

التدقيق الاستراتيجي ومساهمته في التحقق من إستدامة التميز المؤسسي

البيئي -شركة المراعي على مستوى دول الخليج أنموذجا -

Strategic audit and its contribution to verifying the sustainability of environmental excellence

- Al-Marai Company at the Gulf states level as a model-

فضيلة بن شهيدة¹، جامعة غليزان، الجزائر، fadhila.benchehida@univ-relizane.dz

حسينة بلعوجة²، جامعة غليزان، الجزائر، hassina.belaoudja@univ-relizane.dz

تاريخ قبول المقال: 17-11-2023

تاريخ إرسال المقال: 08-08-2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التدقيق الاستراتيجي في التحقق من استدامة التميز البيئي لشركة المراعي على مستوى دول الخليج، وذلك من خلال اعتماد المنهج التحليلي في تحليل إستراتيجية الشركة للاستدامة عن طريق استخدام التدقيق الاستراتيجي. توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن شركة المراعي تسير نحو تطبيق إستراتيجية التميز كما خطط لها، ونتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية استخدام الكهرباء من الطاقات النظيفة ووقود الديزل الحيوي في جميع مسارات المبيعات للتقليل من انبعاثات CO₂ إضافة إلى تقليل نسبة النفايات التي تذهب إلى المكبات.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاستراتيجي؛ التميز المؤسسي؛ استدامة التميز؛ الأداء البيئي؛ الإستراتيجية.

Abstract:

This study aims to know the contribution of strategic audit in verifying the sustainability of environmental institutional excellence in Al-Maraai Company at the Gulf states level ; this is done by adopting the analytical approach in analyzing the company's sustainability strategy through the use of strategic audit. Through this study, we have concluded that Al- Marai Company is oriented towards applying excellence strategy as well as, The implementation of this strategy resulted in the use of electricity from clean energies and biodiesel in all sales pipelines to reduce CO2 emissions in addition to reducing the percentage of waste that goes to landfill.

Keywords: Strategic audit, institutional excellence, sustain excellence, Environmental performance, strategy

* فضيلة بن شهيدة.

مقدمة:

تواجه الشركات تحديات كبيرة نتيجة تواجدها في بيئة اعمال تتحول فيها أساليب العمل والاستراتيجيات وتتوحد تركيبة الموارد البشرية العاملة وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات، والذي يحتم على هذه الشركات توفير هياكل تنظيمية مرنة تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث الإبداع والتفوق التنظيمي وتحقيق أعلى مستويات الأداء بتقديم خدمات ذات جودة وبأقل تكلفة للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة والاستمرارية وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

ولتحقيق المؤسسة تميزها المؤسسي أو حتى المحافظ على استمرارية هذا التميز المؤسسي قد تواجهها مشاكل تحد من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا يعد التدقيق الاستراتيجي كأحد الأساليب لحل هذه المشاكل من خلال التشخيص التفصيلي لأداء كافة الوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الإستراتيجية.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة للتدقيق الاستراتيجي في التحقق من

استدامة التميز المؤسسي البيئي لشركة المراعي على مستوى دول الخليج؟

فرضية الدراسة: للإجابة على الإشكالية السابقة نطرح الفرضية التالية:

يعتبر التدقيق الاستراتيجي كأداة تشخيصية تساعد المؤسسات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف المحافظة على تميزها المؤسسي البيئي كما يعمل كدعامة لاستمرارية هذا التميز.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم استدامة التميز المؤسسي والتدقيق الاستراتيجي، إضافة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدقيق الاستراتيجي باعتباره أحد أنواع التدقيق الداخلي في تحقيق استدامة التميز المؤسسي البيئي لشركة المراعي على مستوى دول الخليج العربي وذلك بالارتكاز على الأهداف الإستراتيجية لحماية البيئة التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق التميز المؤسسي البيئي والقيام بعملية التدقيق الاستراتيجي على أساس ذلك.

منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض مختلف المفاهيم المتعلقة باستدامة التميز المؤسسي والتدقيق الاستراتيجي، والمنهج التحليلي في تحليل دور التدقيق الاستراتيجي بالاعتماد على تقارير الاستدامة الشركة المراعي في تحقيق التميز المؤسسي البيئي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الاستراتيجي

يعتبر التدقيق الاستراتيجي أحد أنواع التدقيق وهو أوسع وأشمل من التدقيق الإداري، كما انه أداة جيدة تساعد على التحقق من وجود إستراتيجية فعالة للإدارة اذا احسن استخدامه، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التدقيق الاستراتيجي وأهدافه وأهميته بالإضافة إلى متطلبات تنفيذه.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الاستراتيجي

يعتبر التدقيق الاستراتيجي حديث النشأة مقارنة بالتدقيق المحاسبي، وكغيره من المصطلحات اختلف الباحثين في تعريفه لذا في هذا المطلب سنتطرق الى نشأة وتعريف التدقيق الاستراتيجي.

