهت شركة نستله تحديات كبيرة على صعيد الإنتاج وسلسلة التوريد بسبب تأثيرات جائحة كوفيد-19. فقد تسببت القيود المفروضة على التجارة الدولية وإجراءات الحصار في إحداث اضطرابات كبيرة للشركات التي تعتمد على استيراد المواد الخام. هذه التحديات أثرت بشكل مباشر على مرافق الإنتاج، والخدمات اللوجستية، وعمليات النقل، مما دفع الشركة إلى إجراء تعديلات جوهرية على أساليب التشغيل لضمان استمرارية أعمالها. وصلت النفقات التي تحملتها شركة نستله للتعامل مع أزمة كوفيد-19 إلى حوالي 420 مليون فرنك سويسري. تضمنت هذه النفقات مكافآت خاصة للعاملين في الخطوط الأمامية، وتطبيق بروتوكولات سلامة الموظفين، بالإضافة إلى التبرعات والتعويضات الموجهة للموظفين والعلماء. كما تحملت الشركة تكاليف إضافية بلغت 170 مليون فرنك سويسري نتيجة إغلاق المرافق وتأثر الموظفين بإجراءات الرقابة. ومع تخفيف قيود السفر خلال النصف الثاني من العام، شهدت التكاليف الإجمالية المتعلقة بالجائحة انخفاضًا تدريجيًا (Nestlé, 2020).



ج-استراتيجيات شركة نستله في مواجهة كوفيد-19: اتخذت شركة نستله العديد من الاستراتيجيات لمواجهة تحديات جائحة كوفيد-19. من بين هذه الاستراتيجيات تأتي استراتيجية مواجهة انقطاع سلسلة توريد المواد الخام واستراتيجية مواجهة توقف الإنتاج. كما اتخذت الشركة إجراءات لتأمين الموظفين وتعزيز التعاون اللوجستي لضمان تحسين عمليات النقل والتوزيع واستمرارية الإمدادات (Nestlé، 2020)

ج1-استراتيجية مواجهة انقطاع سلسلة توريد المواد الخام: لمواجهة التحديات التي سببتها اضطرابات سلسلة التوريد خلال جائحة كوفيد-19، ركزت شركة نستله على تعزيز التعاون والتواصل مع الموردين الرئيسيين والشركاء التجاريين بشكل فعال. هدف هذا النهج إلى تقليل حالة عدم اليقين والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة.

إضافة إلى ذلك، استثمرت الشركة في استكشاف وتطوير قنوات بديلة لسلاسل التوريد، مما مكّنها من التعامل بمرونة مع انقطاع عمليات النقل وضمان استمرارية العمليات. كانت هذه الاستراتيجية الاستباقية حيوية لتقليل تأثير الأزمة على الإنتاج والخدمات اللوجستية والحفاظ على استقرار عمليات الشركة.

ج2-استراتيجية مواجهة توقف الإنتاج: أدى تفشي جائحة كوفيد-19 إلى تذبذب كبير في عمليات الإنتاج لدى مرافق شركة نستله في عدة مناطق. جاء ذلك نتيجة لنقص المواد الخام الذي نتج عن التدابير الوقائية والإجراءات الاحترازية المرتبطة بالجائحة. ولمواجهة هذه التحديات، اعتمدت الشركة استراتيجية شاملة تضمنت الخطوات التالية:

- **تعديل خطط الإنتاج:** قامت الشركة بإعادة تصميم خطط الإنتاج لتتلاءم مع الموارد المتاحة وتتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - **زيادة احتياطات المخزون:** عملت نستله على رفع مستوى المخزون لضمان توافر المنتجات في السوق وتقليل تأثير نقص المواد الخام على العملاء.
 - **تعزيز تدابير السلامة والصحة:** أولت الشركة اهتمامًا كبيرًا بتطبيق إجراءات صارمة للسلامة والصحة داخل مرافق الإنتاج، مما ساهم في حماية صحة الموظفين وضمان استمرارية العمليات.
- هذا النهج المتكامل ساعد نستله في تخفيف أثر الأزمة وضمان استمرارية إمداد الأسواق بمنتجاتها رغم التحديات الكبيرة.

2-2 شركة المراعي:

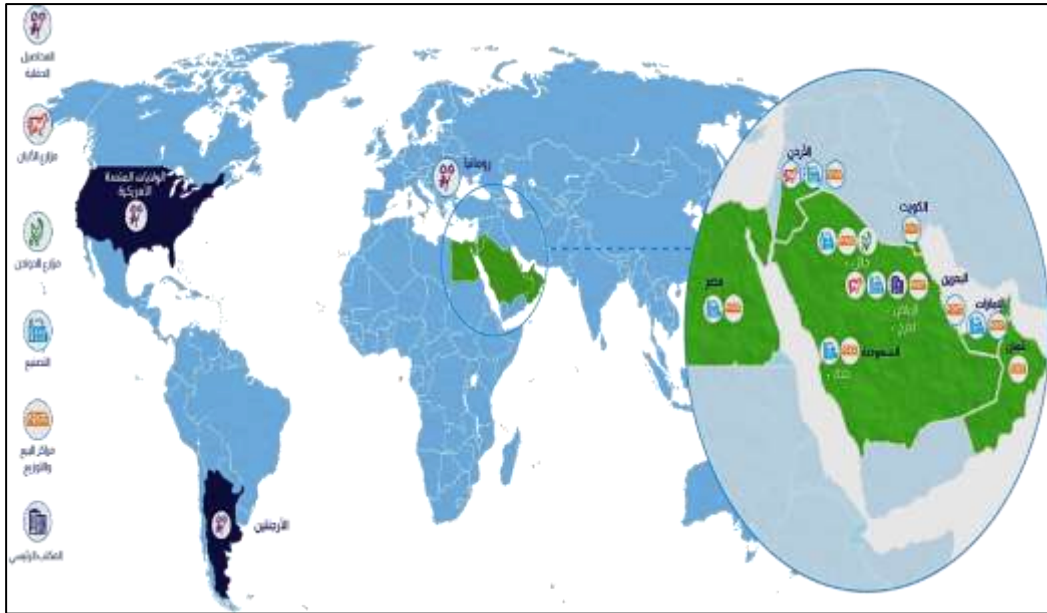
تأسست شركة المراعي عام 1977، وتُعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم، وأكبر منتج وموزع للأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يقع مقرها الرئيسي في المملكة العربية السعودية، وتحتل المرتبة الأولى في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة في المنطقة. تمتد عملياتها إلى عدة دول، تشمل: المملكة العربية السعودية . البحرين، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن، عمان، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية الأرجنتين تعتبر شركة المراعي رائدة في السوق الخليجية لمعظم أصناف وفئات منتجاتها. بحسب تقرير



