

"أثر استراتيجية التميز في كفاءة الاداء المالي في الشركات الصناعية السعودية"
(دراسة تطبيقية على شركة المراعي)

إعداد الباحث:

د. أشرف كمال عثمان إبراهيم

أستاذ مساعد - كلية إدارة الاعمال - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة الي قياس أثر استراتيجية التميز في كفاءة الاداء المالي في الشركات الصناعية السعودية، وقد تم تطبيقها على شركة المراعي _ المملكة العربية السعودية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التاريخي وذلك لتتبع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، المنهج الاستنباطي لسياقة فرضيات البحث والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة البحث، بالإضافة للمنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة التطبيقية. وقد كشفت نتائج الدراسة ان التميز يؤثر على ربحية وقيمة الشركة، كما اوصت الدراسة ضرورة العمل علي زيادة الكفاءة الاستثمارية وتعزيز الكفاءة الائتمانية للشركة.

الكلمات المفتاحية: التميز - ربحية الشركة - قيمة الشركة - الكفاءة - الأداء المالي.

المحور الأول:

أولاً/ المقدمة

في عصرنا الحالي أضحت منشآت الاعمال الصناعية تعمل في ظل بيئة تتسم بالتعقيدات والتغيرات بالإضافة لشدة المنافسة مما أصبح التميز هو الخيار الأوحده للاستمرار. ان الأداء المالي يهدف دأماً الي استغلال كل موارد المنشأة المادية والمالية للوصول لأهدافها سواء الربحية وغير الربحية، ويعتبر الأداء المالي ايضاً أداة لاكتشاف نقاط الضعف وتداركها ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها. سلط الباحث الضوء في هذه الدراسة علي أثر استراتيجية التميز في كفاءة الاداء المالي في المنشآت الصناعي

ثانياً/ مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1/ هل تؤثر استراتيجية التميز في ربحية الشركة الصناعية.

2/ هل تؤثر استراتيجية التميز في قيمة الشركة الصناعية.

ثالثاً/ اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي تحديد الأهداف التالية:

1/ تسليط الضوء على استراتيجية التميز وأثرها في ربحية الشركة الصناعية.

2/ القاء الضوء على استراتيجية التميز وأثرها في قيمة الشركة الصناعية.

رابعاً/ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجية التميز ودورها في كفاءة الأداء المالي في الشركة الصناعية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية العلمية:

- 1/ قد تكون إضافة جديدة وامتداد للدراسات التي تناولت استراتيجية التميز وأثرها في كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية.
- 2/ قد تكون إضافة لقاعدة المعلومات الخاصة بمجال البحث لتعزيز المعرفة العلمية للشركات الصناعية ذات الصلة بمجال الدراسة.

الأهمية العملية:

- 1/ التعرف على الأداء المالي وأثر استراتيجية التميز على تلك الكفاءة في الشركات الصناعية.
- 2/ إبراز مميزات التميز على كفاءة الأداء المالي.

خامساً/ فروض الدراسة:

قامت الدراسة على الفروض التالية:

- 1/ تؤثر استراتيجية التميز في ربحية الشركة الصناعية.
- 2/ تؤثر استراتيجية التميز في قيمة الشركة الصناعية.

سادساً/ المنهجية:

اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة، منها المنهج التاريخي وذلك لتتبع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، المنهج الاستنباطي لسياقة فرضيات البحث والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة البحث، بالإضافة للمنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة التطبيقية.

سابعاً/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية:

الحدود المكانية: شركة المراعي (المملكة العربية السعودية)

الحدود الزمنية: 2018م الي 2019م

الحدود الموضوعية: استراتيجية التميز وكفاءة الأداء المالي

ثامناً/ الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث بعض من الدراسات السابقة التي تمكن من الاطلاع عليها وذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1/ دراسة مصطفى (2016م) بعنوان دور استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية بمنظمات الاعمال

تناولت الدراسة العلاقة المعنوية بين استراتيجية التميز والصورة الذهنية في المنظمات الصناعية العراقية، حيث هدفت الدراسة الي التعرف علي استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية بمنظمات الاعمال والتعرف علي الكيفية التي يمكن من خلالها ان تساهم استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية في المنظمات محل الدراسة. حيث توصلت الدراسة الي ان استراتيجية التميز لها دور هام في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، كما تبين ان هناك شعور جيد حل تطبيق استراتيجية التميز من حيث الجودة/ التميز في التصميم/ تقنيات المنتج/ شبكات التوزيع.

2/ دراسة مجدي (2015م) بعنوان جدوى استراتيجيات التميز بقطاع صناعة الأثاث الخشبي بمحافظة دمياط المصرية

حيث تناولت الدراسة قياس أنشطة وتكتيكات التميز/ المتغيرات الاستراتيجية. وهدفت الدراسة الي تحقيق جدوى استراتيجيات التميز من حيث معايير التصميم القياسية (المحلية والعالمية) لتطوير وتحديث المنتج والمنتجات القائمة التي لها علامة تجارية لتعزيز الثقة في جودتها لتمكين المنشآت الصناعية العاملة بهذا القطاع من التصدير عالمياً. كما خلصت الدراسة الي نتائج منها ان الالتزام بجدوى تطبيق استراتيجيات التميز بقطاع صناعة الأساس بمحافظة دمياط المصرية اعطي كفاءة في إجراءات العمليات المحاسبية وإدخال البيانات وخاصة (حساب تكلفة المنتج) واخراجها من قبل متخصصين في اعمال المحاسبة المالية والتكاليف. كما توصلت الدراسة ايضاً الي نتيجة ان استراتيجيات التميز طبقت من خلال تحليل المجموعات الاستراتيجية بقطاع صناعة الأثاث الخشبي بمحافظة دمياط المصرية.