أولاً: نشأة التدقيق الاستراتيجي

بدأ الاهتمام بالتدقيق الاستراتيجي في الخمسينيات من القرن الماضي، عندما احتاجت معظم الشركات والمؤسسات الأمريكية وفيما بعد أوروبا، إلى التخطيط الاستراتيجي لقيام بأعماله¹، أي لتشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسات لخططها الإستراتيجية، وكان (DONALDSON) أول من تطرق إلى التدقيق الاستراتيجي سنة 1995 في مقال نشره في مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان "إدارة جديدة لمجالس الإدارة: التدقيق الاستراتيجي"، يوضح فيه أن الغرض من تأسيسه هو أنه سيساعد القادة الإداريين على تدقيق إستراتيجية المؤسسة، وظهر مفهوم التدقيق الاستراتيجي بناء على طلب معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة طرق القياس التي يمكن تطبيقها لضمان الالتزام بالخططة الإستراتيجية للمؤسسة عند التنفيذ بسبب اتساع نطاق الأعمال من جهة وتنوع المسؤوليات على الشركات من جهة أخرى².

¹ Wasilij, R., & al. **Strategic audit as a means of implementation of the state financial control in Ukraine.** *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* , 43 (03), 2019. P48.

² Rizgar, A. J., & al. The role of adopting strategic audit to improve audit quality. *Journal of Critical Reviews* , 7 (11), 2020, p2558.

ثانيا: تعريف التدقيق الاستراتيجي

عرف **Dorothy & Brawlev** التدقيق الإستراتيجي بأنه¹: "عملية منتظمة تصف وتدرس الشركة ككل من حيث وضعها الحالي واستراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة تتوافق مع النتائج المرجوة أم لا". فالتدقيق الاستراتيجي هو نوع أوسع وأشمل من التدقيق الإداري فهو يزودنا بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية²، فهو يصف كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بالإضافة إلى تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية³. كما عرفه **Tony** بأنه أسلوب منهجي ومنظم وشامل للعمليات الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة من حيث تحليل نقاط الضعف والنقاط العمياء لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة بخصوص المجالات القادرة على إضافة قيمة مضافة⁴. وعرفه **المغربي** بأنه الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات التدقيق الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبعد التدقيق الاستراتيجي من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار⁵. أما **Andrew** عرفه بأنه⁶: يضمن تقييم الأداء الفعلي للعمل ومقارنة ذلك بالأداء المطلوب لتحقيق النجاح في بيئة متغيرة، ويقصد بالأداء الفعلي مجموع ما يفعل ومدى نجاح المؤسسة في الدعم الداخلي للإستراتيجية ومدى قابلية الإستراتيجية للتطبيق عند مقارنة بالواقع المالي والسوق الخارجية والمنافسين وإن التقييم الداخلي والتقييم الخارجي أو البيئي يشكلان العنصران الأساسيان من عناصر التدقيق الاستراتيجي.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك فرق بين التدقيق المالي والتدقيق الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹Dorothy, E., & Brawlev, P. A "Quick & Dirty" Strategic Audit. *Journal of Learning in Higher Education*, 12 (2), (Fall 2016), p 15.

² زكريا الخنجي، من السعي الى التميز المؤسسي المستدام، تاريخ النشر 05 فبراير 2023. تاريخ الاطلاع 19 فبراير 2023، على الموقع : <https://www.zakariyakhunji.com>

³ Slimani, M., & al, An empirical investigation of the strategic auditing: The case of the Algerian water enterprise of El-Taref. *Accounting* (6), 2020, pp 1329-1330 .

⁴Tony, G. FD Focus Strategy audit : Highlighting blind spot, *Accountancy Magazine*, (2008, January), p44.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006، ص 20.

⁶ Andrew, C. (2005). *How to audit your business strategy*. Récupéré sur <https://www.triarchypress.net/uploads>.

التدقيق الاستراتيجي ومساهمته في التحقق من استدامة التميز المؤسسي البيئي -شركة المراعي على مستوى دول الخليج أنموذجا-

الجدول رقم (1-1): الفرق بين التدقيق المالي والتدقيق الاستراتيجي

التدقيق الاستراتيجي	التدقيق المالي	
الهدف	إبداء رأي محايد بمصادقية ونزاهة حول التقارير المالية	
طبيعة العمل	الشك المهني أي حسن النية في صدق التقارير المالية حتى يثبت العكس	
نطاق العمل	اختباري	تدقيق كامل (شامل)
عقد الالتزام	لا يوجد عقد التزام	لا يوجد عقد التزام
التوقيت	دوري (سنوي) بعد إعداد القوائم المالية	مستمر (يجري أثناء تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها وتنفيذها)
التقرير	يتضمن التقرير رأي المدقق سواء نظيفاً أو متحفظاً	يتضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة من حيث تحديد الأهداف وصياغتها وإجراءات التنفيذ
المسؤولية	المدقق مسؤول أمام عملائه من حيث التدقيق المستندي وتدقيق الحسابات والتدقيق الفني... الخ	المدقق مسؤول أمام الإدارة أو من يطلب ذلك لتدقيق إستراتيجية الشركة من حيث عملية تحديد الأهداف والنقاط القوة والضعف

Source : Abbas, M. a., & al. The effect of strategic auditing on improving the quality of the auditor's report ant developing the TAX system -An applied study in the iraq general TAX authority-. World Economic and Finance Bulletin (WEFB) , 13, (2022, august).pp 31-32 .

