

مقومات بناء الثقة في شركة المراعي السعودية لتحقيق التفوق التنافسي

**THE FUNDAMENTALS OF BUILDING CONFIDENCE IN
ALMARAI SAUDI COMPANY TO ACHIEVE COMPETITIVE
SUPERIORITY**

شعبان بعبطيش¹، أمينة سعودي²

Chabane BAITICHE¹, Amina SAOUDI²

¹ جامعة المسيلة (الجزائر)، baitichechaabane@yahoo.fr

² جامعة المسيلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/26

تاريخ القبول: 2021/05/02

تاريخ الاستلام: 2021/02/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى امتلاك شركة المراعي السعودية لمقومات الثقة التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي، حيث ركزت الدراسة على مدى توفر ثلاث مقومات أساسية للثقة وهي النوايا الحسنة و الأمانة والمقدرة. بالاعتماد على اهم التقارير التي تصدرها المراعي وكذا موقع الشركة في الانترنت توصلت الدراسة الى ان شركة لمراعي استطاعت من خلال استراتيجياتها وامكانياتها امتلاك مسببات الثقة الأساسية (النوايا الحسنة -الأمانة - المقدرة) بين جميع الأطراف ذات المصلحة. كلمات مفتاحية: ثقة، نوايا حسنة، امانة، مقدرة.

تصنيفات JEL: XN1، XN2.

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which Almarai Saudi Company owns the elements of confidence that enable it to achieve competitive superiority, where the study focused on the availability of three basic elements of trust, which are good intentions, honesty and ability. Depending on the most important reports issued by Almarai as well as the company's website, the study concluded that Almarai Company was able, through its strategies and capabilities, to possess the main causes of trust (good intentions - trust - ability) among all interested parties.

Keywords: trust, Good intentions, honesty, Ability.

JEL Classification Codes: XN1، XN2

المؤلف المرسل: شعبان بعبطيش، الإيميل: baitichechaane@yahoo.fr

1. مقدمة:

تستثمر العديد من الشركات العالمية حالياً قدراً كبيراً من الوقت والجهد لإظهار الشفافية وبناء الثقة، سعياً منها إلى تحسين مستوى ثقة العملاء فيهم ويعتقد معظم المديرين التنفيذيين في الشرق الأوسط أن فقدان الثقة في أعمالهم يشكل خطراً محتملاً يهدد شركاتهم، وعليه يجب على هذه الشركات أن تركز جل اهتماماتها نحو الزبائن وأصحاب المصالح الآخرين من أجل الحفاظ على سمعة طيبة ومتميزة .

ومع الزيادة المطردة لأهمية الثقة بالعلامة التجارية أو بالشركة ككل كمفهوم يتضمن عدة أبعاد ذات انعكاسات مهمة في عملية تقييم الزبائن للخدمة والشركة معا أصبحت اغلب الشركات مطالبة ببناء الثقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة لمساهمتها في زيادة أرباحها وتحقيق العديد من المزايا التنافسية كما انها تقلل من الحاجة إلى الحملات الترويجية المكلفة، وتشكيل حاجز امام الشركات الاخرى للدخول في مجال أعمالها.

تتمتع شركة المراعي بإمكانيات تصنيع ومعالجة استثنائية، من حيث التقنية المتوفرة والقدرة الإنتاجية لمصانعها. وتعمل مصانع الألبان ومرافق التصنيع والمخابز على تسليم المنتجات وفق أعلى معايير الجودة وبكميات تجارية. وتواصل الشركة أعمال التوسعة والتجديد والتطوير في مرافقها الإنتاجية، تماشياً مع سعيها لتحقيق أفضل الممارسات المعتمدة عالمياً وتلبية للطلب المتزايد، كما تسعى شركة المراعي دوماً إلى كسب ثقة المستهلكين، إذ يمثل التزامها بالجودة الأساس الذي تقوم عليه مكانة الشركة كونها الشركة الرائدة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط. وتحرص إدارة الشركة على جمع آراء المستهلكين بانتظام والاستفادة منها بهدف رفع مستويات رضا المستهلكين.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مدى امتلاك وتطبيق مقومات الثقة في شركة المراعي السعودية.

بالاعتماد على أبعاد الثقة المعتمدة في الدراسة (النوايا الحسنة -الأمانة -المقدرة او القدرات) يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تملك وتطبق شركة المراعي السعودية مقومات (أبعاد) الثقة التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي؟

2. الجانب النظري:

1.2 الثقة في المؤسسة:

تمثل الثقة مطلب أساسي للشراكة، فالثقة تسهل العلاقة وتجعلها تنصهر في شكل حلقة قوية بين المؤسسة والزبون، وتؤدي إلى قيام روابط لمدة طويلة، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالثقة من قبل الكتاب والباحثين في مجال التسويق، وارتبط هذا الاهتمام بتطور مفهوم التسويق بالعلاقات بشكل عام، الأمر الذي دعا العديد من الباحثين إلى وجوب المزيد من التركيز والاهتمام بعمليات بناء الثقة كسمة هامة للتسويق بالعلاقات.

عرف (Chae & Kim) الثقة بصفة عامة "توقع رغبة الشخص الموثوق فيه بالوفاء بوعوده والتزاماته" ويرتبط هذا التوقع بالوفاء بالوعود بالأحداث السابقة على الثقة مثل مستوى كفاءة الموثوق فيه وأمانته وحسن نيته وسلوكه غير الانتهازي. (سهى، 2011، صفحة 59).