الاستدامة لعام 2023، يعمل في الشركة أكثر من 46,233 موظفًا، بما في ذلك عمليات الاستحواذ الجديدة . من بينهم حوالي 7,000 موظف سعودي. (مراعي، تقرير مراعي للاستدامة، 2023)

وسّعت شركة المراعي محفظة منتجاتها لتشمل العصائر، المخبوزات، الدواجن، وأغذية الأطفال الرضع، تحت علامات تجارية رئيسية مثل: «المراعي»، «لوزين»، «سفن دايز»، «اليوم» و «نيورالاك» بالإضافة إلى ذلك، تدير الشركة مشاريع ناجحة بالتعاون مع شركتي «سيبينا» و «بيسيكو». (شريط و خلوفي، 2020) وتوضح الخريطة المالية فروع الشركة بالعالم (التقرير السنوي لشركة مراعي ، 2023)

الشكل 02: خريطة توضح فروع شركة المراعي لسنة 2023



المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة المراعي سنة (2023) متوفر على الرابط التالي:

<https://annualreport.almarai.com/ar/at-a-glance.html>

تحت شعار "جودة تستحق الثقة" تلتزم شركة المراعي بتطبيق مفهوم الجودة كركيزة أساسية وثقافة عمل تُوجه جميع أقسامها وعملياتها. يبدأ هذا الالتزام من قرارات مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويمتد ليشمل العمليات اليومية في مجالات الزراعة، التصنيع، والتوزيع.

تُعتبر الجودة جزءًا لا يتجزأ من تطوير الكفاءات المهنية للموظفين، حيث تعمل الشركة على تعزيز المهارات لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء. كما تلتزم المراعي بتطبيق معايير صارمة للجودة ليس فقط داخل الشركة، بل أيضًا على مورديها وموزعيها المعتمدين، ما يُسهم في تقديم منتجات موثوقة تلبي توقعات المستهلكين.

أ. تداعيات جائحة كورونا على شركة المراعي: تُظهر شركة المراعي المدرجة في البورصة السعودية التزامًا كبيرًا بتقييم أدائها المالي بشكل منتظم، من خلال تقديم تقارير محاسبية ومالية شاملة على مدار السنة المالية. تهدف هذه التقارير إلى إبقاء جميع الأطراف ذات الصلة على اطلاع مستمر بالمستجدات المتعلقة بالشركة، مما يعزز من



الشفافية والثقة. في بداية الربع الثاني من عام 2020، ومع انتشار جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على الاقتصاد العالمي، لم تكن المراعي بمنأى عن التحديات التي فرضتها الجائحة. استجابت الشركة بسرعة وبمرونة لهذه الظروف غير المسبوقة، حيث قامت بتقييم التأثيرات المالية والوظيفية الناتجة عن الأزمة، وسلطت الضوء على كيفية تأثيرها على عملياتها التشغيلية ومجالات أعمالها المختلفة. جاء ذلك ضمن إطار جهود الشركة لضمان استمرارية الأعمال، مع الحفاظ على جودة المنتجات واستدامة سلسلة التوريد. هذا النهج الشفاف يظهر التزام الشركة بالمساءلة والإفصاح، مع تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف غير المسبوقة، مع الحفاظ على تواصل قوي مع المساهمين والأطراف المعنية.