ونستنتج أن التدقيق الاستراتيجي هو عملية منهجية تساعد على مراقبة وتقييم الأداء بمقارنة الأهداف الإستراتيجية المسطرة مع الأهداف المحققة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات وتقديم الإجراءات التصحيحية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الاستراتيجي

أولاً: أهمية التدقيق الاستراتيجي

يهتم التدقيق الاستراتيجي بما يلي¹:

- تدقيق الخطة الإستراتيجية وذلك بمراجعة السياسات المستقبلية التي تضعها الإدارة العليا (أي تدقيق ما قد يحدث في المستقبل)
- يعتبر عملية مكملية للتخطيط الاستراتيجي، وأحد مراحله لأنه يساعد في مراقبة البنية الخارجية من فرص والتهديدات، والبنية الداخلية من نقاط القوة والضعف.
- جمع الأنشطة المرفقة هي التي تمارسها المؤسسة وتسعى من خلالها إلى تحقيق رسالتها (أنشطة مالية ومحاسبية، وإنتاجية تسويقية وإدارة الموارد البشرية... الخ).
- التأكد من أن المؤسسات مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة².
- يوفر رؤى وتوصيات لمجلس الإدارة والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة حول مستقبل المؤسسة³.

ثانياً: أهداف التدقيق الاستراتيجي:

إن الهدف من التدقيق الاستراتيجي يتمثل بوضع المنهج الذي سيمكن لجنة التدقيق من أن تدار بطريقة ميسرة وتعمل على تحقيق الآتي⁴:

1. تزويد الموظفين المعنيين من الرأي العام في كل سنة بتقرير يوضح عملية الرقابة على الوحدة الاقتصادية وإدارة المخاطر من أجل دعم تقرير الرقابة الداخلية السنوي.

¹ حنان بودلال، و عبد القادر بن حمادي، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية -تأصيل نظري، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، 5 (3)، 2018، ص 276.

² احمد شوقي سليمان. المراجعة الاستراتيجية في منظمات الاعمال، المجلة العالمية للاقتصاد الاسلامي، (40)، 2015، ص 74 .

³ Olivia. The importance of Strategic Audit In Corporate Governance. Publie 02 October 2022. Consulté le January 26, 2023, sur <https://www.groundwatergovernance.org/the-importance-of-strategic-audit-in-corporate-governance/>

⁴ صالح ابراهيم يونس الشعباني و وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق -دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، 4 (9)، 2012، ص 382.

2. تدقيق نظام الرقابة الداخلية للوحدة الاقتصادية للتأكد من سلامة إجراءاته من خلال وضع خطط للتدقيق الدوري في الطريق الذي يتيح الأولوية المناسبة لأهداف الوحدة الاقتصادية.
3. إعادة تقييم إستراتيجية الوحدة الاقتصادية في ضوء الأداء الحالي لها وتقييمها للرؤية المستقبلية ولتحديد المنتجات والأسواق والطبيعة الجغرافية التي يتطلب التركيز عليها، والكفاءات وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار الوحدة في المدى الطويل ولتحقيق ميزة تنافسية.
4. وضع خطة لتنفيذ التوصيات المنبثقة عن أعمال لجنة التدقيق.
5. تحديد الموارد المالية والإدارية الواجب استغلالها لضمان نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

المطلب الثالث: متطلبات التدقيق الاستراتيجي

لتنفيذ عملية التدقيق الاستراتيجي يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الضرورية، وتشمل¹:

- 1-توافر نظام معلومات فعال: لكي يوفر هذا النظام المعلومات الإدارية بفعالية، يجب أن يتميز بما يلي:
 - التركيز: يجب أن يكون هناك تركيز على الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها؛
 - الملائمة: يجب أن تكون المعلومات مناسبة وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ويجب توجيهها إلى الأقسام المعنية مع تحديدها بدقة؛
 - التوازن: يقصد به عدم إهمال الأنشطة غير القابلة للقياس والتركيز على الأنشطة القابلة للقياس؛
 - المرونة: يجب أن يكون نظام المعلومات قادراً على الاستجابة للتغيرات التنظيمية؛
 - النزاهة: يجب أن تتميز المعلومات بالشمولية والعموم لتشمل جميع الأنشطة وأهداف الشركة؛
 - التكلفة / الربحية: يجب تكلفة جمع المعلومات تعكس المزايا التي يمكن الحصول عليها. أي أن الفوائد يجب أن تكون أكبر من التكاليف.
- 2-تقديم معايير محددة للأداء: إن توافر هذه المعايير ضروري للمدقق حتى يتمكن من تقديم رأي فني وغير محايد.
- 3-توفير موظفين مؤهلين لإجراء عملية التدقيق الإستراتيجي: يجب أن يكون المدقق مؤهلاً علمياً وعملياً لإنجاز مهمة التدقيق الإستراتيجي. كما يمكن للمدقق اللجوء إلى خبراء في الأمور الإستراتيجية.
- 4-قناعة الإدارة بأهمية التدقيق الاستراتيجي: يجب على الإدارة الأخذ بنتائج وتوصيات التدقيق الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي توليها الإدارة الاهتمام "الكافي".

¹ Abdulhussain, T. S., & al. The Role of the Strategic Audit in Improving Industrial Companies' Performance: A Field Study of Companies Operating in Basra Province, Ira. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* , 13 (05), 2020, pp 1278-1279.

المبحث الثاني: مفاهيم حول استدامة التميز المؤسسي

المؤسسات المتميزة هي تلك الوحدة المتكاملة تتفاعل إمكانياتها لتحقيق النتائج الحالية والمستقبلية وبما يحقق توقعات أصحاب المصالح، ويمتد ذلك إلى ضرورة استدامة التميز، ومن هنا لم تصبح المؤسسة تسعى إلى التميز فقط وإنما إلى استدامة هذا التميز.