أما (Moorman, Zaltman, and Deshpande) فقد عرفوا الثقة بأنها الاستعداد للاعتماد على شريك في العملية التبادلية. مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإخلال بهذه الثقة سينتج عنه خسارة الزبون. (الوزني، 2009، صفحة 59).

وقد توصل الباحثان (Morgan & Hunt) في دراستهما " نظرية الالتزام - الثقة للتسويق بالعلاقات " إلى أن الثقة: "تتواجد عندما يكون لأحد الأطراف اعتقاد في مصداقية واستقامة شريكه فيها"، وقد قام الباحثان بتقييم الثقة والالتزام في سياق نموذج معادلة هيكلية لدراسة تجريبية لمحات تجارة إطارات السيارات، وقد افترض أن الالتزام والثقة هما من العناصر المحورية لأنهما يشجعان على: (الخيال، 2008، صفحة 141).

- العمل للحفاظ على الاستثمارات التي تمت بالعلاقة .
 - مقاومة جاذبية البدائل قصيرة الأمد وتفضيل المزايا طويلة الأمد المتوقعة من العلاقة الحالية .
- وقد وجدت هذه الدراسة أن الثقة هي أحد محددات الالتزام بالعلاقة، ولأن طريقي العلاقة (المشتري المورد) لا يكونون عادة مرشحين بتبادل المعلومات، فالثقة تكون عاملاً هاماً في التنبؤ بإمكانية تبادل المعلومات، كما وجدت الدراسة أن الثقة تفسر 53% من عوامل تحديد الالتزام بالعلاقة.
- توصلت دراسة (Kuo-Ming) إلى أن السياسات والممارسات الإدارية للمؤسسة لها علاقة إيجابية مع سلوك الموظفين في الخطوط الأمامية الجديرة بالثقة، حيث أن هؤلاء الموظفين لهم تأثير قوي في ثقة الزبائن، ويمكن للعاملين الاتصال بالزبائن لتنمية الثقة عن طريق عرض المنتجات والخدمات على الزبائن وهي العوامل

التي تساهم في زيادة جودة الخدمة والتي بدورها تعمل على تنمية الثقة. (Hui-Chun & kuo- ming, vol 7 issue 1, 2007, pp. 98-103)

عرف (J. Hong) الثقة على أنها "ثقة الزبون أن المؤسسة سوف تشبع احتياجاته وستتحمل مسؤولياتها للحفاظ على وعودها المقدمة نحو زبائنهم". ويقصد بذلك أن الزبون يشكل توقعاته في ضوء العبارات الشفهية أو المكتوبة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وبالتالي يتم بناء الثقة اعتمادا على اعتقاد الزبون بأن هذه الوعود يمكن الاعتماد عليها. (العبيسي، 2012، صفحة 57)

قام كل من (Larzeler et Huston) بتعريف الثقة على أنها "التعبير عن درجة إدراك طرفي العلاقة بإمكانية اعتماد كل منهما على الطرف الآخر، ومدي اهتمام كل طرف بتحقيق مصلحة الطرف الآخر" (رمضان، 2003، صفحة 18)

قدم كل من (Michell Reast Et Lynch) نموذجا يبحث في أسس وركائز الثقة، حيث يفترض النموذج أن الثقة يمكن ربطها بأربعة أبعاد هي: الأمانة، والعدالة، والاعتمادية، والرضا، ويرتبط البعدان الأولان بالعناصر السلوكية في الثقة، أما الاثنان الآخران فيرتبطان بالعناصر المعرفية للثقة. ويقدم الباحثان باعتماد على العديد من الدراسات تعريفا للثقة بأنها: "توقع عام لدى الفرد بأن كلمة شخص آخر يمكن الاعتماد عليها" (رجب ، 2008 ، الصفحات 70-96)

من التعاريف السابقة نستنتج أن الثقة:

- حالة العلاقات بين الأشخاص أو المؤسسات تعكس مدى تنبؤ الطرفين بسلوك بعضهما البعض؛
- اعتقاد أو إحساس أو توقع عن مدي أهلية شريك التبادل للثقة أي مدى مصداقيته؛
- تتضمن اعتماد كل شريك على الآخر عندما يتطلب الأمر ذلك؛
- حالة الإيمان بأن الطرف الآخر سوف يتصرف على نحو متجاوب رغم أن المستقبل غير مؤكد؛
- تتضمن عدم محاولة الشريك استغلال شريك التبادل حتى إذا سنحت الفرصة لذلك.

1.1.2 تطور مفهوم ومحددات الثقة في مجال التسويق بالعلاقات:

يمكن تلخيص تطور مفهوم الثقة في المؤلفات البحثية القائمة على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (01) تطور مفهوم الثقة