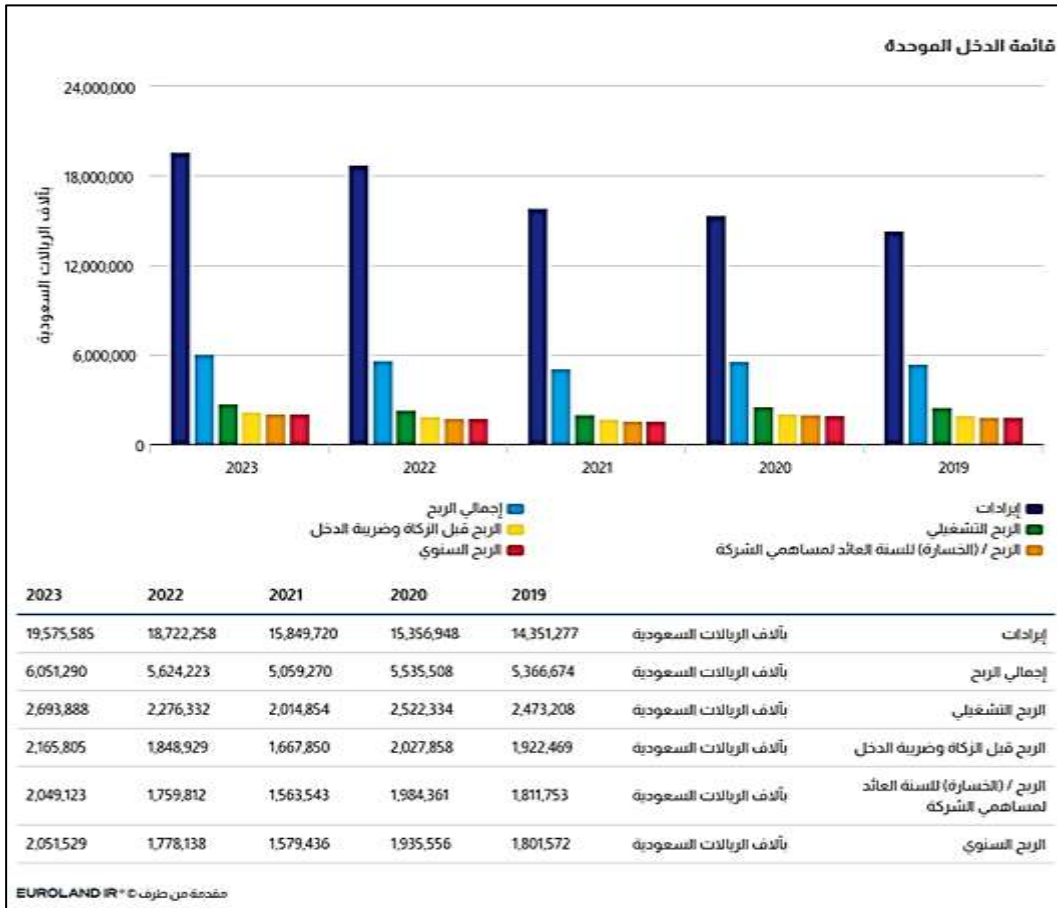
1.أ- التدايعات المالية: من خلال التحليل البياني الموضح في الشكل 03 أدناه، والذي يُعنى بالشق المالي فيما

يخص إيرادات ومداخيل شركة المراعي، نحاول عرضها بالتحليل ضمن العناصر التالية:

- **النمو في الإيرادات رغم التحديات:** تشير البيانات إلى قدرة شركة مراعي على الحفاظ على نمو مستدام في إيراداتها، حيث ارتفعت من 15,357 مليون ريال سعودي في 2020 إلى 15,850 مليون ريال سعودي في 2021 بنسبة 3.2% (مراعي، التقرير السنوي المالي، 2020)، ثم شهدت قفزة أكبر في 2022 حيث وصلت إلى 18,722 مليون ريال سعودي بمعدل نمو 18%، وهي أعلى نسبة خلال الجائحة (مراعي، التقرير السنوي المالي، 2022). على الرغم من الظروف الصعبة التي فرضتها الجائحة، مثل اضطراب سلاسل التوريد العالمية وارتفاع تكاليف الإنتاج، استطاعت المراعي تحقيق نمو في الإيرادات، مما يعكس استراتيجيتها القوية في التوسع وتنويع الأسواق، خصوصاً في مصر والأردن. غير أن التفاوت في نسبة النمو بين السنوات يكشف عن تأثير متغيرات السوق وضغوط التضخم العالمية.
- **تراجع صافي الدخل وتأثير العوامل الخارجية:** في عام 2020، ارتفع صافي الدخل بنسبة 9.5% ليصل إلى 1,984 مليون ريال سعودي، إلا أن عام 2021 شهد انخفاضاً حاداً بنسبة 21% ليصل إلى 1,564 مليون ريال سعودي، نتيجة ارتفاع تكاليف السلع عالمياً وتغير سلوك المستهلكين الذين قاموا بتخزين المؤن في 2020. في المقابل، تمكنت الشركة من تحقيق انتعاش في 2022، حيث سجلت 1,560 مليون ريال سعودي، بزيادة 12.6% مقارنة بعام 2021. يُظهر التراجع في صافي الدخل عام 2021 مدى تأثير العوامل الخارجية على أداء المراعي، خصوصاً ارتفاع أسعار المواد الخام واضطرابات الإمدادات. ومع ذلك، فإن الانتعاش في 2022 يدل على نجاح الشركة في تعديل استراتيجياتها عبر رفع الأسعار، وتوسيع قطاعي المخبوزات والدواجن، والاستفادة من زيادة الطلب في قنوات الخدمات الغذائية. غير أن التحسن في صافي الدخل لم يكن بنفس وتيرة نمو الإيرادات، مما يشير إلى استمرار بعض التحديات الهيكلية. (مراعي، التقارير المالية للمراعي: رصد النمو والالتزام بالجودة، 2023).



الشكل 03: قائمة الدخل الموحدة



المصدر: التقارير المالية للمراعي: رصد النمو والالتزام بالجودة (2023)

2. أ- **التداعيات الوظيفية:** اتخذت شركة المراعي مجموعة من الإجراءات الوقائية لمواجهة تأثيرات انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)، حيث أغلقت مواقع التصنيع والزراعة بشكل كامل وفوري، تأكيداً على التزامها بسلامة موظفيها. وجاء هذا القرار نظراً لعدم جاهزية منشآتها الصناعية والزراعية لتطبيق تدابير التباعد الاجتماعي مع الاستمرار في مستويات إنتاج تلبي احتياجات المستهلكين. ورغم صدور تشريع من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية يتيح تخفيض عدد العمالة وخفض الرواتب بنسبة تصل إلى 40% في القطاع الخاص، مع إمكانية إلغاء العقود وتقليل الإنتاج من 500 وحدة إلى 200 وحدة للتركيز على المنتجات الأساسية، إلا أن المراعي حافظت على نسبة كبيرة من موظفيها. حيث بلغ معدل الاحتفاظ بالعمالة 90% في عام 2022 مقارنة بـ 88% في عام 2021، دون اللجوء إلى عمليات تسريح واسعة كما فعلت بعض الشركات المنافسة. (بلخلفة و خثير، 2023).

بناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن إدارة شركة مراعي للأزمة كانت متوازنة بين المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على العمالة، لكنها واجهت تحديات مالية ظهرت جلياً في انخفاض صاف الصرف



ب- استراتيجيات شركة المراعي في مواجهة كوفيد19: مع بداية أزمة جائحة كورونا وفي سبيل مجابهة تداعياتها قامت شركة المراعي بانتهاج العديد من الاستراتيجيات للوقوف في وجه هذه الجائحة:

ب1. إستراتيجية تعزيز الثقافة الرقمية: تعتبر شركة المراعي موظفيها الثروة الحقيقية لها، وتسعى باستمرار إلى تحسين أدائها من خلال تبني أحدث التقنيات والتطبيقات التكنولوجية. في هذا السياق، أطلقت الشركة تطبيق "نحن المراعي WE@Almarai" للهواتف الذكية، الذي يسهل التواصل بسرعة وكفاءة بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية. كما واصلت المراعي جهودها في البحث والتطوير لعام 2022، حيث قامت بتشغيل 24 مستودعاً رئيسياً في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية، قادرة على استيعاب ما يقارب مليوني طليخة. ويعتمد تشغيل هذه المستودعات على نظام إدارة المستودعات (EWM)، مما يتيح التشغيل الآلي للمخزون دون الحاجة إلى تدخل بشري (المراعي، 2022). على الرغم من الآثار الإيجابية للتحويل الرقمي للشركة لتحسين الكفاءة التشغيلية لموظفيها إلا أنها لا تخلو من مخاطر المرتبطة بالهجمات الإلكترونية، ما يستوجب استثمارات ضخمة لتعزيز وتحديث أنظمة الأمان، الأمر الذي يؤثر على الموارد المالية للشركة. من ناحية أخرى، قد يعاني بعض الموظفين من تحديات في التكيف مع التقنيات الجديدة، مما يستدعي برامج تدريبية مكثفة لضمان جاهزيتهم وكفاءتهم في البيئة الرقمية الجديدة

ب2. استراتيجية الابتكار والتكيف: دفعت الجائحة الشركة إلى التفكير بشكل مختلف استجابةً للتغيرات السريعة في السوق بتحليل السيناريوهات المحتملة واستباقية الاستجابة لها بشكل نشط. لذلك تم إعداد خطط عمل مرنة وشاملة لضمان استمرارية العمل وتوفير المرونة اللازمة في التصرف ومواجهة أي تحديات محتملة في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، تم الاستثمار بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي لضمان التواصل المستمر والفعالية مع العملاء، وذلك من خلال تطوير وتحسين النظم الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي. هذا بالإضافة إلى تبني تقنيات جديدة مثل تقنيات التعبئة والتغليف الذكية واستخدام الطائرات بدون طيار في مراقبة وإدارة المزارع والمناطق الزراعية. كما قامت بتطوير منتجات صحية جديدة باستخدام التكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء في هذه الظروف الاستثنائية

ب3. استراتيجية دعم المجتمعات المحلية: أولت شركة المراعي اهتماماً كبيراً بدعم المجتمعات المحلية خلال جائحة كوفيد-19، من خلال تنفيذ مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الصحة العامة، وتقديم المساعدات الغذائية، ودعم الأنشطة المجتمعية من خلال:

- **دعم المؤسسات الخيرية:** استمرت المراعي في دعم أكثر من 300 مؤسسة خيرية في مختلف مناطق المملكة، من خلال تقديم التبرعات والرعاية، والمشاركة في تنظيم الفعاليات وحملات التوعية.
- **برنامج التبرع بالمنتجات:** أطلقت المراعي برنامج الدعم الخيري الخاص بها، حيث تبرعت بنحو 400 ألف منتج مجاني للجمعيات المستفيدة عام 2021، بهدف مساعدة الأسر الأكثر احتياجاً.



2-3 شركة بيبسيكو (Pepsi Co):

شركة أمريكية رائدة وواحدة من أهم الشركات العالمية متعددة للمشروبات والأغذية والوجبات الخفيفة، يقع مقرها في قرية هاريسون بولاية نيويورك الأمريكية، تأسست عام 1965 من دمج شركتين، شركة بيبسي كولا لرئيسها التنفيذي دونالد كيندال وشركة فريتو لاي لرئيسها التنفيذي هيرمان لاي، تقدم وجبات خفيفة مألحة مع أفضل المشروبات الغازية ومن أشهر منتجاتها المشروب الغازي بيبسي ورقائق البطاطس ليزو، وتشمل على مجموعة واسعة من الأطعمة والمشروبات اللذيذة يتمتع بها المستهلكون أكثر من مليار مرة في اليوم في أكثر من 200 دولة ومنطقة حول العالم، وتحوز على 23 علامة تجارية (Fan, TingGuan, & Qing, 2021) أشهرها : Lay's، Doritos، Cheetos، Gatorade، Pepsi-Cola، و Mountain Dew، Quaker، Oda Stream

