

دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة المراعي  
بالمملكة العربية السعودية

Role of excellence management according to (EFQM) model in crystallizing differentiation in  
business organizations -A Case study at Almarai Company in Saudi Arabia

شريط كمال<sup>1</sup>، خلوفي سفيان<sup>2</sup>

Cherait Kamal / Kheloufi Sofyane

<sup>1</sup> جامعة العربي التبسي - تبسة، cherykam@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة العربي التبسي - تبسة، sofiane.kheloufi@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 03/04/2020

تاريخ القبول: 2020/03/11

تاريخ الاستلام: 2019/09/30

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في بلورة التمايز لشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور فعال وقوي لهذه العناصر خاصة ما تعلق بالعمليات في الشركة وكذلك باقي العناصر فيما يخص القيادة وتقييم الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مزيد من النماذج العالمية لبناء نظام إداري متكامل بجانب انتهاز عدة استراتيجيات أخرى واليات لبلورة التميز الإداري وصولاً للتميز المؤسسي الشامل. كلمات مفتاحية: إدارة تميز؛ النموذج التميز الأوروبي (EFQM)؛ تميز مؤسسي؛ شركة المراعي. تصنيف JEL: M19، J71، L25.

**Abstract:** This study aimed to highlight the role of elements of excellence management according to the European model of excellence (EFQM) in the development of differentiation for Almarai Company in Saudi Arabia, The study concluded that there is an effective and strong role for these elements, especially those related to the operations in the company as well as the rest of the elements in terms of leadership and performance evaluation, The study recommended the need to adopt more global models to build an integrated management system in addition to the adoption of several other strategies and mechanisms to crystallize the overall institutional excellence.

**Keywords:** Excellence Management; European Excellence Model (EFQM); Institutional Excellence; Almarai Company.

**Jel Classification Codes:** M19, J71, L25.

**Résumé:** Cette étude visait à mettre en évidence le rôle des éléments de gestion de l'excellence selon le modèle européen d'excellence (EFQM) dans le développement de la différenciation pour la société Almarai en Arabie saoudite, L'étude a conclu que ces éléments, en particulier ceux liés aux activités de la société, jouent un rôle important et efficace en termes de leadership et d'évaluation de la performance, L'étude a recommandé la nécessité d'adopter des modèles plus globaux pour construire un système de gestion intégré, en plus de l'adoption de plusieurs autres stratégies et mécanismes visant à cristalliser l'excellence institutionnelle.

**Mots-clés:** Excellence en gestion; Modèle d'excellence européenne (EFQM); Excellence institutionnelle; Société Almarai.

**Codes de classification de Jel:** : : M19, J71, L25.

## مقدمة:

تحقيق الجودة والتميز في الشركات أصبح أمراً ضرورياً نتيجة التنافسية الكبيرة بينها، لكن ما نعيشه اليوم من تغيرات وتقلبات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية وحثي التكنولوجيا دفع الكثير منها إلى التفكير في تعزيز قدراتها على التنافس، من خلال نماذج إدارية تضمن لها الاستمرارية والبقاء وذلك في إطار التمايز، من بين هذه النماذج والتي تم استخدامها من قبل الكثير من الشركات نجد النماذج الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (وهي مؤسسة تتمثل مهمتها في الترويج لأداة مرجعية مشتركة لمساعدة أي مؤسسة على الاقتراب من التميز، ومن خلال تعزيز ثقافة الأداء في المؤسسات، تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات، تحسين العمليات، لدعم التحسين المستمر والتنمية المستدامة وبالطبع لإرضاء العملاء،...).

ويعتبر النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) من النماذج الأكثر انتشاراً لكونه أحد الأطر الرئيسية لمساعدة الشركات على تعزيز أدائها الإداري وتحقيق التميز من خلال تحسين القيادة والتخطيط جودة الخدمات والموارد البشرية، ومساعدة الشركات في قياس ومعرفة موقعهم في طريق التميز، ويمكن تطبيقه في أي شركات مهما كان المجال الذي تعمل فيه.

1. إشكالية الدراسة: تتعلق إشكالية دراستنا هذه بالتميز الإداري في الشركات، لما له من آثار على أداء الشركات وعلى موقعها التنافسي داخل هيكل الصناعة، ولا يخفى اليوم عن الإداريين في الشركات بمختلف توجهاتهم ومستوياتهم أن التميز في استعمال أساليب إدارية واضحة المعالم ومحددة التوجهات وفق عمليات تسهل تنفيذ الاستراتيجيات هو جوهر الإدارة المتميزة. لهذا وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج يضم مجموعة عناصر تربطها علاقات مختلفة الاتجاهات من أجل تقييم الأداء الإداري للشركات، حيث تمنح شهادات للتميز للشركات التي تتوفر بها هذه العناصر. ومن خلال ما سبق تبلور معالم إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:

- ما دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي وبغيت تبسيطه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بعناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM)؟

- ما مدى التزام شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بتبني عناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM)؟

- ماهي المزايا التي حصلت عليها شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية عند تطبيقها نموذج إدارة التميز؟

2. فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك إدراك لدى شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بعناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) ؛

- هناك التزام لدى شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بتبني عناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) ؛

- حققت شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق نموذج إدارة التميز العديد من المزايا في مجالات أعمالها؛

3. أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، والذي أعيد التركيز عليه وبقوة في عالم الأعمال، بحيث جاء هذا الموضوع ليدعم التوجه المستقبلي في إدارة الشركات، وحثها على بذل المزيد من الجهود في إدارة أعمالها بالشكل الصحيح وفق نماذج عالمية تسمح بتحقيق الأداء الأفضل لعماليتها في ظل جموح المنافسة في السوق العالمي. كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية إدارة عمليات الإدارة الضخمة التي تحتاجها الشركات الكبيرة والمتعددة الفروع والنشاطات. الأمر الذي كان محفزاً لهذه الدراسة لاختيار شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية للدراسة والبحث.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الأدبيات النظرية المختلفة لإدارة التميز ونموذج (EFQM)؛

- محاولة الكشف عن مدى إدراك والتزام شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية لعناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM)؛

- تحديد المزايا التي حضرت بها شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية جراء اعتماد عناصر إدارة التميز؛

- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها حث الشركات نحو تبني عناصر نموذج التميز الإداري؛

5. حدود الدراسة: تتمثل في:

- الحدود المكانية: تمس الدراسة التطبيقية إحدى أهم القطاعات على مستوى اقتصاديات الدول وهو قطاع الصناعة، حيث سنخص الدراسة حول شركة كبيرة ومتعددة الفروع، وبالتحديد دراسة حالة شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: تم تسليط الضوء على جميع المعطيات والبيانات المتوفرة خلال سنة 2018

6. منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق للأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع لضبط المفهوم الصحيح لإدارة التميز وعناصرها، ثم اللجوء إلى تحليل البيانات والمعطيات المستقاة من الشركة محل الدراسة.