3/ دراسة مريم (2015م) بعنوان استراتيجية تميز بنك الجزيرة السعودي في مجال الصيرفة الإسلامية

هدفت الدراسة الي معرفة إمكانية المصارف التي بلورت احكام الشريعة الإسلامية في عملها المصرفي من التميز الفعلي في مجال الصيرفة الإسلامية. توصلت الدراسة الي نتائج أهمها انه احرز العمل المصرفي الإسلامي الذي بدأ متواضعاً تقدماً ملحوظاً خلال فترة قصيرة ويستدل ذلك علي بنمو حجم المعاملات الإسلامية وتميزها بالجدوى والكفاءة واتساع نشاطها، بالإضافة الي ان بنك الجزيرة يعتبر من البنوك التقليدية في السعودية والتي تم تحويلها كلياً للعمل وفق الشريعة الإسلامية وقد نجح البنك في استقطاب ودائع العملاء ورفع مستوي الأداء بارتفاع الأرباح والعوائد المحققة وذلك لتمكنه من التحول الاستراتيجي والتميز الخدمي.

4/ دراسة وهيبه (2014م) بعنوان معايير التميز المؤسسي في التدريب والاستثمار البشري.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجية التميز مع ربحية المصرف/ ودائع المصرف/ راس مال المصرف. وهدفت الدراسة الي معرفة أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية من حيث تحقيق الأرباح وجذب الودائع والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها علي راس المال. توصلت الدراسة الي ان تطبيق استراتيجية التميز يؤثر ايجاباً على الأرباح والودائع بالمصارف التجارية، ولا يؤثر تطبيق استراتيجية التميز في راس مال المصارف التجارية.

5/ دراسة عبد الرحمن (2019) بعنوان دور التحليل المالي في كفاءة الرقابة على الأداء المالي والانحرافات في المصانع (دراسة حالة بنك النيل للتجارة والاستثمار)

سعت الدراسة لقياس أثر التحليل المالي من خلال (الادوات، الأساليب، المؤشرات) على كفاءة الرقابة على الأداء المالي والسيطرة على الانحرافات. هدفت الدراسة للوصول الي دور التحليل المالي في كفاءة الرقابة وبيان مفاهيم التحليل وادواته وأساليبه ومجالاته. خلصت الدراسة الي نتائج أمها ان المصرف قيد الدراسة يتبع سياسة التوازن ما بين السيولة والربحية والتوظيف الجيد للموارد والارباح الناتجة عنها.

6/ دراسة امل (2017م) بعنوان إجراءات المراجعة التحليلية وأثرها على الأداء المالي والانحرافات في القطاع المصرفي.

هدفت الدراسة الي بيان الدور الذي يتميز به تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية في عملية مراجعة الحسابات ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء المالي. توصلت الدراسة الي اثبات ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل إجراءات المراجعة التحليلية ورفع كفاءة الأداء المالي.

7/ دراسة الصادق (2015م) بعنوان أهمية أدوات التحليل المالي ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي (بالتطبيق على شركة سكر كنانة)

تناولت الدراسة العلاقة بين (تحليل القوائم المالية / تحليل النسب المالية) ومدى الكفاءة المالية للشركة. حيث هدفت الدراسة لتعريف كفاءة الأداء المالي، التحليل المالي، القوائم المالية وأثرها على تقييم الأداء المالي، والنسب المالية وأثرها على مدى الكفاءة المالية. توصلت الدراسة على نتيجة ان الاداء الكفاء لأدوات التحليل المالي في الشركة ادي الي تحقيق توازن بين الربحية والسيولة والي ان كفاءة التحليل المالي تؤدي الي معالجة البيانات المتاحة والي الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرار وتقييم الأداء المالي للشركة.

8/ دراسة عبد الوهاب (2014م) بعنوان دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية.

هدفت الدراسة الي التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية، وتقويم نظم الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات اليمنية ومعرفة مدى وجود علاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي في شركات الاتصالات اليمنية. أظهرت الدراسة بعض النتائج أهمها تمتع شركات الاتصالات اليمنية بهياكل رقابة داخلية جيدة ومقبولة، بالإضافة الي انه اكدت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي

التعليق على الدراسات السابقة

اطلع الباحث علي 8 دراسات أجريت ما بين (2014م الي 2019م) ولاحظ الباحث ان معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع المصرفي وما يقدمه هذا القطاع من خدمات، وعلاقة تلك الخدمات بواحد من عوامل الدراسة اما استراتيجية التميز او الأداء المالي. لكن هذه الدراسة جمعت بين استراتيجية التميز وأثرها في كفاءة الأداء المالي، وعلى خلاف الدراسات السابقة فان الجانب التطبيقي

للدراصة في قطاع المنشآت الصناعية التي تنتج السلع الغذائية.