من بين موظفي الشركة البالغ عددهم حوالي 290 ألف موظف، يعمل حوالي 80 ألف موظف في مكاتب الشركات، بينما يعمل الباقون في بيئات غير خاصة بالشركة، بما في ذلك المصانع والمستودعات ومراكز المبيعات (Vasel, 2021)

أ. تداعيات جائحة كورونا على شركة بيبسيكو (Pepsi Co): أثرت جائحة كورونا على شركة بيبسيكو (PepsiCo) بشكل واسع، حيث طالت تأثيراتها مختلف جوانب الشركة، بدءًا من العمليات التشغيلية وصولاً إلى المبيعات واستراتيجيات التسويق. وفيما يلي أبرز هذه التداعيات:

1. التداعيات المالية: يتضح من الجدول رقم (1) أدناه، مجمل المداخل المتعلقة بشركة بيبسي كو خلال فترة 2019-2022، والتي نعرضها ضمن النقاط التالية:

- **صافي المبيعات:** شهدت شركة بيبسيكو نموًا ملحوظًا في صافي المبيعات، حيث ارتفع من 67.16 مليار دولار في 2019 إلى 86.39 مليار دولار في 2022، بزيادة قدرها 29% خلال أربع سنوات. هذا النمو يعكس قوة العلامة التجارية، وتوسعها في الأسواق الناشئة، ونجاح استراتيجياتها التسويقية.
- **تكلفة المبيعات:** ارتفعت تكلفة المبيعات بشكل ملفت من 30.13 مليار دولار في 2019 إلى 40.57 مليار دولار في 2022، مما يشير إلى زيادة في تكاليف الإنتاج والمواد الخام، والتي قد تكون ناجمة عن ارتفاع التضخم وسلاسل التوريد المضطربة بسبب الجائحة. ومع ذلك، فإن نسبة نمو المبيعات تتجاوز نسبة نمو التكاليف، مما يعكس إدارة فعالة للتكاليف.
- **مصاريف البيع والمصاريف العامة والإدارية:** سجلت المصاريف الإدارية والتسويقية ارتفاعًا كبيرًا من 6.74 مليار دولار في 2019 إلى 34.46 مليار دولار في 2022، أي زيادة تفوق 400%. هذه القفزة الكبيرة تحتاج إلى تفسير دقيق، فقد تكون مرتبطة باستثمارات ضخمة في التحول الرقمي، توسيع خطوط الإنتاج، أو نفقات إعادة الهيكلة بعد الجائحة.



الجدول 1. بيان دخل شركة بيبسيكو (PepsiCo) خلال الفترة 2019-2022 (بملايين الدولارات)

2022	2021	2020	2019	شركة بيبسيكو (Pepsi Co)
86,392	79,574	70,372	67,161	صافي المبيعات
40,576	37,075	31,797	30,132	تكلفة المبيعات
34,459	31,237	28,495	6,738	مصاريف البيع والمصاريف العامة والإدارية
8,910	7,679	7,175	7,353	صافي الدخل

المصدر: التقرير السنوي لشركة بيبسيكو لعام 2021 و2022

وعلى الرغم من أن المشروبات مثل كوكاكولا ليست ضرورية مثل الماء، إلا أن قطاع المشروبات لم يتأثر سلباً بشكل مادي بسبب الجائحة. مشيرة إلى عدم وجود تأثير مادي على السيولة خلال عام 2020. ومع ذلك، واجهت الشركة تحديات مثل نقص المواد والتعبئة، وانخفاض القوى العاملة بسبب المرض، وإغلاق الموانئ أو القيود الحدودية. هذه التحديات انعكست على تحسين تكاليف التشغيل وزيادة نفقات المبيعات والإدارة العامة (Zhong, 2022)

2. التدايعات الوظيفية: أثرت جائحة كوفيد-19 على الطريقة التي تدير بها شركة بيبسيكو (PepsiCo) أعمالها. واستجابةً لهذه التغيرات، قامت الشركة بمراجعة مبادئها التوجيهية في أوائل عام 2020 لتطوير خطة فعالة وسريعة للتعامل مع الأزمات وتعزيز علاقاتها مع الشركات والمجتمعات والعملاء. في عام 2020، تحملت شركة بيبسيكو (PepsiCo) تكاليف إضافية بلغت 774 مليون دولار نتيجة للجائحة. تم تخصيص أكثر من 65% من هذه التكاليف للمزايا الإضافية وحوافز العاملين في الخطوط الأمامية، إلى جانب الاستثمارات في معدات الحماية الشخصية وتدابير الصحة والسلامة.

بالرغم من الصعوبات، واصلت الشركة الوفاء بالتزاماتها تجاه مساهميها، حيث أعادت الأموال في شكل توزيعات أرباح وإعادة شراء الأسهم. يُظهر هذا التوجه قدرة الشركة على الموازنة بين الاستجابة للتحديات الطارئة والحفاظ على استراتيجياتها طويلة الأجل لتعزيز القيمة للمساهمين (PEPSICO, 2021). رغم التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، لم يكن لها تأثير سلبي كبير على أداء شركة بيبسيكو (PepsiCo) ومع ذلك، أشارت التقارير إلى مواجهة الشركة العديد من المشكلات، مثل:

- نقص إمدادات المواد الخام والتعبئة والتغليف.
- نقص العمالة نتيجة المرض.
- إغلاق الموانئ والقيود الحدودية.