7. الدراسات السابقة: تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

- دراسة: " قبطان شوقي" (2010)، بعنوان: "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" (شوقي، 2011). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكيفية التي تثمن بها الموارد الداخلية في المؤسسات، والطريقة الناجحة لاستغلالها وأكفئها، وذلك بهدف الوصول بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استقراء العديد من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن مفهوم إدارة التميز هو فلسفة إدارية حديثة لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات، وهي تقوم على نماذج عالمية تسعى لتفعيلها كالنموذج الأوروبي (EFQM) والنموذج الأمريكي (نموذج جائزة بالدريدج).

- دراسة: "أحمد جميل"، "محمد سفير" (2011) بعنوان: "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات" (جميل و سفير، 2011). هدفت هذه الدراسة لتوصيف والتعرف على ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال، ومحاولة التعرف والوقوف على مناهج ذلك التميز، وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع المسح للعديد من الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك حاجة ماسة تقود المنظمات اليوم للبحث عن منهجاً فكرياً وأسلوبياً إدارياً يلي طموحاتها في إحراز التفوق والتميز في الأداء، ومن هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية في كل من أمريكا وأوروبا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء الأعمال، وانبثقت تلك المحاولات عن ولادة ما يعرف بنموذج جائزة بولدريج (هي جائزة مخصصة للجودة، وتستخدم معايير بولدريج للتقييم والتطوير الذاتي في التعليم والمنظمات، ويقدمها المعهد الأمريكي القومي للمعايير والنقابية) والنموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) للذات أحياناً ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال.

- دراسة: "Ramune Kasperavičiūtė" (2011)، بعنوان:

"L'application du modele EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement superieur (Kasperavičiūtė, 2011)".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية وفق بيانات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، من خلال دراسة أحد نماذج إدارة الجودة وهو نموذج التميز من أجل التعليم العالي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التركيز على نموذج نظرية التميز وكيفية تنفيذه، كما تم مناقشة تطوير نموذج التميز وتحليل معايير النموذج ومراحل تطبيقه وكذلك تجارب المؤسسات التعليمية التي وضعت هذا النموذج موضع التنفيذ، ل يتم في الأخير تلخيص وتسليط الضوء على العيوب والفوائد الرئيسية لهذه الممارسة، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن التنفيذ الناجح لنموذج التميز (EFQM) يعتمد بشكل أساسي على التزام الموظفين والإدارة، وبالنسبة للجامعات التي تسعى إلى التمايز لا يكفيها فقط تطبيق نموذج (EFQM)، بل يجب أن يكون لديها تقييم دوري للأداء لكي يكون التميز فيها ثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات العملاء.

- دراسة: "Liu Yun, Meunier Nicolas, Shi Jiayun, Somon Grégoire, Szymanski Claire" (2013). بعنوان:

"Associer la Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'excellence" (Yun, Nicolas, Jiayun, Grégoire, & Claire, 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز إطار منهجي لتقييم تحسين الجودة، وتبسيط الضوء على معايير (ISO 26000)، والتي تحدد إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال تحديد المفهوم الذي تقوم فيه المنظمة بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في سياساتها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن تطبيق معايير (ISO 26 000) هو حل مثالي لإكمال نموذج التميز (EFQM)، كونه يسمح بقياس ومقارنة تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في ما يسمى بمنظمة ممتازة.

أولاً: الجانب النظري للدراسة:

1. إدارة التميز: نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (الرمضان، 2013، صفحة 689). وقبل أن نتناول تعريف إدارة التميز لابد من تعريف التميز في حد ذاته بحيث يمكن تعريفه على أنه: "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة" (جميل و سفير، 2011، صفحة 156). ومنه يمكن ذكر أهم التعاريف المتداولة بين الباحثين في مجال الإدارة لمفهوم إدارة التميز كما يلي:

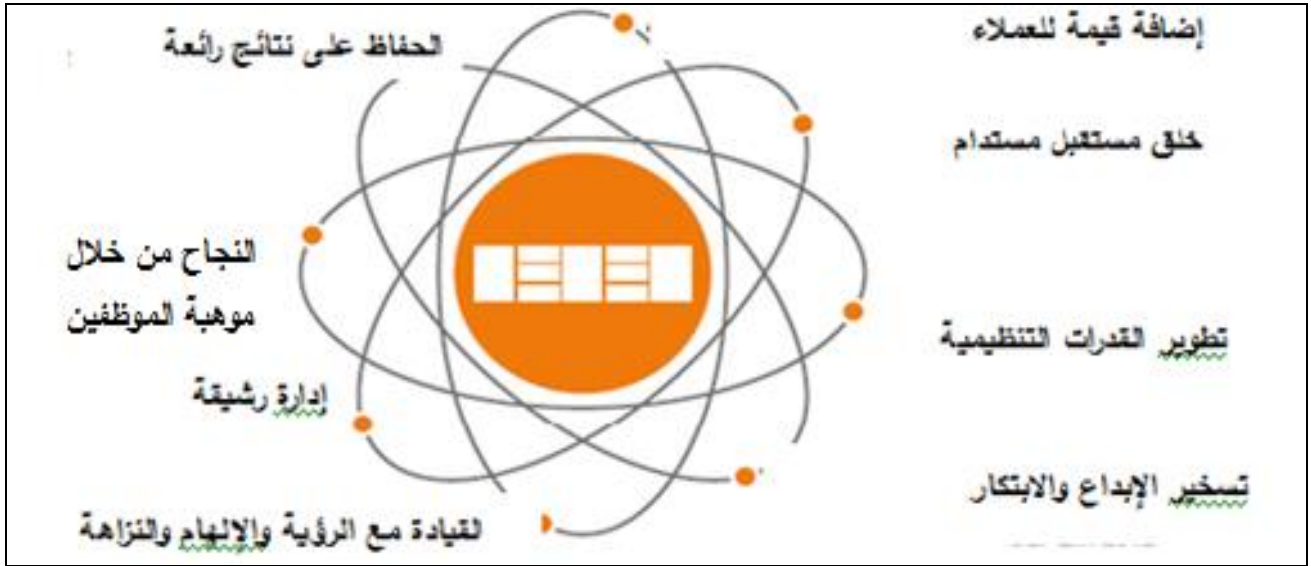
التعريف الأول: هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (ماجد وإيهاب، 2015، صفحة 6).