تاسعاً/ هيكل الدراسة:

هذه الدراسة تحتوي على أربعة محاور كالاتي:

المحور الأول ويحوي الإطار العام للدراسة إضافة الي الدراسات السابقة، المحور الثاني يحتوي على الجانب النظري لا استراتيجية التميز وكفاء الأداء المالي، والمحور الثالث يحتوي على الجانب التطبيقي وتحليل الفروض، اما المحور الرابع والاخير يشمل النتائج والتوصيات قائمة المراجع.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أ/ استراتيجية التميز:

مقدمة

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة في ظل المنافسة الشرسة وتغيرات البيئة الديناميكية المتسارعة والذي فرض عليها منطلقاً جديداً في التكيف مع هذه التغيرات، سعياً منها لتحقيق النجاح في أنشطتها وعملياتها وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء في السوق والنمو وتحسين الأداء (هنية 2019).

مفهوم الاستراتيجية

بدأ مفهوم الاستراتيجية من قبل العسكريين لتعني وضع القوات المسلحة من اجل التغلب على الأعداء. او انها استغلال الموارد ضد العدو لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الدولة. اما في حقل السياسة فان الاستراتيجية هي استغلال الموارد من اجل تحقيق الأهداف القومية. وفي مجال الاقتصاد تعني توزيع الموارد النادرة، اما في مجال الاعمال التجارية فتعني تحديد الأهداف والاعراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف (العساف، 2013).

يعد مفهوم الاستراتيجية اطاراً ذات ابعاد شمولية يرتبط بنجاح المنظمات ومستقبلها (هنية، 2019). يعرف (فلاح، 2000) الاستراتيجية بانها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطرة وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة. ويعرف (Michel Robert) الاستراتيجية بانها نتاج لعمليات التفكير بالعقل ثم الأشخاص المعنيين الذين يقومون بالمساعدة لتحديد النظرة المستقبلية للمنظمة وبالتالي فهي تبدأ بفكرة او رؤية بالعقل والتي تقسم الي اللحظة الحالية والمستقبلية.

الاستراتيجية حقل حديث العهد نسبياً لذلك فالمفهوم سريع التطور وهذا ما يعكس الاختلاف بين الكتاب، وهذا الاختلاف ليس سلبياً دائماً وانما هي حالة إيجابية، ولكن يمكن القول بان جميع التعريفات تلتقي بالجوهر والمضمون، وبهذا تكون الدراسات مكمله لبعضها البعض، فعندما ننظر اليها بصورة شمولية فانا نرى تعكس مدي التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية (العساف، 2013).

مفهوم التميز

بدأ مفهوم التميز في آخر ثمانينيات القرن الماضي واخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة (1992م) والذي انتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم (الزبن، 2020).

ان لفظ لتمييز له دلالات أخلاقية وحيث انه تردد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معاني مختلفة، ويعرف بانه الكد في سبيل بلوغ ارفع ما يمكن ان يبلغه الفرد او المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل (جون وجاردنر 1989). يعرف (العساف، 2013) التميز بانه ممارسات متفردة ومتفوقة في إدارة المؤسسات وتحقيق أفضل النتائج استناداً لمبادئ أساسية وهي التركيز على النتائج والاهتمام بالعملاء والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والخصائص وتطوير الشركات واخيراً تحمل المسؤولية الاجتماعية.

يمكن القول بان التميز يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتغطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الافراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأثره بشكل متوازن (بني حمد، 2015).

ان استراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة ان تتوجه التي تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في منتجاتها واسواقها وكفاءتها المتميزة، بالتالي تحقيق أرباح أكبر ترتبط بالتحكم في التكاليف وتعظيم الإيرادات بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز (وهيبة، 2014).

ب/ كفاءة الأداء المالي

كفاءة الأداء المالي ينصرف مفهومها الي حسن استخدام الموارد المالية المتاحة بما يحقق اهداف المؤسسة (العقول، 1997). تمثل كفاءة الأداء المالي أداء الشركات حيث تركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدي انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم (مولود، 2017).

مفهوم الأداء المالي

تعود كلمة الأداء الي الكلمة اللاتينية والتي تعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل ويعرف بانه النتائج النهائية المرغوبة لما تقوم به المنشأة من أنشطة واعمال والتي تسعى الي تحقيقها (الزيادات، 2015). يعبر عن الأداء بعدة مفاهيم مختلفة مثل الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، ولكن ذلك يعتبر غير صحيح في علوم الاقتصاد، فإعطاء تعريف وحيد والاقتصار عليه يعتبر غير كافي لمفهوم الأداء (Bergevin، 2002). كما ان (Poster، 2005) يري الأداء على انه مستوي تحقيق الأهداف، وهذا المستوي يتم قياسه من خلال استخدام المؤشرات المالية.

يعد الأداء المالي أحد اهم الأنواع الرئيسية للأداء في المنظمة، مما يعطيه الأهمية الكبيرة لمعرفة المالي لها، وبالإضافة الي التعرف على مدي قدرتها على تحقيق أهدافها وتقديم مخرجات سليمة من خلال استخدام النسب والمؤشرات المالية التي تعد بدورها على انها

أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة (بن طريف، 2019).

تعريف الأداء المالي

تعددت المفاهيم والتعريفات المعبرة عن الأداء التي باعتباره أحد أنواع الأداء، حيث ينظر كل باحث الي مفهوم الأداء المالي من منظور معين، ونتيجة لذلك فقد ت تعريف الأداء المالي بأنه مدي قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.