ساهمت هذه الظروف في دفع الشركة نحو تحسين كفاءة التشغيل وخفض تكاليف البيع بشكل كبير، مما ساعدها على التكيف مع الأزمة والحفاظ على استقرار عملياتها التشغيلية (Zhong, 2022, pp. 212-213)



ب- استراتيجيات شركة بيبسيكو (PepsiCo) في مواجهة كوفيد-19: تبنت شركة بيبسيكو (PepsiCo)

استراتيجيات شاملة خلال جائحة كوفيد-19، تتيح لها امتصاص الصدمات المالية و العادات الاستهلاكية ، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات :

ب1- استراتيجيات المساعدة الاجتماعية: استثمرت شركة PepsiCo أكثر من 60 مليون دولار على مستوى العالم لتعزيز هذه المبادرات، ما يعكس التزامها الراسخ بمسؤوليتها الاجتماعية ودورها في التخفيف من آثار الجائحة على المجتمعات الأشد تأثراً، كما أطلقت الشركة مبادرات إنسانية تحت شعار "أعط وجبات- أعط الأمل" بهدف تقديم الدعم الغذائي للمجتمعات المتضررة. بدأ البرنامج في 10 أبريل 2020 واستثمرت الشركة أكثر من 71 مليون دولار أمريكي في مساعدات الإغاثة على مستوى العالم. من خلال هذه المبادرة، تمكنت شركة بيبسيكو من توزيع أكثر من 145 مليون وجبة غذائية على الأسر المتضررة في مختلف أنحاء العالم، مما يعكس التزامها بدعم المجتمعات خلال الأزمات وضمان وصول المساعدات إلى المحتاجين في وقت قياسي (Ripberger, 2022)

ب2- استراتيجيات التسويق في الفضاء الرقمي: لتعزيز الوعي بعلاقتها التجارية وتشجيع المستهلكين على تبني

ما وصفه بـ «لحظات من التساهل» أثناء فترات الإغلاق. ساعد التسويق في الفضاء الرقمي الشركة على التفاعل مع التحولات في سلوك المستهلك الذين اتجهوا بشكل أكبر نحو البدائل الأقل صحية، مثل الأطعمة المصنعة، والمعبأة، والمجمدة، مما خلق فرصة لتلبية الطلب المتزايد على هذه المنتجات وتلبية احتياجاتهم المتغيرة. فمن الواضح أن شركة بيبسيكو (PepsiCo) تمتلك الموارد اللازمة للتكيف بسرعة مع تغيرات السوق، والتأثير بفعالية على قرارات المستهلكين، والحفاظ على رضا المساهمين من خلال استراتيجيات مبتكرة وفعالة لتعزيز علامتها التجارية وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية. في هذا السياق، أنشأت الشركة أول مركزين رقميين لها في دالاس و برشلونة، مع خطط للتوسع المستقبلي لتعزيز التنمية الرقمية (Ripberger, 2022).

إضافة إلى أهدافها في تعزيز العلامة التجارية وزيادة المسؤولية الاجتماعية، تستثمر شركة بيبسيكو (PepsiCo)، إلى جانب الشركات الكبرى الأخرى، بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأمد (Zhong, 2022) على سبيل المثال، وضعت شركة بيبسيكو (PepsiCo)، أهدافاً طموحة تشمل:

- استخدام مصادر مستدامة بنسبة 100% لمكوناتها الرئيسية.
- تقليل استخدام البلاستيك البكر بنسبة 50% لكل حصة بحلول عام 2030.
- تحقيق صافي انبعاثات صفريّة بحلول عام 2040.

تركز هذه الأهداف على الإنتاج المستقبلي المسؤول بيئياً، مما يتيح للشركة ليس فقط تقليل تكاليفها ومخلفات الإنتاج على المدى الطويل، ولكن أيضاً تعزيز سمعتها كشركة ملتزمة بالاستدامة. وتعتبر هذه المبادرات مؤشرات إيجابية لتطور الشركة وأرباحها المستقبلية، حيث تضمن مواكبة الاتجاهات العالمية نحو المسؤولية البيئية وتحقيق نمو مستدام.



3. تقييم مدى فعالية الاستراتيجيات لدى تلك الشركات:

- عموماً ومن خلال تقييم نشاط الشركات محل الدراسة سواءً من ناحيتي الإيجاب أم السلب، يمكن قول:
- أن الاستراتيجيات بكل أنواعها مكنها من تجاوز أو التخفيف قدر الإمكان من تبعات الأزمة الصحية على نشاط وأداء تلك الشركات.
- يلاحظ أن الاستناد على الاستراتيجية الخاصة بالتكنولوجيا الرقمية مكن الشركات من تعزيز مفهوم الثقافة الرقمية، سواءً من حيث فعالية الأداء أو ضمن العناصر الرئيسية للشبكة الإنتاجية على مستوى رؤساء ومسيري الشركات أو العمال باعتبارهم حجر الأساس في العملية الانتاجية.
- تسويقياً، وفيما تعلق بالمستهلك، تمثل البيئة الاستهلاكية المستهدفة من خلال تلك الخطط والاستراتيجيات التي وضعتها الشركات عاملاً محورياً في مدى الحكم على نجاعتها من عدمه، إذ أن نمط ومستوى الثقافة الاستهلاكية، ناهيك عن مدى تمكّن المستهلك في استعمال التكنولوجيا الرقمية، كله يمثل دافعاً وأساساً لنجاح تلك الاستراتيجيات من عدمه.
- صحياً وإنسانياً، عملت الجائحة الصحية على إعطاء دفع جديد لمفهوم السلامة الوظيفية، إذ وضعت ضمن أولويات نشاطها الحفاظ على صحة وسلامة العاملين لديها ما سمح لها بالحفاظ على رأسمالها البشري.
- أن تلك الشركات نجحت في الحفاظ على استدامة أنشطتها وتواصلها مع العملاء والمستهلكين خلال فترة الأزمة، مما يعكس القدرة العالية على التكيف والتحمل لديها.