التعريف الثاني: إدارة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تمييز وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها ونقص: المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداخيل المالية)، العمل (تحسين ظروف العمل)، الزبائن (جودة عالية للمنتجات، وتعظيم المنفعة)، المجتمع (المحافظة على البيئة...) (شوقي، 2011، صفحة 5)

التعريف الثالث: هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة (وزارة التعليم، 2015، صفحة 7).

كما ويتم تعريف التميز كممارسة استثنائية لإدارة المؤسسة والحصول على النتائج، بناء على جميع المفاهيم الأساسية (Assosiation Française de NORmalisation (AFNOR), 2010, p. 3). والتي تحدد مفاهيم التميز الأساسية الأساس الضروري لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة. يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات ثقافة تنظيمية ممتازة. كما أنها بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا (EFQM Leading Excellence, 2017, p. 3). والشكل الموالي يوضح لنا المفاهيم الثمانية الرئيسية لإدارة التميز:

الجدول (1): المفاهيم الأساسية للتميز



Source: (EFQM Leading Excellence, 2017, p. 4)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن إدارة التميز بصفة عامة تقوم على ثمانية متطلبات أو مفاهيم هي (THE EFQM BOARD OF DIRECTORS, 2013, pp. 4-12)

- إضافة قيمة للعملاء: المؤسسات الممتازة تضيف باستمرار قيمة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية الاحتياجات والتوقعات والفرص؛
- خلق مستقبل مستدام: للمؤسسات الممتازة تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تعزيز أدائها مع التقدم في الوقت نفسه للظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية داخل المجتمعات التي تلمسها؛
- تطوير القدرة التنظيمية: تعزز المنظمات الممتازة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفعالية داخل وخارج الحدود التنظيمية؛
- تسخير الإبداع والابتكار: تولد المؤسسات الممتازة قيمة ومستويات أداء متزايدة من خلال التحسين المستمر والابتكار المنتظم من خلال تسخير الإبداع لدى أصحاب المصلحة؛
- الريادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: لدى المنظمات الممتازة قادة يصوغون المستقبل ويحققونه، ويمثلون قدوة لقيمتها وأخلاقياتها؛
- الإدارة بخفة الحركة: يتم التعرف على المنظمات الممتازة على نطاق واسع لقدرتها على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بفعالية وكفاءة؛
- النجاح من خلال موهبة الموظفين: تقدر المنظمات الممتازة أفرادها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية؛
- استدامة النتائج المتميزة: تحقق المنظمات الممتازة نتائج بارزة مستدامة تلي الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة، في سياق بيئة التشغيل الخاصة بهم؛

2. نموذج التميز الأوروبي (EFQM): تمنح جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز سنويا من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وهي مصممة لتقدير أدوار المنظمات التي حققت مستويات بارزة من التميز المستدام، اعتمادًا على التقييم الذي يتم إجراؤه حسب نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. حيث تم في سنة 1988 إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وفي سنة 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها بعام في عام 1992 كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي (EFQM). ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) هو نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول منها المملكة العربية السعودية وكولومبيا والأردن وقطر واسبانيا وبلغاريا وبريطانيا والإمارات والدنمارك وإيطاليا وفرنسا

وروسيا وبولندا وفرنسا وتركيا وسويسرا وألمانيا وغيرها... (الزواوي، 2017)، ويقوم النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) على تسعة معايير كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2): العناصر الأساسية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)



Source: (EFQM Leading Excellence, 2017, p. 4)

يبين الشكل أعلاه العناصر التسعة الأساسية في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والمتمثلة في: القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي (EFQM, 2000, pp. 4-40)

- القيادة: هي المعيار 1 في نموذج التميز EFQM وتعرف على أنها "كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق الرؤية والرسالة، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة، ويشاركون شخصياً في ضمان تطوير نظم إدارة المنظمة".

- الإستراتيجية: هي المعيار 2 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفها على أنها "كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة".

- الموارد البشرية: هو المعيار 3 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفه على أنه "كيف تدير المنظمة وتطور وتصدر المعرفة والإمكانات الكاملة لأفرادها على المستوى الفردي والقائم على مستوى الفريق وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتخطط هذه الأنشطة لدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها".

- الشراكة والموارد: هي المعيار 4 في نموذج التميز لدى EFQM ويتم تعريفها على أنها "كيف تخطط المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها".

- العمليات: هي المعيار 5 في نموذج التميز في EFQM والذي يُعرّف بأنه "كيفية تصميم وإدارة وإدارة عملياتها وتحسينها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وإرضاء عملاءها وأصحاب المصلحة الآخرين وتوليد قيمة متزايدة لهم".

- نتائج المتعاملين: هي المعيار 6 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفه على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بعملائها الخارجيين".

- نتائج الموارد البشرية: هي المعيار 7 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفه على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بأفرادها".

- نتائج المجتمع: هي المعيار 8 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفه على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي حسب الاقتضاء".

- نتائج الأداء الرئيسية: هي المعيار 9 في نموذج التميز EFQM ويتم تعريفه على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بأدائها المخطط".

كما يوفر منطق الرادار (RADAR) منهجية منظمة للتساؤل عن أداء المنظمة. كما يدعم آلية التسجيل وراء جائزة التميز (EFQM) وغيرها من خطط التقدير أو التقدير ويمكن أن تساعد في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المنظمة (MAK)

(Consulting AG, 2014). يوفر نهج (RADAR) منهجا منظما لإجراء تقييم مستمر وتحسين أداء المنظمة. من خلال تطبيقه، تتطور الشركة بكفاءة وتكيف بسرعة واستباقية مع الظروف المتغيرة. والشكل الموالي يوضح آلية عمل منطق الرادار:

الشكل(3): منطق الرادار



Source: (EFQM Leading Excellence, 2017, p. 4)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن منطق RADAR هو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارة قوية توفر مقارنة منظمة للتشكيك في أداء المنظمة على أعلى مستوى، وينص منطق RADAR على أن المنظمة تحتاج إلى (THE EFQM BOARD OF DIRECTORS, 2013, p. 22):

- تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها؛

- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من النهج سليمة لتقديم النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل؛

- نشر المناهج بطريقة منظمة لضمان التنفيذ؛

- تقييم وصقل النهج المنشورة على أساس رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم الجارية؛

وإذا ما تم استخدام نموذج التميز (EFQM) بشكل مناسب مع منطق (RADAR) والمفاهيم الأساسية المرتبطة به فإن هذا يضمن أن جميع ممارسات الإدارة التي تستخدمها المنظمة تشكل نظاماً متماسكاً يتم تحسينه باستمرار ويقدم الإستراتيجية المقصودة للمؤسسة (THE EFQM BOARD OF DIRECTORS, 2013, p. 3).