السنة	بيان
1989	أكد كل من (Wetiz & Anderson) على أهمية الثقة كمطلب هام لبناء العلاقات مع الزبائن واستمرارها.
1990	أكد (Narus & Anderson) على أن الاتصال والتعاون مقدمات لبناء الثقة. أوضحت دراسة (Crosby) أن ثقة الزبون (مقدم الخدمة - منتج السلعة) أحد أبعاد جودة العلاقة واستمرارها.
1992	طرح (Moorman) وزملاؤه بعددين للثقة (المصادقية - النوايا السلوكية ودرجة الاعتماد على الشريك الآخر).
1994	اقترح (Ganesan) بعدان للثقة هما (المصادقية - النوايا الحسنة) وأوضح أن الثقة عنصر رئيسي للعلاقات طويلة الأجل.
1998	قدمت دراسة (Blois) تفسير قائم على الثقة لعلاقات الأعمال - الأعمال وتؤكد الدراسة على أن الثقة تعرض طرفا ما للنوايا السيئة أو الحسنة. اقترح (Michell) وزملائه نموذجاً يبحث في أسس وركائز الثقة حيث يفترض النموذج أربعة أبعاد هي الاستقامة والعدالة والاعتمادية والرضا. أوضح (Grossman) أن الثقة تنطوي على ثلاث أركان وهي إمكانية توقع ردود أفعال الطرف الآخر وإمكانية الاعتماد على الطرف الآخر ووضع الثقة الكاملة في الطرف الآخر
2000	طرح (Kennedy) وزملائه نموذجاً لثقة الزبون في صناعة السيارات يركز على الثقة في رجل البيع والثقة في المنتج (المصنع) ودرست تأثير الثقة على النوايا السلوكية المتصلة بإعادة الشراء وتوقع التفاعل المستقبلي.
2003	قدم (Parino) دراسة لتوضيح تأثير الثقة والالتزام كمتطلبات لبناء علاقات مع الزبائن على جودة الخدمة.

المصدر : (رجب ، 2008 ، الصفحات 272-273)

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تتحقق الثقة إذا شعر الزبون بالمجهودات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسهيل الخدمة، وتحقيق أكبر قدر من الراحة والأمان. وما لا شك فيه أن اعتماد الزبون على الوعود التي تطلقها المؤسسة تعكس ثقة الزبائن فيها.

اقترح كل من (Ali & Birley) وجود تقسيمين رئيسيين لأشكال الثقة في العلاقة وهذا التقسيم قائم على مبررات تلك العلاقة. وهما على النحو التالي: (العبيسي، 2012، صفحة 59)

- الثقة القائمة على خصائص شخصية:
- الثقة القائمة على العلاقة:

2.1.2 الثقة من وجهة نظر المستهلك:

"الثقة من وجهة نظر المستهلك هي تصور أو إدراك إلى أي درجة يقوم شريك العلاقة بالوفاء بالتزاماته في العلاقة من خلال مواقف تتميز بالمخاطرة أو عدم التأكد وتؤكد هذه النظرة دور الشخص الموثوق فيه (مقدم الخدمة). (سهى، 2011، صفحة 60).

وقد قدمت (رجب) تعريفاً في مجال التسويق بالعلاقات بين المورد والمشتري في نطاق السوق الصناعية حيث أوضحت أنها مدى اعتقاد المشتري بأن البائع لديه نوايا حسنة لصالح المشتري وهذا التعريف يعكس بعدين: المصدقية: أي مدى اعتقاد المشتري بأن المورد لديه الخبرة الكافية لأداء المهمة بكفاءة على نحو يمكن الاعتماد عليه.

النوايا الحسنة: أي مدى اعتقاد المشتري أن المورد يملك نوايا ودوافع تكون مفيدة للمشتري عندما تتغير الظروف الحالية إلى ظروف مغايرة لا تغطيها الالتزامات الحالية.

3.1.2 الثقة القائمة على المؤسسة:

هي اعتقاد الشخص بالأمان في موقف معين نظراً لتوافر هياكل أداء معينة. فيرى (Cheung & Lee) أن تكوين وتطوير الثقة يحتاج لبنية أساسية تضع وتدعم القواعد والنظم. لذلك ترتبط الثقة القائمة على المؤسسة بالقوانين والقواعد والأسس. فإدارة الاتصالات المستقلة لدى البنوك مثلاً أو شركات المحمول هي المنظم الرئيسي لصناعة الاتصالات، وتقوم بدور الرقابة والتعامل مع شكاوى الزبائن غير الراضين عن الحلول التي تقدمها لهم شبكات المحمول المشتركين فيها. (سهى، 2011، صفحة 69).

4.1.2 الثقة في الأنظمة:

تشير الثقة في الأنظمة إلى الثقة في التكنولوجيا الأساسية، ويمكن زيادة أو تحسين ثقة الزبون تجاه النظم من خلال زيادة "درجة الاعتمادية"، وتحسين الأمن، ودعم الصفقات.

5.1.2 الثقة في البائع:

هي تصور أو إدراك المستهلك لدرجة وفاء البائع بالتزاماته في الصفقة في مواقف تنطوي على مخاطر أو عدم تأكد. ويستطيع البائعون أن يستخدموا "الإبداعات والاختراعات" "للتأثير على المستهلكين حتى ينتهجوا سلوكاً مبنياً على الثقة، على سبيل المثال شهادة طرف ثالث. ويرى (Chervany & Mcknight) أن الثقة في نوع النظام التكنولوجي الذي يختاره البائع هي جزء من الثقة في البائع.

وعلى الرغم من تدخل البائع أو مقدم الخدمة لزيادة الثقة، إلا أن هذه الثقة لا تمتد تلقائياً إلى تكنولوجيا الكمبيوتر الأساسية حيث أن أنظمة الكمبيوتر أصبحت مكتملة ومتممة للتصرفات الفردية والتفاعل الاجتماعي والتجاري. لذلك فإن دراسة الثقة يجب أن تمتد لفهم كيفية مد الأفراد بها إلى أجهزة الكمبيوتر وأنظمتها.

ويرى (Mayer & others) أن قدرة البائع أو مقدم الخدمة ونزاهته الأخلاقية وإحسانه من الخصائص الأساسية للثقة فيه.