عرّف (الكرخي، 2007) الأداء المالي بأنه مدي قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها خلال فترة زمنية معينة ومدي مهارتها في تحويل المدخلات الي مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة، وبيان مدي قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المماثلة عن طريق التغلب على الصعوبات التي تواجهها واتباع الأساليب الأكثر تطوراً. تم ذكر تعريف اخر للأداء المالي في كتابات (علي، 2018) على انه مدي تحقيق المؤسسة لهامش امان من خلال قدرتها علي تصدي المخاطر وتحدي الصعاب المالية مما يزيل عنها حالة الاعسار. ويعرّف الأداء المالي على انه جميع العمليات والدراسات التي ترمي الي تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في المؤسسة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة او محددة عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد الي مقاييس ومعايير معينة (مولود، 2017).

أهمية الأداء المالي

أصبح من المهم للمنظمات اليوم ان تقوم بقياس اداءها المالي باستمرار، لما يعكسه مباشرة على الأداء الكلي لها، وتساعد ايضاً على تحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال الاستفادة من المعلومات التي يوفرها الأداء المالي، والقدرة على اتخاذ القرارات المبنية على التقارير المالية للمنظمة (بن طريف، 2019).

للأداء المالي أهمية خاصة سواء علي المستوي العام او الخاص، بحيث انها هي البديل عن الدافع الذاتي والذي يحفز النشاط الخاص، بالإضافة الي انه يدعم سعي الإدارة من اجل تحقيق أهدافها، فعملية تقييم الأداء المالي هي احد المقومات الرئيسية العملية للرقابة، وهي ما تعتمد علي مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة الشركة بالإضافة للأداء الكلي، ولها مؤشرات ومقاييس محددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة وتحديد المسؤول عن هذه الانحرافات عن الأهداف المحددة من اجل الحكم علي مستوي التشغيل (الراوي، 2019). ذكر (مينكل، 2018) في كتاباته عدد من النقاط تعبر عن أهمية الأداء المالي:

1/ يساعد المنشأة على تحقيق الأهداف الموضوعية.

2/ يساعد الإدارة العليا ومتخذي القرار في المنشأة علي وضع الأطر الأساسية التي تعمل بشكل مباشر على تسيير العمليات داخل المنشأة.

3/ يساعد إدارة المنشأة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المستقبل من خلال ابراز نقاط القوة والضعف لهذه الموارد.

4/ بيان نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط المالي والكشف عن الخلل الذي يحصل في عملية التخطيط المالي واقتراح حلول لمعالجة هذه الاختلالات ونقاط الضعف.

اهداف الأداء المالي

عدد (بن طريف، 2019) عدة أهداف للأداء المالي:

1/ معرفة الأداء المالي يتيح للمنظمة مراقبة ومتابعة نشاطها وطبيعتها، بالإضافة الي متابعة سير عملها ضمن الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها.

2/ يساعد المنظمة على تحليل ومقارنة لوضعها المالي في الفترة الحالية مع الفترة الماضية، بالإضافة الي تقديم تفسيرات للبيانات المالية لاتخاذ القرار المناسب تبعاً لأوضاع المنظمة.

أضاف (علي، 2018) ان الأداء المالي يمكن ان يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

1/ متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعتها، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدي تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

2/ يساعد المستثمر على اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات الالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

ويتفق الباحث مع كتابات (علي) فيما يخص الأهداف أعلاه باعتبار ان المنشأة محل الدراسة تعتبر شركة مساهمة عامة ولها مستثمرين يستفيدون من تلك الأهداف لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية والمالية.

العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هنالك العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه المنشآت وتعرقل أداء وظائفهم مما دفع الباحثين والهيئات المختصة بالبحث عن هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها، ومن اهم العوامل المؤثر على الأداء المالي (بن طريف، 2019):

1/ العوامل الداخلية: وتتمثل بالعوامل التي تؤثر على أداء المنشآت، الا ان هذه العوامل يمكن السيطرة عليها بالطريقة التي تساعد على تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف. ومن اهم العوامل الداخلية: الرقابة على التكاليف، الرقابة على كفاءة استخدام الموارد، الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

2/ العوامل الخارجية: وتتمثل بالعوامل التي تؤثر على أداء المنشآت ولا يمكن للإدارة السيطرة عليها، وانما يمكن التقليل من تأثيرها وإمكانية توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات الخارجية، وتشمل هذه العوامل: الازمات المالية، التغيرات التكنولوجية، القوانين والتعليمات الصادرة من طرف الدولة.

أكد (مينكل، 2018) ان الأداء المالي للمنشأة يتأثر بالعديد من العوامل، وتصنف هذه العوامل الي عوامل داخلية وخارجية وذكر منها:

1/ عوامل داخلية ويكون مصدرها البيئة الداخلية للمنشأة مثل: حجم الشركة، سيولة الشركة، درجة الرفع المالي للشركة، تكلفة

الحصول على الأموال، مدي كفاءة المنشأة في استخدام مواردها المتاحة.