كما يسمح نموذج التميز (EFQM) للمديرين (القادة) بفهم العلاقة بين السبب والنتيجة بين ما تقوم به منظماتهم والنتائج التي تحققها. بدعم من منطق (RADAR)، من الممكن إجراء تقييم قوي لدرجة التميز في أي منظمة.

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة: بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة التميز، ونموذج التميز الأوربي (EFQM) بشكل مختصر، سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة لعرض دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بموضوع الدراسة:

1. نبذة مختصرة عن شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية: تأسست شركة المراعي في سنة 1977 وتعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة. وتحتل الشركة التي تتخذ من المملكة العربية السعودية مقراً لها المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها (شركة المراعي، 2019).

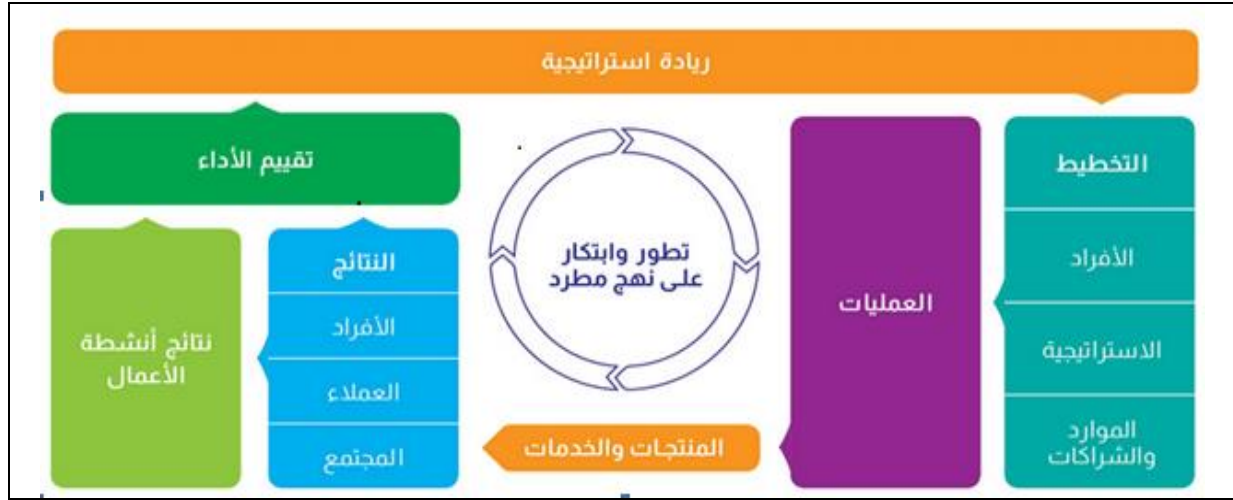
وبعد ما يزيد عن 40 سنة من النمو المستدام الذي عرفته الشركة، ومازلت تواصل الشركة توسعها في سلة منتجات لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن وأغذية الأطفال الرضع، والتي تندرج تحت علامة رئيسية هي: "المراعي" و"لوزين" و"سفن ديز" و"اليوم" و"نيورالاك". وفي نفس الوقت تدير الشركة مشروعات ناجحة مع "سبييتا" و"بيبيسيكو".

يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولها عدة فروع في كل من المملكة العربية السعودية، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن، عمان، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، الأرجنتين.

في 31 ديسمبر 2018 م، بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10.0 مليارات ريال سعودي، توزعت على مليار سهم مُصدرة ومدفوعة بالكامل؛ بقيمة 10.0 ريال سعودي للسهم الواحد. كما وصل عدد الأسهم المتاحة والقابلة للتداول في نهاية سنة 2018 م إلى نحو 216 مليون سهم، ما يعادل 21.7% من إجمالي أسهم المراعي المتاحة. بقيمة سوقية بلغت 48.0 مليار ريال سعودي (شركة المراعي، 2019، صفحة 4).

2. نموذج إدارة التميز في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية: وضعت إدارة المراعي نموذجا لتمييز الإداري يشابه النموذج الأوربي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(4): نموذج إدارة التميز في شركة المراعي



المصدر: (شركة المراعي، 2017)

يتضح من خلال الشكل أن شركة المراعي حاولت وضع نموذج مطابق لنموذج التميز الأوربي (EFQM) حيث ضم جميع عناصره، وفيما يلي تفصيل لمدى التزام الشركة بتنفيذ هذه العناصر:

1.2. المنهجيات- الممكّنات (الريادة الإستراتيجية في شركة المراعي):

1.1.2. التخطيط في شركة المراعي (القيادة): تعمل شركة المراعي على وضع خطة محددة المعالم وفق نموذج تميز وتسهر على تقييم أداؤها بشكل دوري، حيث وضعت لرؤية سنة 2025 خطة تتجسد في الشكل الموالي:

الشكل(5): خطة شركة المراعي لغاية 2025

النتائج:	العمليات / الكفاءة	القدرات / الممكّنات
<ul style="list-style-type: none"> <li>المير على الطريق الصحيح نحو سنة 2025 مع الاستحواذ</li> <li>الناجح على شركة بيور بريد وبيع حصة المراعي في شركة المزارعون المتحدة القابضة - 9.4% العائد على صافي الأصول التشغيلية.</li> <li>الحصول على التصنيف البلايني في جميع الفئات لبرنامج نطاقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين دقة التوقعات</li> <li>الحد من الهدر</li> <li>الاستفادة من مرافق جديدة</li> <li>تحسين التخطيط الشامل</li> <li>متابعة مشاريع تعزيز الكفاءة</li> <li>استكمال مشروع التخزين المركزي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التطبيق الكامل للهيكل الجديد</li> <li>عدم زيادة عدد القوى العاملة في المكتب الرئيسي</li> <li>حافظت السعودية على التصنيف البلايني ضمن برنامج نطاقات</li> <li>تطوير المهارات القيادية عبر جميع مستويات الإدارة</li> <li>التخطيط الناجح للتعاقب الوظيفي</li> <li>تحديث الأنظمة لمواكبة التغيرات التنظيمية والتشغيلية</li> </ul>