2.2 أبعاد الثقة في المؤسسة:

قدم هاني رشاد ثلاثة أبعاد للثقة تتمثل في: (هاني رشاد، 2011، صفحة 69)

1.2.2 النوايا الحسنة:

ويشير إلى مدى اعتقاد الطرف أن الطرف الآخر في التعاملات مهتم بمصلحته ويتحقق منافع مشتركة.

كما تشير نوايا الثقة إلى رغبة الزبون في الاعتماد على مقدم الخدمة. فقد يكون لدى الشخص اعتقاد بالثقة في شخص آخر لكنه ما زال غير راغب في الاعتماد على تصرفاته. والرغبة في الاعتماد تعكس توجهاً عاماً لتحريك العلاقة مع مقدم الخدمة للأمام من خلال رغبة الزبون في أن يصبح قابلاً للتأثير من قبل مقدم الخدمة.

2.2.2 الأمانة:

وهي اعتقاد الطرف أن الطرف الآخر في التعامل سيحترم كلمته ويؤدي التزاماته. ويستطيع البائعون أن يستخدموا "الإبداعات والاختراعات" "للتأثير على المستهلكين حتى ينتهجوا سلوكاً ينم على الثقة على سبيل المثال شهادة طرف ثالث.

تعرف الأمانة بأنها إدراك الواثق trustor بأن إخلاص الموثوق فيه trustee من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الواثق نفسه ، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة عليه وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق به لديه حاسة قوية نحو العدالة. (الرفاعي، 2020، صفحة 6).

ويمكن القول أن الثقة المعتمدة على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الواثق. وهناك عدة عوامل تؤثر على خلق الثقة المعتمدة على الأمانة تتمثل في:

- التحقق المستقل من أمانة الموثوق فيه وذلك من خلال سمعته وتعامله مع طرف ثالث؛
- المدركات بأن الموثوق فيه يحتفظ بمستوى مقبول من معايير المعنوية؛
- توضيح السلوك المتجانس والذي يشمل التطابق بين أفعال وأقوال الموثوق به.

3.2.2 المقدرة:

وتشير إلى مدى اعتقاد الطرف أن الطرف الآخر في التعاملات لديه الخبرة والمقدرة على أداء المهام المطلوبة منه كما ينبغي.

إن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشاركون الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيرا في مجال محدد، حيث تنشأ هذه الثقة عندما تحفز الجماعة على المشاركة، وهو ما يعرف بنظرية التعلم الموقفي ذلك أن الوافد الجديد للجماعة التطبيقية يصبح مشمولا لأن يكون ممارس بارع، هذه العملية تتضمن تعلم العضو من خلال التعليم الموقفي داخل مجال الممارسة المجتمعية. (الرفاعي، 2020، صفحة 5).

3. الجانب التطبيقي:

تُعد شركة المراعي الرائدة في إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط؛ وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم. ومنذ تأسيسها سنة 1977م، أصبحت علامة "المراعي" التجارية اسماً مرادفاً للجودة بين المستهلكين في مختلف أنحاء المنطقة، يقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي: منتجات الألبان والعصائر ومنتجات المخازن والدواجن ومنتجات حليب الأطفال الرضع. وتعمل الشركة في مصر والأردن من خلال المشروع المشترك "الشركة الدولية للألبان والعصائر" (IDJ) لتصنيع منتجات الألبان والعصائر

المختلفة. وبالإضافة إلى قطاع المخازن الرئيسي للشركة، تعد شركة المراعي أكبر شركة لتصنيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، وتسعى إلى توفير الأغذية والمشروبات ذات الجودة العالية والقيمة الغذائية المرتفعة التي تُثري حياة المستهلكين اليومية، ومن خلال تركيزها الدائم المنصب على الالتزام بأعلى معايير الجودة، نجحت شركة المراعي في أن تصبح الخيار المفضل لدى المستهلكين لتوفير منتجات مميزة تلبي كافة احتياجاتهم. وتحافظ شركة المراعي على ريادتها في السوق في مختلف فئات المنتجات الرئيسية التي توفرها، وذلك عائد إلى اهتمامها بأراء المستهلكين من جهة، والتزامها بتوفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية من جهة أخرى .

مما سبق نحاول في هذا الجزء من الدراسة التعرف على اهم المقومات الأساسية والتي تملكها الشركة لبناء الثقة مع الأطراف التي تتعامل معها وخاصة الزبائن .

1.3 الثقة المعتمدة على حسن النوايا في شركة المراعي:

تصدرت المراعي قائمة العلامات التجارية ذات السمعة الأفضل بين المستهلكين السعوديين لعام 2019؛ وفق تصنيف براند إنديكس الصادر عن شركة يوجوف (YouGov) لأبحاث السوق التي تستطلع آراء الجمهور إزاء العلامات التجارية، حيث يقيس مؤشر براند إنديكس انطباعات المستهلكين يوميًا تجاه العلامات التجارية حول العالم بشكل عام. وحصلت المراعي على أكثر صدى إيجابي داخل السوق السعودية متفوقة بذلك على أكثر من 500 علامة تجارية أخرى شملها المؤشر. كما كانت المراعي قد صنفت ضمن قائمة الشركات الأفضل من حيث صحة العلامة التجارية في المملكة لعام 2019 بالإضافة إلى تصدرها لمؤشر براند إنديكس خلال الأعوام 2015 و2016 و2017 على التوالي.