2/ عوامل خارجية يكون مصدرها البيئة الخارجية للمنشأة مثل: نسبة التداول لكل منشأة، السياسات المالية لكل دولة، القوانين والتعليمات التي تفرضها الجهات الرقابية على الشركات، ومدي رضي العملاء عن الشركة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي وتحليل الفروض:

نبذة عن المنشأة محل الدراسة

بدأت قصة المراعي في عام 1977 عندما استشعر سمو الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير الفرصة لتطوير صناعة الألبان التقليدية في المملكة العربية السعودية لتلبية احتياجات السوق المحلية التي تشهد توسعا سريعا. تم إطلاق العديد من المشاريع الزراعية لتحقيق رؤيته. بدءا من الحليب الطازج ومعالجة اللبن، وسرعان ما توسع نطاق هذه المبادرات ليشمل مزارع الألبان الحديثة وأحدث مصانع المعالجة.

الالتزام من خلال الاستثمار

في أوائل التسعينيات، دخلت المراعي فترة إعادة هيكلة وإعادة استثمار، فتحوّلت من هيكل لامركزي إلى هيكل مركزي بهدف توفير منتجات بأسعار في متناول الجميع ما يمكن المستهلكين من التمتع بمنتجات ذات جودة عالية. تماشيا مع هذا النموذج، استبدلنا أول مجمع صناعي للمعالجة المركزية بخمسة مصانع. كما استبدلنا أربعة مزارع ألبان كبيرة بعشر مزارع صغيرة في مدينة الخرج.

في أواخر عام 2005، افتتحنا مصنع المعالجة المركزية الثاني الذي ضم مصنع الألبان الأول. كما أنشأنا اثنين من المزارع المتطورة. وفي العام نفسه، تحوّلت المراعي إلى شركة مدرجة في البورصة ولدينا الآن حوالي 50,000 مساهم. وفي نهاية عام 2016، تجاوزت قيمة الشركة السوقية 57 مليار ريال سعودي.

تنوع النجاح

تشمل استراتيجية النمو لدينا ثلاثة أضلع هي: التنوع من خلال الابتكار والتوسع الجغرافي، والنمو العضوي

التوسع الجغرافي

في عام 2009 بدأنا بالتوسع الجغرافي خارج دول مجلس التعاون الخليجي، بإطلاق الشركة الدولية للألبان والعصائر IDJ كمشروع مشترك مع شركة بيبسيكو العالمية الرسالة

تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم. المراعي تقدم منتجات ذات جودة عالية لأكثر من 100,000 محل تجزئة داخل مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن.

الرؤية

نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتحليل قائمة المركز المالي لشركة المراعي وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي المتمثل في:

1/ أسلوب التحليل الأفقي: حيث يهدف هذا الأسلوب الي توضيح نسبة النمو او الانخفاض في بنود الميزانية العمومية.

2/ أسلوب التحليل الرأسي: حيث يهدف هذا الأسلوب الي تحويل الأرقام الواردة في الميزانية العمومية الي نسب مئوية تبين كل من المكونات الخاصة بفترتين مختلفتين.

جدول (1): قائمة المركز المالي لشركة المراعي للأعوام 2018م و2019م.

2019/12/31م	2018/12/31م	المطلوبات	2019/12/31م	2018/12/31م	الموجودات
بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	
		حقوق الملكية			الموجودات
10,000,000	10,000,000	راس المال			غير المتداولة
2,230,479	2,049,304	احتياطي نظامي	22,576.888	22,606,542	ممتلكات
(770,740)	(593,567)	أسهم خزينة			وآلات ومعدات
(450,587)	(520,500)	احتياطيات اخري	461,375	547,933	حق استخدام
3,644,197	2,941,346	أرباح مبقاه			الأصول
14,653,349	13,876,583	حقوق الملكية العائدة للمساهمين	1,128,533	1,038,371	موجودات غير ملموسة وشهرة
-	-	الصكوك الدائمة	1,381,268	1,366,566	موجودات حيوية
14,653,349	13,876,583	حقوق الملكية العائدة للمساهمين في الشركة	88,029	204	استثمارات في شركة زميلة
605,771	586,061	حقوق الملكية غير المسيطرة			ومشروع مشترك
15,259,120	14,462,644	اجمالي حقوق الملكية	145,684	102,624	استثمار يتم المحاسبة عنه

		المطلوبات غير المتداولة			بطريقة حقوق الملكية
10,897,327	11,651,970	قروض وتسهيلات	725	19,747	أدوات مالية
335,659	409,703	التزامات تأجير			مشتقة
826,399	699,325	مزايا نهاية الخدمة للموظفين	40,836	11,488	موجودات
1,556	7,101	أدوات مالية مشتقة	25,823,338	25.693,475	ضريبية مؤجلة
103,328	37,967	مطلوبات ضريبية مؤجلة			الموجودات المتداولة
12,164,269	12,806,066		4,198,005	3,874,193	مخزون
		المطلوبات المتداولة	96,462	98,439	موجودات حيوية
219,118	179,321	سحب علي المكشوف	1,868,895	1,913,202	ذمم مدينة تجارية ومصاريف مدفوعة مقدماً وذمم مدينة اخري
1,986,393	2,094,292	قروض وتسهيلات			أدوات مالية مشتقة
95,750	89,796	التزامات تأجير			ودائع لأجل
363,488	302,911	الزكاة			نقد وارصدة لدي البنوك
31,578	13,153	ضريبة الدخل المستحقة	13,751	20,336	
3,019,160	2,808,042	ذمم دائنة تجارية وذمم دائنة اخري	590,038	-	
9,166	26,322	أدوات مالية مشتقة	557,553	1,182,902	
5,724,653	5,513,837				
17,888,922	18,319,903	اجمالي المطلوبات	7,324,704	7,089,072	
33,148,042	32,782,547	اجمالي حقوق الملكية والمطلوبات	33,148,042	32,782,547	اجمالي الموجودات

اعداد الباحث من بيانات شركة المراعي (2020).