المصدر: (شركة المراعي، 2019، صفحة 26)



تعمل شركة المراعي في سوق تشدد فيها المنافسة يوماً بعد يوم، لذا ركزت جهودها داخل الشركة لتحويل عملية التخطيط الاستراتيجي إلى عملية مركزية، من أجل الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات مهمة. حيث تعتمد فيها على المعلومات التي تجمعها وحدة معلومات الأعمال في الشركة. وقد تمكن ذلك الشركة من إنشاء "نظام المراعي البيولوجي" الذي يجمع عمليات التخطيط وإعداد الميزانية في نظام تخطيط شامل ومتكامل. بهذه الطريقة يمكن للشركة تحسين عملية مراقبة الأداء ومعرفة الفئات والأسواق التي توفر فرص النمو الأكثر جاذبية وجدوى، بينما يتم دمج الأهداف الأساسية للخطة الخمسية ضمن الميزانية السنوية ودورات التخطيط الشهرية.

2.1.2. الاستثمار في الموارد البشرية (الأفراد): إن تركيز المراعي على اجتذاب المواهب والكفاءات واستبقائها وتطويرها داخل المؤسسة يقع في صميم التزامها بدعم خطة الرؤية (2030) للإصلاح الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وتحمل المراعي مسؤولية مباشرة تجاه جميع موظفيها لتمكينهم من الحصول على أفضل النتائج من استثمار قدراتهم، حيث يبذل هؤلاء الموظفين قصارى جهدهم للارتقاء بالشركة وتطويرها.

3.1.2. الإستراتيجية في شركة المراعي: تسعى إستراتيجية المراعي إلى تحقيق مجموعة أهداف محددة وواضحة بحلول سنة 2025. وفي الطريق إلى تنفيذ هذه الإستراتيجية، تم تأسيس القاعدة التي ستنتهجها، ووضع الخطة التي تضمن للمراعي الفوز، حيث حاولت شركة المراعي من خلال إستراتيجيتها الإجابة على السؤالين التاليين:

• ماذا تريده شركة المراعي؟ من خلال:

- التركيز على الإمكانيات الرئيسية لدول مجلس التعاون الخليجي: من خلال العمل على تحقيق الإمكانيات الكاملة للأعمال الأساسية في المملكة العربية السعودية ضمان مكانة ريادية في جميع الفئات والمناطق التي نعمل بها؛  
- تحويل الأعمال ضعيفة الأداء: المتمثلة في أغذية الأطفال الرضع، الشركة الدولية للألبان والعصائر؛  
- تطوير الأعمال الجديدة ذات الإمكانيات العالية: من خلال الدخول في قطاعات جديدة، تعزيز نمو عمليات الخدمات الغذائية، تقييم التوسع الجغرافي؛

• كيف سيتم تحقيق ذلك؟ من خلال:

- خفض التكاليف والاستخدام الأمثل للأصول: الحد من الهدر، الاستخدام الأمثل للأصول، تحسين إدارة رأس المال العامل؛  
- الابتكار والتسويق الناجح: الوصول إلى الأسواق بشكل أسرع، التركيز على تلبية احتياجات المستهلك، تقييم بنية العلامة التجارية؛

• الاستحواذات الإستراتيجية: عمليات استحواذ انتقائية لدخول قطاعات أو أسواق جديدة؛

4.1.2. الموارد والشراكات: تدير المراعي أعمالها التجارية عبر مجموعة واسعة من الشركات التابعة، والمشاريع المشتركة، والشركات الزميلة والوكالات. وتحفظ الشركة باستثمارات طويلة الأجل وتمارس رقابة فعالة مستفيدة من قدراتها على القيادة وتوجيه مواردها الاقتصادية وسياساتها المالية وعملياتها التشغيلية. وتقوم شركة المراعي بتوحيد عملياتها ونتائجها المالية كمجموعة أعمال واحدة وتصدر قوائم مالية موحدة بعد تعديلها باستبعاد كافة الأرصدة والمعاملات الهامة المتداخلة بين شركات المجموعة. تمثل حقوق الأقلية جزءاً من الربح والخسارة وصافي الأصول غير المسيطر عليها من قبل المجموعة، ويتم عرضها بشكل منفصل في بيان الدخل الموحد والميزانية العمومية. يوضح الجدول التالي أسماء الشركات التابعة والنشاط التجاري والعملة الوظيفية وحصص الملكية ورأس المال، ولا يوجد أسهم أو أدوات دين مصدرة لأي من هذه الشركات (شركة المراعي، 2019، صفحة 57).

5.1.2. العمليات: وضع نموذج أعمال المراعي لتحقيق الوعد ب "جودة تستحق الثقة"، وقد صُمم خصيصاً ليلائم التوجه والالتزام الراسخ بالتحسين والتطوير المستمرين، وأثبت كونه قوة توجيهية لأعضاء الفريق في جميع قطاعات الشركة وأقسامها. يمكن نموذج الأعمال كلا من الإدارة والموظفين من العمل وفقاً لإطار تشغيلي واضح المعالم، كما يسهل التطبيق العملي لثقافة

العمل التي تتمتع بإدارة عملية فعالة في عمقها وجوهرها.. وفيما يلي نفضل في عمليات شركة (المداخلات، إضافة قيمة، المخرجات) (شركة المراعي، 2019):

• المداخلات: وتتمثل في:

- المواد الخام: أكثر من 1700 مورد، توريد أكثر من 55 ألف منتج، إنفاق 5.6 مليار ريال سعودي على المواد الخام في سنة 2018؛

- التصنيع المتطور: أربعة مرافق متطورة لتصنيع الألبان، مصنع متطور لتصنيع أغذية الأطفال، ثلاثة مخازن؛

- قيادة الابتكار: أنظمة وعمليات مبتكرة، توفير منتجات مبتكرة للارتقاء بمستويات رضا العملاء العلامات التجارية الأكثر شعبية، سبع علامات تجارية رائدة؛

- المبتكرون المبدعون: (42.971) من القوى سنة 2017 يستلهمون إبداعاتهم ودوافعهم الخلاقة من الابتكار، توفير برامج التدريب والتطوير عالمية المستوى، (69) جنسية مختلفة؛

- الدعم المالي القوي: إدارة مالية قوية، مصروفات مالية منخفضة، فرص الوصول إلى أسواق رأس المال العالمية؛

• إضافة القيمة (هيكل وحدة الأعمال): في سنة 2017 انتقلت المراعي من نموذج الهيكل الوظيفي التقليدي إلى نموذج وحدة الأعمال، تركيز كافة طاقات الإدارة على تكامل عناصر المبيعات والأرباح والعائدات عن رأس المال المستثمر في كل من الفئات الرئيسية في المراعي، تحظى جميع وحدات الأعمال في المراعي بدعم من أقسام المبيعات، والتوزيع، والخدمات اللوجستية والمشتريات وغيرها من وظائف الشركات الأخرى، يعمل فريق الصادرات في المراعي على اقتناص فرص النمو الواعدة في مجال المبيعات في جميع دول مجلس التعاون الخليجي.