1.1.3 الالتزام نحو المجتمع مدخل لبناء الثقة في شركة المراعي:

تطلق شركة المراعي الشعار التالي: "إننا نؤمن أنه من واجبنا أن نساهم في رفع مستوى حياة كل فرد من أفراد المجتمع ويتجاوز التزامنا إلى إثراء حياة الناس لتشمل المجتمع بشكل أوسع، لأننا نستشعر أنه علينا الاستثمار في المجتمعات التي نعمل فيها ليعود بالخير والنفع للجميع على المدى البعيد".

لذلك فإن الشركة تتمتع بروح المسؤولية والمواطنة، وتلعب دوراً فعالاً في دعم القضايا الاجتماعية من خلال العديد من التبرعات الخيرية ورعاية الفعاليات، ليغطي برنامجها الخيري في المجتمع مجالات عديدة كالصحة

والعلوم والتعليم والرياضة، وتبدي شركة المراعي اهتماماً خاصاً في الجمعيات الخيرية والاجتماعية والثقافية التي تساهم في دعم للقيم الوطنية لبناء مستقبل أفضل .

2.1.3 برامج الشركة في تحقيق المشاركة المجتمعية:

ينصب تركيز المشاركة المجتمعية لدى المراعي على دعم التعليم والتميز من خلال عدة مبادرات مثل جائزة المراعي للإبداع العلمي، جائزة المراعي للتفوق الدراسي لطلبة التعليم العام بدول مجلس التعاون الخليجي، وجائزة المراعي للطبيب البيطري. حيث تطبق مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تحقيق النمو الوظيفي، ويتولى المعهد التقني للألبان والأغذية تدريب أكثر من 400 طالب كل عام، ومن خلال برنامج مديري المستقبل تقوم الشركة بتدريب أكثر من 200 خريج جامعي تهيئة لتوظيفهم ضمن مختلف قطاعات الشركة سنوياً.

تقوم أكاديمية المراعي للمبيعات بتصميم برامج التطوير القائمة على الكفاءة وتطبيقها، وذلك بهدف تقديم أعلى المعايير وتمكين الموظفين من تحقيق التفوق في وظائفهم ومواصلة النمو في مسيرتهم المهنية، إلى جانب الالتزام بخطط التدرج الوظيفي للشركة. كما تحرص الشركة على تطبيق أفضل معايير السلامة والصحة المهنية الدولية، إدخال سياسات جديدة لتحفيز مشاركة الموظفين، مراجعة الأجور بانتظام، وتشجيع التواصل الإيجابي.

- مديرو المستقبل : أطلقت المراعي برنامج مديرو المستقبل قبل عدة سنوات كواحد من البرامج الرائدة في الشركات السعودية التي تركز على تأهيل السعوديين لتولي المناصب القيادية في الشركة. بدأت مبادرة برنامج مديرو المستقبل عام 2001 بـ 50 متدرباً سنوياً بالتعاون مع معظم الجامعات السعودية لاستقطاب الشباب وتدريبهم.
- جائزة المراعي للإبداع العلمي: أطلقت الجائزة في سنة 2001 بالتعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وتعني هذه الجائزة برعاية العلم والعلماء والباحثين في مجالات علوم الأساس والعلوم التطبيقية والتطويرية والابتكار بالمملكة العربية السعودية.

2.3 الثقة المعتمدة على الأمانة في شركة المراعي:

تبنى شركة المراعي السعودية ثققتها بالاعتماد على الأمانة من خلال سياسة تلتزم بها تمكن العاملين من الإبلاغ على المخالفات وسريتها وكذلك إرساء قواعد سلوكية يلتزم بها جميع الموظفين.

1.2.3 سياسة الإبلاغ عن المخالفات:

تنطبق هذه السياسة على كل الأطراف المعنية (بما في ذلك موظفي شركة المراعي) وتشير كلمة "الشركة" إلى جميع الشركات التابعة لشركة المراعي أو الشركات التي يكون للشركة سيطرة مباشرة أو غير مباشرة عليها. حيث تلتزم الشركة بأعلى معايير الشفافية، والتي تعتبر آلية تمكن العاملين من الإفصاح عن المخالفات بطريقة مسؤولة وفعالة وهذا يعتبر بندا أساسيا في كل عقد عمل، حيث ينص على أن موظف الشركة سوف يخدم بإخلاص صاحب العمل التابع له ولن يفصح عن أي معلومات سرية تتعلق بشؤون الشركة. ومع ذلك، فإنه في أي وقت يكتشف فيه أي فرد أي معلومة يعتقد أنها تمثل مخالفات خطيرة أو تتضمن أخطاء داخل الشركة، فعليه الإبلاغ عن هذه المعلومة إلى القسم المعني داخل الشركة دون الخوف من الانتقام، ويجب أن تكون هناك ترتيبات لتفعيل حدوث هذا بشكل مستقل عن الإدارة المباشرة للموظف.

صُممت هذه السياسة لتحقيق ما يلي:

- مساعدة أصحاب الشأن والأطراف المعنية (بما في ذلك موظفي الشركة) على إبلاغ مجلس الإدارة عن أي أفعال أو ممارسات مرتكبة من قبل الإدارة التنفيذية، والتي تنتهك القوانين والقواعد واللوائح السارية أو إثارة التساؤلات حول القوائم المالية أو أنظمة المراقبة الداخلية أو غيرها، ومعرفة ما إذا كانت الأفعال والممارسات المرتكبة ضدها أم لا، وإجراء التحقيق اللازم؛
- الحفاظ على سرية اجراءات الإبلاغ عن طريق تسهيل الاتصال المباشر مع عضو مستقل من أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة أو أي لجنة أخرى مختصة؛
- تعيين مختص لتلقي شكاوي أو تقارير أصحاب الشأن أو الأطراف المعنية والتعامل معها؛
- تخصيص رقم هاتف أو عنوان بريد الكتروني لتلقي الشكاوى؛
- تقديم الحماية اللازمة لأصحاب الشأن أو الأطراف المعنية؛
- تمكين موظفي الشركة من رفع المخاوف الخطيرة إلى إدارة الشركة على أعلى المستويات.