جدول (2): التحليل الرأسي لقائمة المركز المالي لشركة المراعي للأعوام 2018م و2019م.

التوزيع النسبي للمجموعة الفرعية % 2019	التوزيع النسبي %		المطلوبات	التوزيع النسبي للمجموعة الفرعية % 2019	التوزيع النسبي %		الموجودات
	2019	2018			2019	2018	
			حقوق الملكية				الموجودات غير المتداولة
65.6	30.2	30.5	راس المال	87.4	68.1	69	ممتلكات وآلات ومعدات
14.6	6.7	6.3	احتياطي نظامي	1.8	1.4	1.7	حق استخدام الأصول
(5.1)	(2.3)	(1.8)	أسهم خزينة	4.4	3.4	3.1	موجودات غير ملموسة
(2.9)	(1.4)	(1.6)	احتياطيات أخرى				وشهرة
23.9	11	8.9	أرباح مبقاه	5.3	4.2	4.2	موجودات حيوية
96	44.2	42.3	حقوق الملكية العائدة للمساهمين	0.3	0.3	0.01	استثمارات في شركة زميلة ومشروع مشترك
0	0	0	الصكوك الدائمة	0.6	0.4	0.3	استثمار يتم المحاسبة عنه بطريقة حقوق الملكية
96	44.2	42.3	حقوق الملكية العائدة للمساهمين في الشركة	0.01	0.01	0.06	أدوات مالية مشتقة
4	1.8	1.8	حقوق الملكية غير المسيطرة	0.2	0.1	0.03	موجودات ضريبية مؤجلة
100	46	44.1	اجمالي حقوق الملكية	100	77.9	78.4	الموجودات المتداولة
			المطلوبات غير المتداولة	57.3	12.7	11.8	مخزون
89.6	32.9	35.6	قروض وتسهيلات	1.3	0.3	0.3	موجودات حيوية
2.8	1	1.3	التزامات تأجير	25.5	5.6	5.8	ذمم مدينة تجارية ومصاريف مدفوعة مقدماً وذمم مدينة أخرى
6.8	2.5	2.1	مزايا نهاية الخدمة للموظفين				أدوات مالية مشتقة
0.01	0.01	0.02	أدوات مالية مشتقة	0.2	0.04	0.06	ودائع لأجل
0.8	0.3	0.1	مطلوبات ضريبية مؤجلة	8.1	1.8	0	نقد وارصدة لدي البنوك
100	36.7	39.1	المطلوبات المتداولة	100	22.1	21.6	

3.8	0.7	0.5	سحب علي المكشوف				
34.7	6	6.4	قروض وتسهيلات				
1.7	0.3	0.3	التزامات تأجير				
6.3	1.1	0.9	الزكاة				
0.6	0.09	0.04	ضريبة الدخل المستحقة				
52.7	9.1	8.6	ذمم دائنة تجارية وذمم دائنة اخري				
0.2	0.03	0.08	أدوات مالية مشتقة				
100	17.3	16.8					
-	54	55.9	اجمالي المطلوبات				
-	100	100	اجمالي حقوق الملكية والمطلوبات	-	100	100	اجمالي الموجودات

اعداد الباحث من القوائم المالية لشركة المراعي (2020).

يلاحظ الباحث من خلال بيانات الجدول (2) التحليل الرأسي لقائمة المركز المالي لشركة المراعي للأعوام 2018م/2019م الاتي:

1/ ان استثمارات الشركة في الأصول المختلفة في العامين المذكورين (2018م) و(2019م) تتركز بصورة أكبر في الموجودات غير المتداولة والموجودات المتداولة، حيث بلغت الموجودات غير المتداولة نسبة (78.4%) بينما بلغت الموجودات المتداولة (21.6%) في العام 2018م. في حين ان نسبة الموجودات غير المتداولة في العام 2019م بلغت (77.9%) بينما الموجودات المتداولة بلغت (22.1%). نستخلص مما سبق ان قيمة الموجودات غير المتداولة للشركة متساوية للعامين 2018م و2019م، وهذا يدل على الكفاءة الاستثمارية للشركة في الاستثمار في مجال الموجودات مما يعمل علي زيادة القيمة السوقية للشركة في السوق المالية.

2/ ان النقدية والارصدة على البنوك تتمثل في حوالي (7.6%) من جملة الموجودات المتداولة للشركة، في حين ان المخزون يعادل (57.3%) مما يعني ان الشركة تحتفظ بمخزون من المواد الخام لمقابلة احتياجاتها بنسب كافية مما يساعد الشركة في زيادة الإنتاج لمقابلة احتياجات العملاء وذلك يؤدي الي ربحية الشركة.

3/ ان الأصول الثابتة في الشركة تكاد تكون مركزة في الممتلكات والآلات والمعدات حيث بلغت (78.4%) من جملة الموجودات غير المتداولة (الأصول الثابتة) في حين ان الموجودات غير الملموسة والشهرة بلغ (4.4%) فقط، واستثمارات في شركة زميلة ومشروعات شراكة (0.03%) مما يؤدي الي رفع القيمة السوقية للشركة.