• المخرجات: تتجسد في:

- قيمة أفضل لحقوق المساهمين: على مدار 40 عاماً، تمكنت المراعي من تحقيق عائدات قوية للمساهمين بشكل مستمر، تلزم المراعي بخلق قيمة أفضل للمساهمين من خلال دفع الأرباح وتحقيق عوائد قوية للمستثمرين على المدى الطويل؛

- الموظفون: تعتبر المراعي من أفضل الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، تشجيع جميع الموظفين على الانخراط في برامج تدريبية وتطوير مسيرتهم المهنية؛

- المجتمع: برامج الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية المصممة خصيصاً لدعم رؤية المملكة 2030، الاهتمام بالقضايا المجتمعية والبيئية بدءاً من مساعدة الأطفال وصولاً إلى الحد من الضرر البيئي؛

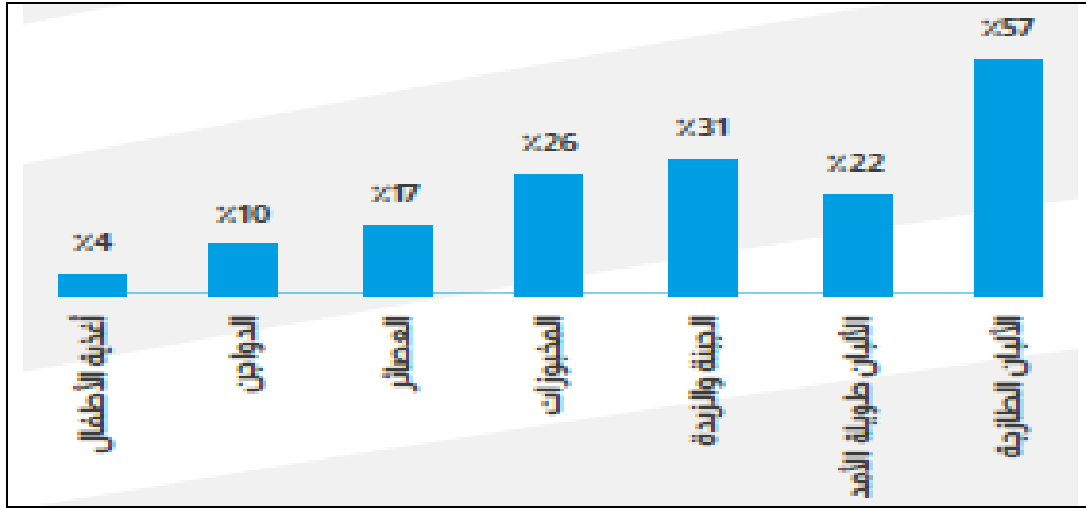
- المستهلكون: إسعاد المستهلكين في منطقة الشرق الأوسط من خلال توفير المنتجات الغذائية والمشروبات الصحية بأسعار معقولة من علامة تجارية توفر جودة تستحق الثقة؛

2.2. تقييم الأداء في شركة المراعي: حسب نموذج التميز يتم التقييم من خلال ما يلي:

1.2.2. نتائج الأفراد: تتيح فلسفة المراعي الخاصة بالتعويضات جذب أفضل المواهب المتاحة في السوق وتحفيزها والاحتفاظ بها ضمن الشركة. إضافة إلى روايتها المنافسة على مستوى السوق، نقدم منافع ومزايا إضافية للموظفين تتراوح بين البدلات؛ مثل بدل الإسكان وبدل التنقل، إلى خطط الحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل على حد سواء. وفي إطار سعيها إلى تحقيق نتائج أعمال استثنائية، قامت الشركة بتطبيق "عملية إدارة الأداء" التي صُممت لتحفز الموظفين وفقاً لمستوى الأداء الشخصي لكل موظف؛ وهذا يعزز ثقافة "الأجر مقابل الأداء" بين فريق عملها - لترسيخ إحساس أقوى بالاعتراف- وفي الوقت نفسه يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بكل فعالية. علاوة على ذلك، يشكل "برنامج الحوافز طويل الأجل" برنامج مشاركة يتم إطلاقه سنوياً على أساس الترشيح، صُمم كمكافأة الموظفين ذوي الكفاءة العالية. ويتم تشغيل البرنامج على فترة ثلاث سنوات، وبعد ذلك يمكن للموظفين المعيّنين شراء أسهم المراعي بسعر مخفض (شركة المراعي، 2019، صفحة 35).

2.2.2. نتائج العملاء: وفي إطار نجاحاتها في التغلب على المعوقات في السوق الإقليمية، حافظت المراعي على حصة قوية من سوق شراء المواد الغذائية والمشروبات في دول مجلس التعاون الخليجي. وتنعكس هذه الحصة السوقية القوية في كل فئة من المنتجات التالية:

الشكل (6): الحصة السوقية حسب المنتجات لشركة المراعي 2018



المصدر: (شركة المراعي، 2019، صفحة 28)

3.2.2. نتائج المجتمع: حققت المراعي العديد من الإنجازات المهمة في مجال الاستدامة منذ تأسيسها لغاية اليوم. ومن خلال إطار الاستدامة في الشركة خلال سنة 2018 استطاعت الشركة تحقيق العديد من النتائج المجتمعية نوجزها فيما يلي (شركة المراعي، 2019، الصفحات 38-41):

- الترويج لسلوكيات الاستهلاك المسؤول (حملة السمنة): أطلقت المراعي حملة السمنة التي حققت أكثر من 18 مليون مشاهدة في سنة 2018. وأكدت الحملة على أن الاتجاهات السائدة لتفاقم مشكلة السمنة لا تقتصر على دول العالم المتقدمة، بل هي قضية عالمية تواجهها الأسواق التي تنشط فيها شركة المراعي.