المطلب الأول: مفهوم استدامة التميز المؤسسي

عرفه EFQM - 2013 بأنها قدرة المؤسسة على تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة¹. وعرفها الكساسبة بأنها استدامة المؤسسة في الوقت الحاضر ببساطة كأفضل طريقة للقيام بالأعمال، فالمؤسسة يمكن أن تزدهر وتحقق النجاح على المدى الطويل، من خلال رؤية منشطة للأعمال، وأهداف محددة جيداً إلى جنب مع تحقيق أغراض مجتمعية، جنباً في بيئة ايجابية². وعرفها Gordana بأنها ممارسة متميزة في إدارة المنظمة مما يؤدي إلى نتائج بارزة ومستدامة³. يمكن اعتباره أيضاً وسيلة للعمليات الناجحة للمؤسسات ولتحقيق نتائج مستدامة ، والنتائج المستدامة هي تلك النتائج التي تخاطب المؤسسة وكذلك المجتمع.

يوازن استدامة التميز المؤسسي بين المصالح التكميلية والتنافسية لقطاعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع والبيئة الطبيعية ويزيد من احتمالية التمرکز التنافسي المتفوق والمستدام، وبالتالي نجاح المؤسسة على المدى الطويل والذي يتم تحديده من خلال مستوى عالٍ من المرونة التنظيمية والمتانة ومن خلال الحوكمة والإستراتيجية والإجراءات ذات الصلة والمسؤولة بشكل مستمر والتي تؤدي إلى نتائج منقوكة⁴.

¹European Foundation for Quality Management European Excellence Model(EFQM – 2013).

² حمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلد الارمنية في ادارة الاعمال ، 12 (01)، 2016، ص 94.

³ Gordana, Z. (27 September 2018). 13th International Scientific Conference SOCIAL RESPONSIBILITY AND CURRENT CHALLENGES. Dans Z. Gordana (Éd.), *Sustainable development in the context of business excellence*. MARIBOR, p 2.

⁴ Frank, E., & Thorsten, S. (s.d.). **Towards a Sustainable Excellence: Successful Transformation in modern businesses.** Récupéré sur http://www.edelkraut.net/Dokumente/Dubai_Transformation_fullpaper_V4.pdf

المطلب الثاني: أسباب التوجه إلى التميز المستدام

هناك عدة أسباب ودوافع التي تحتم على المؤسسات التوجه إلى التميز المؤسسي، والتي من أهمها¹:

- التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر؛
- زيادة حدة المنافسة وتنوعها؛
- المحافظة على استقرار المؤسسة ومكانتها؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- ثورة تكنولوجيا المعلومات؛
- الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي
- إيجاد إطار محدد يتم فيه تجميع بيانات واقعية لمعرفة نقاط القوة والضعف ومراجعة التطور بشكل مستمر.

المطلب الثالث: معايير التميز المؤسسي المستدام

سنعرض نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020)، والذي تنتهجه غالبية المؤسسات الخاصة والحكومية في شتى بقاع العالم، ويلقى صدى واسعاً بالتطبيق. حيث يشمل هذا النموذج 07 معايير رئيسية، يتم توزيعها إلى ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي²:

أولاً: التوجه ينقسم إلى معيارين أساسيين هما:

- 1- الغاية والرؤية الإستراتيجية: تسعى المؤسسة المتميزة من خلال تحديد غايتها إلى تحديد أهمية نشاط المؤسسة بما يساهم في خلق وتقديم قيمة مستدامة لأصحاب المصالح ضمن رؤيتها التي تكون على المدى الطويل والشاملة لاختياراتها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- 2- الثقافة المؤسسية والقيادة: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير التي يشاركها الأشخاص والمجموعات داخل المؤسسة و يتصرفون بها مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الرئيسيين خارج المؤسسة، في المؤسسة المتميزة يتم وضع القيادة كنشاط وليس دوراً وسلوكيات القيادة واضحة في جميع

¹ الشبكة العربية للتميز والاستدامة، من التميز المؤسسي الطريق إلى مستقبل مستدام، تاريخ الاطلاع 24 فبراير 2023:

<https://sustainability-excellence.com>

² Zurich, S. The EFQM . Institute for Total Quality Management (ITQM), (2020). www.itqm.ch.

المستويات وأجزاء المؤسسة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين، ويعزز، وعند الضرورة، يتكيف القيم والمعايير، مما يساعد على توجيه الثقافة التنظيمية.

ثانياً: التنفيذ ويوجد ثلاث معايير، وهي:

1-إشراك أصحاب المصالح: المؤسسة المتميزة تفهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة لتحقيق المشاركة المستمرة مما ينتج عنها نشر إستراتيجيتها وخلق قيمة مستدامة. وتقوم بتقييم أدائها فيما يتعلق باحتياجات أصحاب المصلحة الرئيسية ويقرر الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها للمساعدة في تأمين مستقبلها، كما يراها أصحاب المصلحة.