4/ تعتمد الشركة في تمويل عملياتها من مصادر داخلية حيث بلغت في العام 2018م نسبة (44.1%)، كما بلغت في العام 2019م نسبة (46%)، وهذا مؤشر جيد بان الشركة تعتمد في التمويل على أموال الملكية وهذا يدل على الكفاءة الائتمانية للشركة، كما يدل ايضاً على مقدرة الشركة في سداد ديونها بكل سهولة ويسر دون مخاطر لان الضمان الوحيد لسداد الديون هو راس المال وحقوق الملكية.

5/ بلغت مطلوبات الشركة غير المتداولة في العام 2018م نسبة (39.1%) من مجموع المطلوبات، كما بلغت نسبة (36.7%) في العام 2019م، بينما القروض والتسهيلات بلغت في العام 2018م نسبة (6.4%)، كما بلغت في لعام 2019م (6%) من إجمالي المطلوبات.

جدول (3): التحليل الأفقي لقائمة المركز المالي لشركة المراعي للأعوام 2018م و2019م.

المقارنة 2019 (%)	سنة الأساس 2018 (%)	المطلوبات	المقارنة 2019 (%)	سنة الأساس 2018 (%)	الموجودات
		حقوق الملكية			الموجودات غير المتداولة
100	100	راس المال	99.9	100	ممتلكات وآلات ومعدات
108	100	احتياطي نظامي	84.2	100	حق استخدام الأصول
129.8	100	أسهم خزينة	108.7	100	موجودات غير ملموسة وشهرة
86.6	100	احتياطيات أخرى	101.1	100	موجودات حيوية
123.9	100	أرباح مبقاه	431.5	100	استثمارات في شركة زميلة ومشروع مشترك
105.6	100	حقوق الملكية العائدة للمساهمين			
-	-	الصكوك الدائمة	142	100	استثمار يتم المحاسبة عنه بطريقة حقوق الملكية
105.6	100	حقوق الملكية العائدة للمساهمين في الشركة	3.7	100	أدوات مالية مشتقة
103.4	100	حقوق الملكية غير المسيطرة	355.5	100	موجودات ضريبية مؤجلة
105.2	100	اجمالي حقوق الملكية	100.5	100	
		المطلوبات غير المتداولة			الموجودات المتداولة
93.5	100	قروض وتسهيلات	108.4	100	مخزون
81.9	100	التزامات تأجير	98	100	موجودات حيوية
118.2	100	مزايا نهاية الخدمة للموظفين	97.7	100	ذمم مدينة تجارية ومصاريف مدفوعة مقدماً وذمم مدينة أخرى
21.9	100	أدوات مالية مشتقة			
272.2	100	مطلوبات ضريبية مؤجلة	67.6	100	أدوات مالية مشتقة
95	100		-	-	ودائع لأجل
		المطلوبات المتداولة	47.1	100	نقد وارصدة لدي البنوك
122.2	100	سحب على المكشوف	103.3	100	
94.8	100	قروض وتسهيلات			
106.6	100	التزامات تأجير			

120	100	الزكاة			
240.1	100	ضريبة الدخل المستحقة			
107.5	100	ذمم دائنة تجارية وذمم دائنة اخري			
34.8	100	أدوات مالية مشتقة			
103.8	100				
97.6	100	اجمالي المطلوبات			
101.1	100	اجمالي حقوق الملكية والمطلوبات	101.1	100	اجمالي الموجودات

اعداد الباحث من القوائم المالية لشركة المراعي (2020).

يلاحظ الباحث من خلال بيانات الجدول (3) التحليل الافقي لقائمة المركز المالي لشركة المراعي للأعوام 2018م و2019م الاتي:

1/ لقد زادت الاستثمارات في الشركات الزميلة بنسبة (431.5%) ولقد تم تحويل هذه الزيادة الي المصادر الذاتية للتمويل (الداخلية) حيث يلاحظ زيادة الأرباح بنسبة (123.9%) مما يدل على ان الكفاءة الاستثمارية ممتازة وعالية في الشركة مما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي تنص على ان هنالك أثر لاستراتيجية التميز في ربحية المنشآت الصناعية.

2/ يتضح ايضاً ان الزيادة في الأصول المتداولة قد تمت بالاعتماد على التمويل الذاتي (الداخلي)، حيث زادت حقوق الملكية وفي نفس الفترة بنسبة (105.2%) بينما المطلوبات المتداولة بنسبة (97.6%) في نفس الفترة حيث نجد ان الكفاءة الائتمانية في انخفاض مما يدل على مقدرة الشركة في سداد ديونها دون مخاطر تذكر. وذلك يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان هنالك أثر لاستراتيجية التميز في قيمة المنشآت الصناعية.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

اولاً/ النتائج

1/ أظهرت نتائج الدراسة ن هنالك أثر للتميز في ربحية الشركة موضوع الدراسة من خلال الاحتفاظ بمخزون يساعد علي زيادة الإنتاج لمقابلة احتياجات العملاء.

2/ تؤكد نتائج الدراسة ان الكفاءة الاستثمارية للشركة ممتازة وعالية مما تزيد من القيمة السوقية لها في السوق المالي.