- ضمان الاستدامة والممارسات الأخلاقية في التوريد (التركيز على رعاية الحيوانات): توفر مزارع المراعي الرعاية للماشية وفق أعلى المعايير ويحظى 100 من قطيع الأبقار الحلوب بالرعاية البيطرية على مدار الساعة. بالإضافة، يتم إيواء جميع الأبقار في حظائر مغلقة ومكيفة، كما تتلقى 100. من الدواجن الرعاية الأفضل حيث تعيش في حظائر مكيفة بدون أقفاص يتم التحكم بدرجات حرارتها.

- إعطاء الأولوية للجودة والسلامة (الالتزام بالتحسين المستمر): نجحت المراعي في سنة 2018 بالحصول على شهادة مبادرة السلامة الغذائية العالمية لمصنع الشركة الدولية لأغذية الأطفال، وستقوم الشركة بتطبيق هذه المبادرة في مجالات أخرى من أعمالها خلال سنة 2019 بهدف تعزيز حماية العلامة التجارية. كما بدأت الشركة برنامجاً لتطبيق معايير الأيزو 45001 في الصحة والسلامة المهنية على أن تجرى عمليات التدقيق في سنة 2019. وسيشجع البرنامج على تعزيز أهمية خدمات الصحة والسلامة المهنية في جميع وحدات الأعمال في الشركة.

- الحد من استخدام وإهدار الموارد الطبيعية (الحفاظ على الموارد المائية) تفخر شركة المراعي بتوفير 100٪ من احتياجاتها من الأعلاف الحيوانية في سنة 2018.

- تنمية وتطوير الموظفين وتقدير إنجازاتهم (دعم التطور الوظيفي للكفاءات السعودية): واصل برنامج القيادات المستقبلية والبرنامج المبني لتدريب الخريجين تحقيق النمو من حيث الحجم والتأثير، حيث تم تعيين 21 من قادة المستقبل في سنة 2018 م، بالإضافة إلى انضمام 22 من المتدربين الخريجين إلى شركة المراعي.

-تحقيق قيمة اقتصادية كبيرة (منتجات مبتكرة رائدة في السوق): أطلقت شركة المرعي 35 منتجاً جديداً في السوق، بالإضافة إلى إعادة تصنيع وتحسين 12 منتج آخر.

- التواصل مع الشركاء (أصحاب المصلحة): تتواصل المراعي بشكل دائم مع جميع شركائها الرئيسيين، بدءاً من المستثمرين والموظفين، وصولاً إلى الهيئات التنظيمية ومنظمات المجتمع المدني. ولتحقيق ذلك، قامت الشركة بتفعيل مجموعة من قنوات التواصل لتمكينها من تحقيق تطلعاتهم على أفضل وجه. ومن بين برامج المشاركة الأكثر شعبية وفعالية، والمصممة خصيصاً لتلبية تطلعات المستهلكين، إتاحة المجال أمام عامة الجماهير لزيارة مرافق التصنيع لديها. وتفخر المراعي باستقطابها لأحدث التكنولوجيات المتطورة والمستويات الاستثنائية من النظافة والسلامة التي توفرها معامل المعالجة لديها. ومن جهة أخرى تحرص المراعي بشكل دائم على توجيه الدعوات للمدارس والعائلات والأفراد لزيارة مصانعها والتعرف على عمليات الإنتاج لديها، وتقديم خدمات الحافلات المجانية والمرطبات لضيوفها. في سنة 2018، استقبلت المراعي أكثر من 73 ألف زائر، فضلاً عن أكثر من 70 من المستثمرين والمحللين في يوم المستثمر السنوي في شهر نوفمبر.

4.2.2. نتائج أنشطة الأعمال: من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية، فإنها تتمثل لمجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة التي تضمن التقدم المرضي خلال سنة. لقد صُممت مؤشرات الأداء الرئيسة بحيث تتوافق مع الرؤية " أن نصبح الخيار المفضل للمستهلك عبر ترسيخ الريادة في الأسواق المُختارة وتقديم أصنافٍ فائقة الجودة من الأغذية والمشروبات"، ومع ثقافة العمل المتمثلة في " الالتزام بالجودة، والتركيز على المستهلك." أدناه يوجد عرض للأهداف طويلة المدى والإنجازات المؤسسية المحرزة لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالشركة، إضافة إلى خريطة طريق من ثلاثة أركان لسنة، والتي تركز على: محركات النمو، والعمليات/الكفاءة، والقدرات/عوامل التمكين. وحققت شركة المراعي خلال سنة 2018 النتائج التالية:

- الحفاظ على المركز الأول في القطاعات الرئيسة؛
- زيادة الحصة السوقية في القطاعات غير المفهرسة؛
- إطلاق منتجات جديدة؛
- توسعة الخدمات الغذائية؛
- نمو الصادرات؛
- تسريع نمو قطاع الدواجن؛

### 3. مناقشة النتائج:

إن عملية تقييم عناصر إدارة التميز بشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) خلصت إلى مجموعة من النتائج تدل على أن شركة المراعي تدرّك (EFQM) (يبرولاً زيمتلا ج ذومنتلا ةعستلا ةيساسلاً رصانعلأ وأهميتها في تحقيق التمايز، دراوملا ج نانتد، تايلمعلا، دراوملا ةكارشلا، ةيرشبلأ دراوملا، ةيجيتاريسلا، ةدايقلا) طيطختلا ني ةلثمتلا و يسسؤملا ةادلأ ج نانتد، عمتجلا ج نانتد، نيلماعتلا ج نانتد، ةيرشبلأ باعتبارها التزام من الشركة اتجاه كل رولبتتو، ةجلمصلا باجصأ ج نانتد تناك شيح. 2018 ةنس ةياهني ةكرشلا تااطاشذاهل تصلخي تلا ج نانتلا ل لاخن م ةكرشلا في زيامتلا رصانعضمن العديد من المجالات المتعلقة بالجوانب المجتمعية والاقتصادية. وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الأولى والتي جاءت على أساس إدراك شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بعناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM).

وتدل أيضاً نتائج التقييم على أن شركة المراعي تقوم بوضع استراتيجياتها وفق خطط قصيرة ومتوسطة الأجل، وتسهر على تنفيذها وفق عمليات متعددة، لتقوم في الأخير بتقييمها مع الأهداف الإستراتيجية لتحديد الفجوة بينها، وهذا يظهر من خلال تبني الشركة العديد من الخطط المرسومة سابقا، والتي كان آخرها رؤية شركة المراعي 2025، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد التزام لدى شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بتبني عناصر إدارة التميز وفق نموذج (EFQM).