2-بناء قيم مستدامة: إذا كانت المؤسسة تريد أن تستمر وتنمو وتكبر، فالكلمة المفتاحية هنا هي (القيمة المضافة المستدامة) والتي تعني الأمور التي يكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها، والتي نبنها لهم وفق الغاية والرؤية التي حددتها سابقاً، وتأخذ بعين الاعتبار أن العملاء قد يغيرون آرائهم بسرعة في ماهية الأشياء التي يرغبون بالحصول عليها مقابل نقودهم¹.

3-قيادة الأداء والتحول: إن قيادة الأداء هو مواصلة إدارة تنفيذ عملياتها التجارية الحالية بنجاح، أما قيادة التحول فهناك تغييرات مستمرة داخل وخارج المؤسسة التي تحتاج إلى إدارتها بالتوازي إذا كان من الممكن أن تظل ناجحة. غير أن المؤسسة المتميزة للجمع بين قيادة الأداء والتحول عليها بالابتكار والتكنولوجيا ، والأهمية المتزايدة للبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الهامة.

ثالثاً: النتائج وينقسم إلى معيارين:

1-تصورات أصحاب المصالح: المؤسسة المتميزة تهتم بتصورات أصحاب المصلحة السابقين و الحاليين، ويتم الحصول عليها من عدد المصادر منها الدراسات الاستقصائية، التصنيفات ،والرسائل الصحفية أو التواصل الاجتماعي، وتقارير المستثمر والشكاوى ، بما في ذلك التعليقات التي جمعتها فريق إدارة علاقات العملاء.

2-الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: المؤسسة المتميزة تستخدم هذه النتائج لمراقبة وفهم وتحسين أدائها العام والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على كل من تصورات أصحاب المصلحة وكذلك طموحاتها الإستراتيجية المستقبلية.

¹ زكريا الخنجي. تاريخ النشر (05 فبراير 2023). تاريخ الاطلاع 19 فبراير 2023، من السعي الى التميز المؤسسي المستدام: <https://www.zakariyakhunji.com>

المبحث الثالث: تدقيق إستراتيجية شركة المراعي لتدعيم استدامة التميز المؤسسي البيئي في دول مجلس التعاون الخليجي

يحتل التدقيق الاستراتيجي أهمية كبيرة في كونه أداة تشخيصية للمشكلات التي تواجه المؤسسة في كافة المجالات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال تقييم تنفيذ استراتيجيات الشركة بالاعتماد على مؤشرات قياس والتأكد من توافقها مع الأهداف المسطرة وفي الأخير تقديم توصيات يتم الاعتماد عليها لإجراء التصحيحات الملائمة.

المطلب الاول: التعرف على إستراتيجية شركة المراعي بالمتعلقة بحماية البيئة في دول مجلس التعاون الخليجي

المراعي هي شركة مساهمة سعودية تعمل في مجالات الزراعة، ومنتجات الألبان، وتوزيع المواد الغذائية، تشمل السعودية ودول الخليج العربي، قامت شركة المراعي بإعداد إستراتيجية الاستدامة سنة 2019 الخاصة بـ "أداء أفضل كل يوم"، تتضمن 25 هدفا لتحقيقها سنة 2025، سنركز على حماية البيئة. والجدول الموالي يبين هذه الأهداف الإستراتيجية ومدى تحقيقها، مع العلم أن السنة الحالية هي 2021.

الجدول رقم (4-1): إستراتيجية الاستدامة لشركة المراعي لتحقيق التميز البيئي ومدى تنفيذها

الموضوع	الأهداف الإستراتيجية بحلول 2025 (باعتبار سنة 2018 سنة اساس)	تم الانجاز	على قيد الانجاز	تم انجاز البعض	لم يتم الانجاز
إدارة المياه	زيادة كفاءة المياه في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15% بحلول عام 2025			X	
	بدء ودعم الجهود التعاونية مع أصحاب المصلحة لمعالجة مخاطر المياه وتعزيز الحفاظ عليها بحلول عام 2025		X		
الابتكار في التغليف	تجنب استخدام 9000 طن متري من العبوات البلاستيكية من دخول تيار نفايات المستهلكين		X		

	X			دعم التحول لاقتصاد التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية بشكل فعال بحلول عام 2025	
النقل والتبريد	X			استكشاف وتجربة مركبات بديلة للوقود لأسطول نقل المبيعات لدينا بشكل مستمر	
			X	زيادة كفاءة الوقود في مركباتنا الخاصة بنقل المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية بنسبة 10%	
			X	ستكون مخازن التبريد الخاصة بمستودعات البيع خالية تماما من (CFC) بحلول عام 2025	
الطاقة	X			تقليل استهلاك الطاقة في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15% من خلال تطبيق تدابير الفعالية	
		X		زيادة استخدام الكهرباء من مصادر الطاقة النظيفة في أقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا إلى 20%	
		X		الحصول على شهادة ISO 50001 لأقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية	
إدارة النفايات		X		تقليل 50% من النفايات التي تذهب إلى مكبات النفايات في جميع أقسامنا بحلول عام 2025	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الاستدامة لسنة 2021 لشركة المراعي على الموقع:
<https://sustainability.almarai.com/>

لتحقيق البعد البيئي اعتمدت الشركة على عدة مؤشرات وهي إدارة المياه والنفايات ، الابتكار والتغليف، النقل والتبريد و استخدام الأمثل للطاقة ومدى الاعتماد على الطاقة النظيفة وإدارة النفايات. كما يندرج ضمن كل مؤشر يشمل على عدة أهداف.