3/ بينت نتائج الدراسة ن هنالك أثر للتميز في قيمة الشركة موضوع الدراسة.

4/ تشير نتائج الدراسة الي ان الكفاءة الائتمانية تدل على التميز في قيمة الشركة من خلال القدرة علي سداد ديونها دون مخاطر تذكر.

ثانياً/ التوصيات

- 1/ الاستمرار في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام يساعد علي زيادة الإنتاج بسرعة لمقابلة احتياجات العملاء لزيادة الربحية.
- 2/ ضرورة العمل علي زيادة الكفاءة الاستثمارية من خلال زيادة الاستثمارات في الشركات الزميلة والمشروعات المشتركة.
- 3/ ضرورة اعتماد الشركة على تمويل المشروعات من مصادر ذاتية من شأنه ان يؤدي الي زيادة ربحية الشركة.
- 4/ ضرورة وتعزيز الاهتمام بالكفاءة الائتمانية لزيادة القدرة الشركة على سداد ديونها دون مخاطر او صعوبات.

قائمة المراجع:

الكتب

- الكرجي، مجدي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007).
- جون وجاردنر، التميز والموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، ط1، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1989).
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)، ط1، (عمان: دار وائل للنشر، 2000).

الرسائل الجامعية

- الزين، منصور عازم منصور (2020)، هندسة العمليات واثرها في التميز النظمي، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- العقول، محمد علي محمد (1997)، قياس كفاءة الأداء المالي للبنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان، السودان.
- الراوي، زيد مؤيد بشير (2019)، محددات كفاءة الأداء المالي للصناديق السيادية في دولة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- مينكل، نادر علي رحمت الله (2018)، اثر التدفقات النقدية علي كفاءة الأداء المالي، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- علي، بوران بخيت محمد زين (2018)، دور تطبيق نظام التكاليف المحاسبية في تقويم كفاءة الأداء المالي في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ام درمان، السودان.
- مولود، صلاح احمد الحبو (2017)، اثر استخدام النظم المحاسبية المحوسبة علي كفاءة الأداء المالي للشركات السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان الإسلامية، ام درمان، السودان.
- بن طريف، عبيدة فيصل نصري (2019)، اثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن،

رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

هنية، تامر زهير (2019)، مدي تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق واثرها علي تميز الأداء المؤسسي في مجموعات بدري وهنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

العساف، خالد توفيق (2013)، اثر استراتيجية التميز في تسويق خدمات المصارف الإسلامية في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان الإسلامية، ام درمان، السودان.

بني حمد، عبدالله يوسف فياض (2015)، المرونة الاستراتيجية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الزيادات، علي عبد الفتاح حمدان (2015)، اثر كفاءة راس المال الفكري علي الأداء المالي للمصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

البحوث العلمية

إبراهيم، امل ميرغني الماحي (2017). إجراءات المراجعة التحليلية واثرها علي كفاءة الأداء المالي في القطاع المصرفي السوداني. السودان. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين. مج7.

الدوري، مصطفى كمال مصطفى (2016). دور استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية لمنظمات الاعمال. مصر. جامعة قناة السويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج7.

المهير، الصادق محمد محمود ، احمد محمد علي (2015). أهمية أدوات التحليل المالي ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي. السودان. مجلة جامعة البحر الأحمر.

كوة، عبد الرحمن محمد كبسور (2019). دور التحليل المالي في كفاءة الرقابة علي الأداء المالي في والانحرافات في المصارف. السودان. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث.

عامر، مجدي محمد احمد (2015). جدوي تطبيق استراتيجيات التميز بقطاع صناعة الأثاث بحافظة دمياط. مصر. مجلة علوم وفنون. دراسات وبحوث. الناشر جامعة حلوان. مج27.

عياش، عبد الوهاب احمد عبد الله (2014). دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي. اليمن. مجلة جامعة الناصر.

محمود، مريم شطيبي (2015). استراتيجية تميز بنك الجزيرة السعودي في مجال الصيرفة الإسلامية. الجزائر. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية.

وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولي النشير (2015). اثر استراتيجية التميز في الاحداء المالي للمصارف التجارية. السودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية.

المراجع الأجنبية

- Bergevin, P. (2002). Financial Statement Analysis: An Integrated Approach. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Michel Robert, Strategy Competitors And Simple Ii: How Wining Companies Dominate Their, 14th edition,(New York: Mc Grow –hill, 1998).
- Poster, H and Streib, G. (2005). Elements of strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review, Vol. 65,No.1 .

المواقع الإلكترونية

- شركة المراعي www.almarai.com

- المكتبة الرقمية السعودية sdl.edu.sa

"Impact of Excellence Strategy on Financial Performance Of Saudi industrial Firms"

(A case study of Almarai Company in KSA).

ABSTRACT:

This study aimed to measure the impact of the excellence strategy on the financial performance efficiency in the Saudi Industrial Firms and Almarai Company was taken as case study. In order to achieve the objective of the study, the researcher used different approaches the historical approach to trace and investigate the previous studies, the inductive approach to set the research hypothesis, the deductive approach to formulate the research problem and the analytical approach to analyze the empirical data. The most important findings of the study showed that the excellence strategy had positive impact on financial performance for the profitability and the worth of Almarai Company. The study recommended that the company needs to increase the investment and credit efficiency.

Key words: Excellency - Company profitability - Company worth - Efficiency - Financial performance