ومن جهة أخرى بلغ صافي الدخل الموحد لشركة المراعي خلال سنة 2018 ما قيمته 2,009 مليون ريال، مقارنة بـ 2,182 مليون ريال سعودي في سنة 2017، مع انخفاض صافي الإيرادات بنسبة 1.5% لتصل إلى 13,723 مليون ريال سعودي. ومع اعتمادها برامج ناجحة ومستمرة لتحسين التكلفة، تمكنت الشركة من الحفاظ على الربحية والحصة السوقية القوية لمنتجاتها الأساسية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي جاءت على أساس تحقيق شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق نموذج إدارة التميز العديد من النتائج والمزايا في مجالات أعمالها.

والجدير بالذكر هنا أن شركة المراعي وبالرغم من المجهودات المبذولة لتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لم تحصل على هذه الشهادة بعد، وذلك راجع لعدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

- ارتفاع أسعار بعض منتجات شركة المراعي نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج؛
- المقاطعة لمنتجات الشركة، كمقاطعة منتجات الدواجن في سنة 2012 والذي دفع بالشركة إلى تسريح 1800 موظف؛
- عدم تحصل بعض المزارع والفروع بالشركة على شهادات نظام إدارة البيئة (ISO14001)؛
- الهيكل التنظيمي المعقد للشركة الناتج عن كبر الشركة وتعدد فروعها؛
- عمليات إعادة شراء الأسهم التي قامت بها سنة 2011 من السوق المالي وما أثره من رفض لدى المساهمين الآخرين وخاصة الصغار منهم؛

- بالإضافة إلى المخاطر الرئيسية التي تواجه شركة المراعي خاصة ما تعلق بمخاطر السمعة والتي تتمثل في القرارات الإستراتيجية المتتالية والسلبية للشركة، وعدم كفاية العمليات الداخلية للشركة والتعرض للتغير المستمر في الموظفين، مخاطر الامتثال، عدم تحقيق شركة المراعي للعوائد المتوقعة من الاستثمارات؛

#### خاتمة:

جاءت هاته الدراسة لتسلط الضوء على مدى إدراك شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية بمفهوم إدارة التميز ومدى التزامها بعناصر النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وما تحققه الشركة من تميز في نتائجها (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي)، ومن خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: نتائج الدراسة: بناء على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك وعي وإدراك بعناصر إدارة التميز لدى شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، وهي تسعى نحو تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)؛

- تلتزم شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية برسم وتنفيذ ومراقبة عناصر إدارة التميز والسعي نحو تحقيق نتائج متميزة في مؤشرات الأداء الرئيسية؛

- الالتزام بعناصر إدارة التميز في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية حقق العديد من المكاسب والأرباح الاجتماعية (ثقة العملاء، والاستقرار الاجتماعي، الثقة مع الشركاء...)، والاقتصادية (زيادة الحصة السوقية، نمو الإيرادات والأرباح...):

ثانياً: توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

- الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في شركة المراعي ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للشركة ولتمكينها من تقديم منتجات وخدمات في المستوى المطلوب؛

- ضرورة بناء قواعد عمل مرجعية واضحة، عملية وموضوعية قابلة للقياس بدلا من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية، على أن تشمل على معايير واضحة لاختيار قيادات الشركة، وقياس الرأي سنة تجاه خدمات وبرامج الشركة، ومعايير قياس رضا العاملين ورضا الفئات المستهدفة، مع الالتزام بالشفافية في تطبيق هذه المعايير؛

- تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية بالتشارك مع إدارات الشركات وأصحاب المصالح بما يفهم العاملون، كي يقف الجميع عند مسؤولياته ويسهل تحقيقها، كما يتطلب الأمر التحديث المستمر لها كي تتناسب مع التغيرات المحلية والعالمية؛
- تطوير مستوى تشبيك الشركات والتعاون مع الموردين والداعمين ومقدمي المنتجات والخدمات والمؤسسات المشابهة كي تتمكن الشركة من تطبيق خططها التطويرية في كافة المجالات؛
- وفي هذا الساق يمكن الاستفادة من تجربة شركة المراعي في بعض الشركات الوطنية الجزائرية التي تنتهي لمثل هكذا قطاعات حيوية تحتاج إلى إيجاد إستراتيجيات التمييز وحول مناسبة لمساكها المرتبطة بيئة الأعمال المعقدة التي تعيق عمل الشركة الوطنية، سواء على مستوى عملياتها أو على مستوى تقييم النتائج.

#### قائمة المراجع:

- Assosiation Française de NORmalisation (AFNOR). (2010). Démarche d'amélioration continue : Le Modèle EFQM. *Plateforme Nationale Management et Pilotage des Organisations* .
- EFQM Leading Excellence. (2017). Overview of the EFQM Excellence Model. Brussels – Belgium.
- EFQM. (2000). Starting Out on the journey to Excellence. *The EFQM Excellence Model In Action Advice Booklet* , 10 .
- Kasperavičiūtė, R. (2011). L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur. , *Viešoji politika ir administravimas* , 10 (3), 387-402.
- Liangrong, Z. (2009). Corporate Corporate Social Performance Empirical Evidence. *from Chinese Enterprises* .
- MAK Consulting AG. (2014, Août). *Principe directeur du modèle EFQM d'Excellence*. Retrieved 2019, 22, from (mak.ch/fr/pdf/MAK%20FS%20Risikomgmt\_fr\_V1.2.pdf
- THE EFQM BOARD OF DIRECTORS. (2013). EFQM EXCELLENCE MODEL. *EFQM Excellence Model* , 1-44.
- Yun, L., Nicolas, M., Jiayun, S., Grégoire, S., & Claire, S. (2013). Associer la Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'excellence. *du Mastère Normalisation, Qualité, Certification et Essai (NQCE)* , 1-36.
- أحمد جميل، و محمد سفير. (2011، 22-23 نوفمبر). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. مجموع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الصفحات 153-162.
- ربيع الزواوي. (25 جانفي، 2017). نموذج التميز الأوروبي *EFQM*. تاريخ الاسترداد 2019 أوت، 22، من موقع استشارات تنظيم الادارة وتكنولوجيا المعلومات (أيزوتك):
- <http://www.iso-tec.com/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%8A>
- شركة المراعي. (08، 2019). *لمحة عامة عن شركة المراعي*. Retrieved 08 18, 2019, from شركة المراعي : <https://www.almarai.com/corporate/investors/overview>
- شركة المراعي. (2019). *التقرير السنوي لشركة المراعي*. 2018 الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شركة المراعي. (2017). *كتيب المراعي التعريفي*. Retrieved 2019, 23, from أوت . Retrieved <https://www.almarai.com/corporate/almarai/almarai-corporate-brochure-2017/>