من خلال الجدول بالنسبة للأهداف الإستراتيجية المتعلقة بإدارة المياه فالجهود متواصلة لمعالجة مخاطر المياه و المحافظة عليها، وتم زيادة كفاءة المياه بنسبة قليلة في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجيستية والتي كانت تهدف إلى تحقيق نسبة كفاءة 15% بحلول 2025. أما الأهداف المتعلقة بالابتكار في التغليف فتجنب استخدام 9000 طن من العبوات البلاستيكية من دخول النفايات مازالت قيد الانجاز، أما دعم التحول إلى اقتصاد التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية بشكل فعال تم انجاز بعضه فقط، وهدف النقل والتبريد تمكنت من زيادة كفاءته ولكن مازالت تبحث عن مركبات بديلة الوقود لأسطول نقل المبيعات، بالنسبة للطاقة مازالت تسعى إلى تقليل الطاقة والبحث عن مصادر الطاقة النظيفة كما هناك تقدم ملحوظ في تقليل ما نسبته 50 % من النفايات التي تذهب إلى مكبات النفايات بجميع أقسامها . كل هذه النتائج مقارنة بسنة الأساس 2018.

المطلب الثاني: قياس مؤشرات التميز البيئي بناء على إستراتيجية شركة المراعي في

دول مجلس التعاون الخليجي

يتم من خلال هذه المرحلة قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة باستدامة التميز المؤسسي البيئي كما يلي:

الجدول رقم (4-2): احصائيات المؤشرات البيئية لتحقيق الاستدامة (2018-2021)

المؤشرات	السنوات	2018	2019	2020	2021
*إدارة المياه: إجمالي استهلاك المياه (متر مكعب) للمياه المعالجة و/أو المعاد استخدامها (%) تصريف المياه (متر مكعب)		13434743	13484256	15523476	1336946
		18.3	19.1	27.7	21.0 9
		8142212	8946156	7284188	8676103

67	65	65	65	*الابتكار في التغليف: الورق المقوى الذي يتم الحصول عليه من مواد معاد تدويرها % إجمالي مواد التعبئة المزالة من تيار نفايات المستهلكين (بالطن)
486	924	3847	411	
1863645	1805653	1851749	1810335	*تغير المناخ: الاستخدام الكلي للطاقة الثابتة /بألف كيلو واط/ساعة استخدام الطاقة الشمسية (بألف كيلو واط/ساعة) استهلاك الكهرباء من الطاقة الشمسية (%) إجمالي استهلاك وقود المركبات (بألف اللترات) مجموع الانبعاثات (للأطنان المترية من ثاني أكسيد الكربون)
40980	31317	14313	2409	
2.3	2.5	1.1	0.2	
253896	262306	273814	404329	
2579735	2400173	2427733	2589652	
47937	41081	39897	32175	*إدارة النفايات: النفايات الغذائية المعاد بيعها كأعلاف للحيوانية النفايات المعاد تدويرها (بالأطنان المترية) إجمالي النفايات المولدة (بالأطنان المترية) النفايات المرسلة إلى المكبات (بالأطنان المترية)
26894	28499	25265	21149	
157780	171484	201732	177606	
82948	101904	136570	124282	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير الاستدامة لشركة المراعي لسنة 2021 المتواجد

على الموقع: <https://sustainability.almarai.com>

من خلال الجدول نستنتج بالنسبة لكل مؤشر ما يلي:

***إدارة المياه:**

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة المياه هو أول هدف بالنسبة لحماية البيئة لأهميته، ومن خلال قياس هذا الهدف نلاحظ:

- زيادة إجمالي استهلاك المياه في سنة 2020 مقارنة بسنة الأساس 2018 ، بالمقابل زيادة نسبة المياه المعالجة أو المعاد تدويرها نتيجة تشكيل فريق متخصص في الإشراف وتطوير الإستراتيجية الخاصة بالمياه، إضافة إلى إنضمام الشركة سنة 2018 إلى تحالف إدارة المياه والذي يهدف إلى خلق عالم آمن مائيا.
- انخفاض نسبة المياه المعاد تدويرها سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 بنسبة 6.7% بالمقابل انخفاض استهلاك المياه بالنسبة للسنتين السابقتين نتيجة إلى الإستراتيجية المستخدمة على المياه بالاعتماد على التكنولوجيا لتحسين الكفاءات لدفع ثقافة التغيير السلوكي المستدام والحد من التسريبات وزيادة معدلات التدوير.

*الابتكار في التغليف:

من خلال الجدول نلاحظ:

- حصلت الشركة على الورق المقوى من المواد المعاد تدويرها بنسبة 65% في السنوات 2018، 2019، 2020، أما سنة 2021 حققت تقدما قدر ب 67% ويرجع ذلك إلى إزالة مواد التعبئة والتغليف التي يصعب إعادة تدويرها وكذلك مشروع تحسين الغراء. وذا يدل على التزام الشركة بالحد من التأثير على البيئة.
- تخلصت سنة 2021 ما كميته 486 طن من الورق والبلاستيك و سنة 2020 تخلصت من 924 طن من تيار نفايات المستهلكين، باستخدام أحسن وأحدث تقنيات ومعدات التعبئة والتغليف.