الخاتمة:

- ختاماً، يمكن القول وبشكل عام، أن دول العالم ترمي من خلال صياغة الخطط العامة، ووضع السياسات العليا بُغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها، إلا أن تلك الأهداف غالباً ما تواجهها مجموعة من العوائق والتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة، بما فيها الأزمات (المتوقعة وغير المتوقعة) التي بإمكانها إحداث اهتزازات عميقة في هيكليّة النسق السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.
- لذا تعدّ جائحة كورونا إحدى أبرز الأزمات التي مرّت بها البشرية في العصر الحديث إلى نهاية عام 2019، حيث أخذت طابعاً صحياً ولا تزال آثارها بادية إلى يومنا هذا، ولم تقف فقط عند الآثار الصحية للأزمة، فقد تصدّرت الاقتصاد قائمة ضحاياها، بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية الغذائية التي لديها ميزة الترابط الوظيفي بين الآليات الاقتصادية الانتاجية، والمتطلبات الاجتماعية اليومية والدائمة.
- عموماً يمكن ذكر أهم استنتاجات المقال ضمن استخلاص دورس الأزمة الصحية لجائحة كورونا، والأخذ بأهم التجارب الرائدة في هذا المجال، والتي من خلالها صياغة أهم التوصيات التي قد نراها ملائمة لمواجهة هكذا طابع من الأزمات والتحديات المستقبلية. ويمكن استخلاص أهم الدروس بعد هذه الدراسة من خلال:
- مدى الاستجابة الفعالة، المتنوعة والفورية التي كان لها الأثر الإيجابي الواضح من خلال مواجهة أو الحد قدر الإمكان من التداعيات السلبية لجائحة كورونا على أبرز شركات الغذاء العالمية محل الدراسة وهي (نستله، بيبسي



كو، والمراعي)، حيث اتخذت تلك الشركات مباشرةً مع ظهور الفيروس كوفيد 19 مجموعة من التدابير السريعة والملائمة لمواجهة تأثيرات الأزمة على أعمالها الإنتاجية.

● الارتباط الوثيق والتفاعل البيئي الكبير بين الأزمة الصحية لجائحة كورونا والمؤسسات الغذائية العالمية، وهذا بالنظر للعلاقة بين طبيعة نشاط الشركات ذات الطابع الغذائي والحاجات الغذائية اليومية والدورية للمجتمع المستهلك.

● وضع العنصر البشري ضمن أولويات الخطط التي وضعتها تلك الشركات الغذائية العالمية، بما فيها المجتمعات التي لها ارتباط مباشر بتلك الشركات، باعتبار أن المستهلك يعتبر العنصر الرئيسي في الدورة الانتاجية، وأن الفرد بشكل عام يمثل المحرك الرئيسي باعتباره المنتج والمستهلك في المقام الأول.

● ميزة الكفاءة القيادية والعمل المشترك والمتجانس بين أعضاء تلك الشركات الغذائية محل الدراسة، مسؤولين مُخططين كانوا أم منتجين ومنفذين، بحيث لا يمكن تجاهل أهمية دور "القيادة الاستراتيجية" من خلال قراراتها واسقاطاتها في توجيه تلك الشركات نحو استراتيجيات الاستجابة الفعالة والملائمة لمختلف التحديات التي تواجههم، وسرعة التكيف وإيجاد أفضل البدائل والحلول المتاحة ضمن أقصر الأوقات الممكنة بالنظر لطابع الأزمة.

● تمثل التكنولوجيا الرقمية الانتاجية إحدى أبرز أسرار نجاح الشركات الغذائية، إذ بفضل الكفاءات البشرية والقدرات التقنية المادية التي تحوزها، فضلاً عن البيئة الرقمية التكنولوجية العالمية الحديثة التي يشهدها العالم، واسهامات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال، كلُّها عواملٌ مكَّنت هذه الشركات من التعامل الذكي مع التداعيات الخطيرة للجائحة، بل ومثلت فرصةً بالغة الأهمية في التوظيف الجيد لتلك القدرات التكنولوجية خدمةً لاستقرار وتنمية القدرات الانتاجية لتلك الشركات، وتجربةً مهمة للتكيف الأفضل مع أية أزمة مستقبلية. ويمكن القول وبثقة أن تجارب وخبرات هذه الشركات ستوفر العديد من الدروس القيمة والتوجيهات الهامة للشركات الأخرى، لمستقبلٍ قد يشهد تحديات مشابهة وأزمات قد تكون أعنف وأخطر. وما يستوجب على مختلف الشركات الغذائية بما فيها المحلية، ما يلي:

○ تبني استراتيجيات متكاملة وشاملة تركز على الابتكار وتنويع المصادر، وتحسين سلاسل الإمداد. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، كتحليل البيانات الضخمة، لمراقبة الاتجاهات بشكل مستمر.

○ تركز الشركات على بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين، مما يعزز القدرة على التكيف السريع في أوقات الأزمات. يمكن أن تساهم تلك العلاقات في ضمان استمرارية توافر المواد الغذائية وفي تعزيز الأمن الغذائي.

○ يُعتبر التنويع، سواء في مصادر المواد الخام أو الأسواق المستهدفة، طريقة فعالة للتقليل من المخاطر وعدم اليقين. إن الشركات التي تستطيع توسيع نطاق عملياتها والتوجه نحو الفئات الجديدة من المنتجات أو الأسواق بشكل سريع، تكون أكثر قدرة على تحمل الأزمات والتحديات المفاجئة.