2.2.3 السرية :

تتعهد الشركة بمعاملة جميع الإفصاحات بطريقة سرية وحساسة. ويجب أن تبقى هوية المبلغ سرية طالما كان ذلك لا يعيق أو يعرقل التحقيق. وفي جميع الأحوال، يمكن طلب المبلغ لتقديم إفادته كجزء من الإثبات المطلوب. وحتى إذا ما قدم أي فرد أي ادعاء بحسن نية، ولم يتسنى التأكد منه في التحقيق بعد ذلك، لن يتم اتخاذ أي إجراء ضد المبلغ. وعند الإفصاح، يجب على المبلغ أن يمارس العناية الواجبة لضمان دقة المعلومات. ومع ذلك إذا ما قدم أي فرد ادعاءات كيدية أو خبيثة، وخصوصاً إذا ما ثابر على تقديمها، سيتم اتخاذ إجراء تأديبي بحقه.

3.2.3 قواعد السلوك في شركة المراعي: يمكن تلخيص قواعد سلوك المراعي في الجدول الموالي:

جدول (02) قواعد السلوك في شركة المراعي.

المخاطبين بقواعد السلوك	ما الذي يجب عليك فعله؟
باعتبارك موظفا لدى المراعي، فإنك تتحمل مسؤولية:	قراءة قواعد سلوك المراعي وفهمها واتباعها. يجب الامتثال لكافة سياسات ولوائح الشركة ذات الصلة والتي تؤثر على مسؤوليات وظيفتك. - الاستعانة بالحكم الجيد والمعرفة والخبرات من أجل التعرف على الموقف الذي قد يؤدي إلى وجود مشكلة أخلاقية. - الإلمام بمستجدات الأعمال التجارية ذات الصلة بصناعة الشركة والتي قد تؤثر على امتثال المراعي للقوانين أو اللوائح والسياسات الخاصة بها. - السعي للحصول على الارشاد وعدم التردد في الاستفسار عن أي مسألة في حالة وجود شك قبل اتخاذ القرارات. - العناية الواجبة بأي نشاط قد يُخالف القانون وقواعد السلوك والسياسات الأخرى لدى الشركة. - الإبلاغ عن أي مخاوف بمجرد العلم بها أو الشك في وجود مخالفة غير قانونية أو غير أخلاقية لقواعد السلوك

- العمل باعتباره قدوة لموظفيك فيما يتعلق بالنزاهة والأمانة والأخلاق العالية وذلك من خلال أفعالك قبل أقوالك. - خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالراحة في التخاطب معك للاستفسار عن المشاكل الأخلاقية أو للإبلاغ عن المخالفات. - نشر ثقافة الامتثال من خلال تقديم موارد وإجراءات مناسبة للامتثال للأعمال التجارية، ومن خلال قيادة مراجعات دورية للامتثال. - عند التحدث مع أحد الموظفين بشأن إشكال ما، تحدث معه بشكل جدي وقم بتوثيق الإشكالات واتخذ الخطوات اللازمة وقم بالتصعيد. - اتخاذ تدابير الامتثال الصحيحة والإجراءات التأديبية.	باعتبارك مديرا في المراعي، فإنك تتحمل مسؤولية:
- كن أميناً ومخلصاً وملتزماً بالسياسات الداخلية للشركة واللوائح والمعايير الأخلاقية عند القيام بواجباتك والتعامل مع الآخرين بالنزاهة عن المراعي. - تعامل مع الزملاء باحترام متبادل، ومشاركة المعرفة والخبرات . - ساهم في رسالة ورؤية الشركة من خلال فهم أهداف واستراتيجيات المراعي والمبادرة في دعمها، وممارسة أعلى معايير السلوكيات المهنية والأخلاقية. - اسم المراعي وسمعتها بين يديك، ولذا فعليك التعامل مع العملاء والموردين والمستهلكين بنزاهة كاملة والتأكد من أن أفعالك تعكس قيمنا.	السلوك الشخصي:
- حافظ على بيئة عمل تعزز احترام كافة الموظفين وحقوق الإنسان المتعلقة بزملاء العمل والشركاء والموردين والعملاء. - لا تميز بين الموظفين أو الشركاء أو الموردين أو العملاء الآخرين على أساس -على سبيل المثال لا الحصر- العرق أو الأصل أو الجنسية أو الدين أو العرق أو السن. - تعامل مع الآخرين باحترام وكرامة. - لا تشترك في أي إساءة لحقوق الإنسان أو تَقْم بأعمال تجارية مع من يفعل ذلك. - لا تشترك في التحرش بزملاء العمل الآخرين والشركاء والموردين والعملاء.	حقوق الإنسان ومكافحة العنصرية والتحرش