*تغير المناخ:

يؤثر التغير المناخي على الإنتاج الزراعي من خلال الجفاف والأمراض مما يهدد استدامة الشركة، لذا تسعى إلى تغير ممارساتها. من خلال الجدول نلاحظ:

- استهلاك الطاقة سنة 2019 ارتفع ب 41414 ألف كيلواط/سا ما يعادل 2.29%، أما سنة 2020 ارتفع ب 53310 ألف كيلواط/سا بنسبة 2.94% مقارنة بسنة الأساس 2018، وهذا راجع إلى اعتماد الشركة إستراتيجية شاملة لإدارة الطاقة للمحافظ على الطاقة وثبات الإنتاج؛
- ارتفاع ملحوظ في استخدام الطاقة الشمسية مقارنة بسنة 2018 حيث كانت سنتي 2020 و 2021 على التوالي 28908 ألف كيلواط/سا، 38571 ألف كيلواط/سا، رغم هذا الارتفاع

- ومقارنة مع استخدام الطاقة الأحفورية الفرق كبير جداً، كما انخفض مجموع الإنبعثات من الغازات في سنتي 2019 و 2021 بكمية تقارب مليون طن م من CO_2 ؛
- ارتفاع نسبة الاعتماد على الطاقة الشمسية في استهلاك الكهرباء مقارنة بسنة 2018 فكانت نسبة الزيادة 2.4%، ولكن الشركة تهدف إلى زيادة الاعتماد بنسبة 20% بحلول سنة 2025؛
 - انخفاض استهلاك وقود المركبات مقارنة بسنة الأساس 2018 وذلك لاستخدام نظام توجيه الشاحنات SDL إضافة إلى استخدام وقود الديزل الحيوي.

*النفائيات:

تسعى شركة المراعي كغيرها من الشركات إلى التقليل من النفائيات وإعادة تدويرها. نلاحظ انخفاض إجمالي النفائيات المتولدة بنسبة 7% وانخفاض النفائيات المعاد تدويرها بنسبة 5.63% وذلك سنة 2021. وتحويل ما نسبته 16.69% من نفائيات الطعام من مكب النفائيات مقارنة بسنة 2020 وذلك نتيجة التحسينات التي مست أهدافها الإستراتيجية للحد من النفائيات.

المطلب الثالث: مقارنة الأهداف الإستراتيجية المتوقعة مع الأهداف المحققة

في هذه المرحلة يقوم المدقق بمقارنة ما تم تحقيقه مع الاهداف المسطرة بناءً على استراتيجية شركة المراعي وهذا على مستوى دول الخليج فقط لان لديها فروع اخرى. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-4): مقارنة بين الاهداف الاستراتيجية المتوقعة والمحققة

المؤشر	الأهداف المتوقعة سنة 2025	الأهداف المحققة سنة 2021
إدارة المياه	زيادة كفاءة المياه في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15% بحلول عام 2025	*تقييم الاستخدامات الرئيسية للمياه في عمليات تصنيع الألبان والعصائر لتحديد فرص الحفاظ عليها *انخفاض بنسبة 7% في الاستهلاك الكلي للمياه مقارنة بالعام السابق
	بدء ودعم الجهود التعاونية مع أصحاب المصلحة لمعالجة مخاطر المياه وتعزيز الحفاظ عليها بحلول عام 2025	*المشاركة الداخلية النشطة في تحالف إدارة المياه لوضع خطة لتنفيذ الإشراف على المياه. * استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءات والحد من تسرب المياه وزيادة معدلات إعادة التدوير. لقد

	استخدمنا أنظمة مراقبة شاملة عبر مواقعنا إضافة إلى أنظمة القياس الجديدة فرصة الحصول على فهم أكبر لاستخدام المياه والتخلص منها ومخاطر تسربها	
الابتكار في التغليف	تجنب استخدام 9000 طن متري من العبوات البلاستيكية من دخول تيار نفايات المستهلكين بحلول عام 2025 * حققنا إجمالاً قدره 5667 طن مترياً حتى الآن. وفي عام 2021 تخلصنا من 173.75 طن مترياً من البلاستيك و 312.2 طن مترياً سنوياً من وزن الورق. * 67 % من عبوات الكرتون من مواد معاد تدويرها	
	دعم التحول لاقتصاد التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية بشكل فعال بحلول عام 2025 *إعادة تصميم الصناديق الخارجية لتكون أكثر كفاءة في استخدام الموارد *مراجعة وتعديل عملية نقل وتخزين المنتجات النهائية من قبل شركة Premier Foods على ألواح البليت *زيادة كفاءة منصات التحميل وتم تقليل عدد تحركات الألواح في كافة جوانب سلسلة التوريد	
النقل والتبريد	استكشاف وتجربة مركبات بديلة للوقود لأسطول نقل المبيعات لدينا بشكل مستمر زيادة كفاءة الوقود في مركباتنا الخاصة بنقل المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية بنسبة 10% بحلول عام 2025 (مقارنة بخط الأساس لعام 2018) استخدام وقود الديزل الحيوي في جميع مسارات المبيعات في الإمارات العربية المتحدة حيث تتم الاستعانة بـ 406 شاحنة، تستخدم وقود الديزل الحيوي بمزيج تبلغ نسبته 5% في التعميرة العادية، بما يصل إلى 339.051 مرة سنوياً.	
	ستكون مخازن التبريد الخاصة بمستودعات البيع خالية تماماً من CFC بحلول عام 2025 وضعنا برنامجاً نشطاً للحد من المبردات الضارة وتقليلها واستبدالها ببدايل مثل مركبات الكربون الهيدروكلورية فلورية ومركبات الكربون الهيدروفلورية	