- دمج الشركات العناصر الرقمية في استراتيجياتها لمواجهة الأزمات. استخدام أنظمة المعلومات المتقدمة والتحليلات الكبيرة في تحسين إدارة المخاطر والتنبؤ بالتقلبات في السوق.
- إطلاق منتجات مبتكرة وتحسين كفاءة استخدام المورد للتقليل من الأثار البيئية بالتعاون مع شركات الإبداع الغذائي وشركات حلول الاستدامة البيئية.
- استخدام تقنيات حديثة مثل برمجيات التنبؤ بالطلب المعتمدة على الذكاء الاصطناعي للمساعدة في التنبؤ بالطلب و تحسين المخزون و رصد أي انقطاعات محتملة فيه.
- تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية والشركات البحثية لتطوير المشروعات الزراعية الحديثة كالزراعة المائية، ما يساعد في زيادة الإنتاج والتقليل من الاستيراد وتخفيف العبء على سلاسل التوريد
- التحول نحو الاستدامة كعنصر أساسي في استراتيجيات الشركات. وهذا بصياغة خطط تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية، ما قد يمثل فرصة لتعزيز سمعتها بين المستهلكين الذين يفضلون الشركات القادرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والبيئية.
- في النهاية، تأتي أزمة كوفيد-19 كتذكير قوي لأهمية التحضير للأزمات الصحية والتكيف مع التغيرات المستقبلية، و ما على الشركات الغذائية أن تبذل قصارى جهدها للحفاظ على الاستدامة وتلبية الطلب المتغير في أوقات الأزمات، من خلال تنفيذ استراتيجيات شاملة واعتماد سياسات ملائمة، يمكن لهذه الشركات المساهمة بشكل فعال في إيجاد الحلول، ومواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية قطاع الأغذية.

قائمة المراجع:

- شركة المراعي. (2021). التقرير السنوي المالي. السعودية.
- شركة المراعي. (2022). التقرير السنوي المالي. السعودية.
- شركة المراعي. (2022). تقرير الاستدامة للمراعي لعام 2022-رعاية الموظفين- كفاءة وتنوع الموظفين.
- شركة المراعي. (2023). التقرير السنوي لشركة المراعي. تم الاسترداد في 14 أكتوبر 2024، من <https://annualreport.almarai.com/ar/at-a-glance.html>
- شركة المراعي. (2023). التقارير المالية للمراعي: رصد النمو والالتزام بالجودة. تم الاسترداد من علاقات المستثمرين بشركة المراعي: <https://www.almarai.com/ar/corporate/investor-relations/financial-information>
- شركة المراعي. (2023). تقرير المراعي للاستدامة. السعودية.
- بلخلفة، ف. ز.، و خثير، م. (2023). إدارة الأزمات من منظور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة - دراسة حالة منظمة المراعي خلال أزمة كورونا. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 26، 97-117.
- الجراح، م. (2021، 19 ديسمبر). شركتي. تم الاسترداد في 10 ديسمبر 2024، من [/https://shirkaty.com](https://shirkaty.com)



- الهرش، أ. ف. (2022). أزمة الإغلاق الكبير. (المجلد 2). مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد.
- شريط، ك.، و خلوي، س. (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 541-528.
- قائمة فوربس Global 2000. (2022، 16 مايو). أكبر شركات المواد الغذائية في العالم لعام 2022. تم الاسترداد في 19 سبتمبر 2024.
- مدونة الدكتور محمد طاهر صالح. (2020، 10 سبتمبر). نبذة تاريخية عن شركة نستله. تم الاسترداد في 10 أكتوبر 2024، من https://www.drmtahter.com/2020/09/blog-post_25.html
- Fan، W.، Ting Guan، W.، & Qing، D. (2021). Value investment under the effect of COVID-19. Economic Management and ICEMCI 2021, 3, 2110–2114. Layton House, RDFZ King's College School.
- Forbes Middle East. (2022). Forbes Global 2000: The world's largest food companies. Retrieved from <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/consumer/food-and-drink/forbes-global-2000-the-worlds-largest-food-companies-in-2022>.
- Idoko، O. A. (2024, May). Evaluating the impacts of COVID-19 on the financial performance of the food and beverages industry in the UK: A case study of Nestlé PLC. International Journal of Management Sciences, 12, 64–78. <https://doi.org/27751456211226>.
- Morrell، W. C. (2020). Coronavirus: All secrets about coronavirus.
- Nestlé. (2020). Annual review.
- Nestlé Brabeck Medical Foods. (2011, April 1). CNN Money. Retrieved January 10, 2024, from https://money.cnn.com/2011/04/01/news/companies/nestle_brabeck_medical_foods.Fortune/index.htm.
- PepsiCo. (2021). Notice of 2021 annual meeting of shareholders and proxy statement.
- Ripberger، D. (2022). PepsiCo R&D external innovation. Retrieved January 10, 2024, from <https://externalinnovation.pepsico.com>.
- Vase، K. (2021, June 23). How PepsiCo is rethinking the office: More remote work. No assigned desks. CNN Business. Retrieved January 16, 2024, from <https://www.cnn.com/2021/06/23/success/pepsi-return-to-work-plans/index.html>.
- Zhai، M. J. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on Nestlé enterprise and its response. European Studies. Chulalongkorn University, Thailand.
- Zhong، Y. (2022). The industry status of the consumer staple sector under COVID-19. Highlights in Business, Economics and Management, 4, 210–219.