- يُعتبر الموظفون الذين يسمحون باستمرار التحرش أو يخفقون في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة رغم علمهم بالتحرش بمثابة طرف في المخالفة ولو لم يشتركوا بأنفسهم في مثل ذلك السلوك	
- مارس كافة الأنشطة على النحو الذي يحمي موظفي المراعي والعملاء والمجتمعات المحلية ويشمل ذلك احترام حقوق الجيران فيما يتعلق بسلامة وأمن المجتمع. - لا تدخل مباني الشركة أو تستخدم مركبات الشركة تحت تأثير أي من المواد المخدرة مثل الكحول أو المخدرات الأخرى. - تنبه لما يدور حولك، وأبلغ عن أي تهديدات عنف محتملة. - يتوجب على الموظفين تجنب سوء السلوك ولو خارج العمل على نحو قد يحط من أداء الموظف للعمل أو يؤثر على سمعة الشركة أو مصالحها التجارية. - افهم الاشتراطات ذات العلاقة بالبيئة والسلامة والصحة والحوادث المرتبطة بمنطقة عملك.	الصحة والسلامة:

المصدر: (شركة المراعي ، 2020)

3.3 الثقة المعتمدة على المقدرات في شركة المراعي :

كاستجابة لانتشار فيروس كوفيد 19 في دول مجلس التعاون الخليجي والبلدان الأخرى التي تمارس من خلالها المجموعة أعمالها، قامت شركة المراعي وبشكل استباقي باتخاذ سلسلة من التدابير الوقائية، بما في ذلك تشكيل فرق وعمليات إدارة الأزمات الجارية، لضمان صحة وسلامة موظفيها وعملائها والمستهلكين والمجتمع كنطاق أوسع، وكذلك ضمان استمرارية توريد منتجاتها في جميع أسواقها.

على الرغم من هذه التحديات، لا تزال أعمال وعمليات المراعي حاليا غير متأثرة إلى حد كبير، حيث أن صناعة الأغذية بشكل عام تم استثناءها من عمليات الحظر والقيود المختلفة التي تم فرضها من قبل السلطات التنظيمية المختلفة بما في ذلك الإغفاء من ساعات حظر التجوال والقيود على شحن البضائع وعمليات الطيران. بناء على هذه العوامل، تعتقد إدارة المراعي أن وباء كوفيد 19 لم يكن له تأثير جوهري على نتائج المراعي المالية التي تم التقرير عنها للفترة المنتهية في 31 مارس 2020.

1.3.3 اهم الاحداث لسنة 2019 :

شهدت شركة المراعي العديد من الأحداث المهمة في سنة 2019 تشير بوضوح إلى درجة المرونة في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لمجال أعمالها، وكذا اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي الجيد مما يعكس كفاءة ومؤهلات العنصر البشري في الشركة. والجدول الموالي يلخص أهم هذه الأحداث وفق التسلسل الزمني:

جدول (03) أحداث مهمة في شركة المراعي لسنة 2019

الشهر	الحادث
فيفري	4 فبراير شركة المراعي تؤكد استحواذها على 100% من أسهم شركة الأوائل للصناعات الغذائية، وهي إحدى الشركات المصنعة لمنتجات اللحوم والدواجن في قطاع الضيافة والتموين بالشرق الأوسط. ويمثل هذا الاستحواذ إضافة قيمة تساهم في توسع قناة خدمات الأغذية بالشركة. شركة المراعي تستكمل إصدار صكوك دولية بالدولار الأمريكي ذات أولوية وغير مدعومة وبمعدل ثابت وبموجب نظام Reg S بقيمة تبلغ 500 مليون دولار أمريكي وبمدة استحقاق قدرها خمس سنوات بمعدل 4.311%. وتم إدراج الصكوك في سوق الأسهم الإيرلندية (يورونكست دبلن)
مارس	شركة المراعي تستكمل سداد كامل قيمة صكوك السلسلة 1 بقيمة 1 مليار ريال سعودي. تم إصدار هذه الصكوك في شهر مارس 2012 وتوقف التداول فيها بتاريخ 7 مارس 2019. وتم إيداع المبلغ الأساسي للصكوك بالإضافة إلى الأرباح في حسابات حاملها
ماي	صدرت موافقة مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية الخمسية للشركة للسنوات 2020-2024، والتي تمثل استكمالاً لمراجعة الإنجازات الدورية الثانية لاستراتيجية شركة المراعي 2025 التي تم إطلاقها في عام 2017.
أوت	أعلنت شركة المراعي عن استحواذها على حصة إضافية في شركة تأصيل الدواجن، نسبتها 37.6% من رأس مال الشركة السهمي مقابل 52.9 مليون ريال سعودي. وتملك الشركة حالياً حصة 93.5% من أسهمها. استكملت شركة المراعي مشروع الخرج للطاقة الشمسية (الخلايا الكهروضوئية)، والذي من المتوقع أن يساهم في خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمقدار 8,100 طن سنوياً، أي ما يعادل زراعة 8,000 شجرة
ديسمبر	أعلنت شركة المراعي عن عملية التقييم الشاملة للأثر المالي الناتج عن قرار رفع الدعم عن الأعلاف المستوردة باستثناء الأعلاف الخضراء.

المصدر: (شركة المراعي ، 2020)

2.3.3 جدول بأهم جوائز الشركة حسب التصنيفات العالمية :

كنتيجة للمجهودات والاستراتيجيات المتبعة من طرف الشركة والجدية في العمل والتحسين المستمر حصدت الشركة عدة جوائز عالمية تعكس القيمة والمكانة التي وصلت إليها الشركة وهو ما يساهم في رفع الثقة بالتعامل معها على أنها إحدى الشركات الكبر في مجال الصناعات الغذائية والألبان.

والجدول الموالي يوضح أهم الجوائز التي تحصلت عليها الشركة والجهة المانحة لها:

جدول 04: أهم جوائز شركة المراعي.

السنة	الجهة المانحة للشهادة أو الجائزة	نوع الشهادة أو الجائزة
2019	Global Capital	ثاني أفضل شركة في إصدار الصكوك
	Global Islamic Finance Awards	أفضل برنامج صكوك
	YouGov BrandIndex	الأفضل في صحة العلامة التجارية
	Forbes	أفضل الشركات تقديرًا
	Middle East Investor Relations Association	جائزة أفضل شركة في علاقات المساهمين
	Middle East Investor Relations Association	أفضل تقرير سنوي مطبوع
	Brand Finance	سابع أكبر علامة تجارية للألبان في العالم
2018	BCG	أفضل 100 شركة تنافسية في العالم
	YouGov Brandindex	الشركة الأفضل من حيث صحة العلامة التجارية
	YouGov Brandindex	الاختيار الأول للنساء في السعودية
	Forbes	أفضل صاحب عمل
	THE ASSET	أفضل محاسبة تجارية إسلامية
2017	Forbes	الشركات الأعلى تقديرًا في العالم
	BRANDZ	ثاني قائد لانطباع العلامة التجارية – السعودية
	BRANDZ	رابع أكبر علامة تجارية سعودية من حيث القيمة

قائمة أكثر الشركات العالمية ابتكارًا	Forbes	
جائزة أفضل بيئة في ثقافة التعلم	Linkedin	
جائزة أفضل بيئة في ثقافة السعادة	Linkedin	

المصدر: (شركة المراعي ، 2020)

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن جوائز المراعي تنوعت من حيث الجهات المتاحة وكذا مجال التنافس مما يعكس بصورة واضحة تعدد مصادر التميز في شركة المراعي مما يجعلها من أكثر الشركات ثقة في التعامل معها سواء من طرف الوسطاء أو المساهمين والأهم من ذلك الزبائن.

4. خاتمة:

نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج كما يلي:

- توصلت الدراسة الى شركة المراعي وسعيها منها لرفع مستوى حياة الافراد، قامت بالاستثمار في المجتمعات التي تعمل فيها، كما اطلقت العديد من برامج المشاركة المجتمعية والتي حققت نتائج جد مهمة توضيح النوايا الحسنة للشركة واكسبتها ثقة الأطراف الفاعلة في المجتمع؛
- تتبنى شركة المراعي سياسة واضحة ومفصلة تخص الإفصاح عن المخالفات والتعامل معها باعلى معايير الشفافية، هذا التوضيح الجيد للمسؤوليات والمهام رفع من أداء كل الأطراف بالشركة وخلق سلوكا يبعث بالثقة مع الأطراف المتعامل معها خارج الشركة وخاصة الزبائن؛
- تمكنت شركة المراعي من خلال الاستراتيجيات المتبعة من حصد العديد من الجوائز والمراتب المتقدمة ضمن اهم الشركات العالمية والشرق الأوسط، هذه القدرة على التفوق والتميز تعتبر من اهم مقومات بناء الثقة كشركة قوية جديرة بالثقة.

الاقتراحات: مما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي نرى انها تساهم في بناء الثقة بين الشركة والأطراف المتعامل معها، لما لها من أهمية في بناء الروابط والولاء وانجاح البرامج التسويقية المختلفة.

- ضرورة وضع سياسة واضحة مبنية العدالة والشفافية في تحديد المسؤوليات تعطي انطاعا لدى جميع الأطراف بدرجة الالتزام بالشركة ؛

- تبني نظام للحوافز داخل الشركة يحقق العدالة بين العاملين لرفع دافعية الإنجاز لديهم؛
- ضرورة استخدام كل المقدرات التي تملكها الشركة في تحسين صورتها وتوظيفها كسلاح تنافسي يجعلها جديرة بالثقة.

5. قائمة المراجع

- Hui-Chun, C., & kuo-ming, c. (vol 7 issue 1, 2007). the construction model of customer trust, perceived value, and customer loyalty. *review fo business researche*.
- احمد علي هاني رشاد. (2011). قياس أثر التسويق بالعلاقات على درجة ولاء الزبائن (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بمحافضة السويس)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة). الاسماعيلية، مصر: كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- السعودية شركة المراعي . (10 جوان، 2020). تم الاسترداد من التقرير السنوي لسنة 2019: https://annualreport.almarai.com/index_ar.html
- جيهان عبد المنعم رجب . (2008). *العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات*. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية.
- حسن سيد احمد رمضان. (2003). عبير تأثير محددات نجاح تسويق العلاقات بين الموزع والمورد على درجة رضا الموزع، رسالة ماجستير(غير منشورة). الاسكندرية، مصر: جامعة الاسكندرية.
- حصة حسن سالم الخيال. (2008). إطار مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة). القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
- عبد المنعم محمد شلبي سهي. (2011). نموذج مقترح لمحددات نوايا تحول زبائن البنوك التجارية "دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. القاهرة، مصر: جامعة عين الشمس، كلية التجارة.
- على عادل الوزني. (2009). متطلبات جودة العلاقة ونواتجها بين شركات ووسطاء التأمين في الأردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التسويق (غير منشورة) . عمان : كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا.
- كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي. (2012). اثر تسويق العلاقات مع زبائن الانتماء في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير(غير منشورة). القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي. (2020). *اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران*. تم الاسترداد من <http://dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/80/pdf>