	حققت هدفها المتمثل في إنشاء مخازن تبريد في مستودعات المبيعات خالية من مركبات الكلوروفلوروكربون بنسبة 100% بحلول عام 2025 .	
الطاقة	تقليل استهلاك الطاقة في أقسام التصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بنسبة 15% من خلال تطبيق تدابير الفعالية بحلول عام 2025 (مقارنة بخط الأساس لعام 2018)	قمنا بتنفيذ برنامجنا للتوعية بالطاقة المسمى "جوجرين Go Green" في موقعنا في جدة والخرج وحائل ويهدف هذا البرنامج زيادة وعي الموظفين بالحفاظ على الطاقة
	زيادة استخدام الكهرباء من مصادر الطاقة النظيفة في أقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا إلى 20% بحلول عام 2025	قامت بتركيب ساعات وقدرات لتوليد الطاقة الشمسية في عدد من المواقع، بما في ذلك مشروع طاقة شمسية قدرته 12ميغا فولت في موقع تصنيعنا في حائل) إضافة إلى البحث عن طرقا جديدة لاستخدام الطاقة الشمسية لإنتاج الماء الساخن لقد عملت بصورة منتظمة على ترقية أنظمة الإضاءة لدينا إلى نظام الليد LED بمجرد اكتمالها، سنكون قد استبدلنا أكثر من 70000مصباح في جميع أنحاء منشآتنا
	الحصول على شهادة ISO 50001 لأقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية لدينا بحلول عام 2025	أحرز تقدم في المكتب الرئيسي ومواقع تصنيع الألبان والعصائر، ونهدف إلى الحصول على شهادات لكافة المواقع، بما في ذلك أقسام الإدارة والتصنيع والمبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية بحلول عام 2025.
إدارة النفايات	تقليل 50% من النفايات التي تذهب إلى مكبات النفايات في جميع أقسامنا بحلول عام 2025 مقارنة (بخط	حققنا خفضا نسبته 40% في النفايات التي تذهب إلى مكبات النفايات في جميع أقسامنا بحلول عام 2021

التدقيق الاستراتيجي ومساهمته في التحقق من استدامة التميز المؤسسي البيئي - شركة المراعي على مستوى دول الخليج أنموذجا -

(الأساس لعام 2018)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير الاستدامة لشركة المراعي المتواجد على الموقع:

<https://sustainability.almarai.com/>

المطلب الرابع: نتائج إستراتيجية شركة المراعي لتحقيق استدامة التميز المؤسسي البيئي

من خلال الخطوات السابقة حصلنا على النتائج التالية التي سنعتمد في عرضها على تحليل سوات

(SWOT) لتقييم نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها .

الشكل رقم (4-1): تحليل SWOT للجانب البيئي لتحقيق التميز المؤسسي

* حصولها على شهادة ISO14001 لمواقع الزراعة والدواجن والمبيعات والتوزيع المواقع اللوجستية * جميع الشاحنات تستخدم وقود ديزل الحيوي * مخازن التبريد خالية من CFC	نقاط القوة	نقاط الضعف	* ضعف كفاءة استخدام المياه * استخدام مواد تعبئة يصعب إعادة تدويرها * التركيز على الطاقة الاحفورية بدلا من الطاقة النظيفة في الانتاج * النفايات المرسلة الى المكبات اكبر من النفايات المعاد تدويرها
			التهديدات
* تنفيذ برنامج للتوعية بالطاقة المسمى "جوجرين Go Green" * العضوية في تحالف ادارة المياه	الفرص	* ندرة المياه العذبة في الامارات وقطر * ارتفاع تكاليف إعادة معالجة المياه * المنافسة من قبل الشركات التي تحقق مؤشرات ايجابية يخص الحفاظ على البيئة.	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

من خلال مصفوفة SWOT رغم النقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها الشركة الا انها تسير باتجاه

الصحيح في تحقيق الاهداف المسطرة في حدود سنة 2025.

الخاتمة:

أولاً: نتائج الدراسة:

- التدقيق الاستراتيجي هو عبارة عن فحص الاهداف الاستراتيجية اثناء تحديدها وصياغتها وتنفيذها، لاكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
- استدامة التميز المؤسسي هو ضرورة في العصر الحالي نتيجة التسارع الرهيب لثورة المعرفة مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات... وغيرها؛
- من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاستدامة البيئية وذلك لندرة الموارد والمحافظة على البيئة، ولتحقيق ذلك خفضت ما نسبته 7% من استهلاك المياه وذلك بإعادة تدوير المياه سنة 2021 وهي تسعى إلى تحقيق ما نسبته 15% سنة 2025، إضافة إلى التوجه نحو استخدام الكهرباء من الطاقات النظيفة واستخدام وقود الديزل الحيوي في جميع مسارات المبيعات، كما أن 67 % من عبوات الكرتون من مواد معاد تدويرها من خلال تقليل نسبة النفايات التي تذهب إلى المكبات ب 40% سنة 2021 وهي تسعى إلى تخفيضها إلى 50% سنة 2025 وعلى المدى البعيد تسعى إلى إنتاج بدون نفايات. وكل هذه مؤشرات تعبر عن سعيها لتحقيق تميزها في المجال البيئي .
- من خلال مقارنة النتائج المحققة سنة 2021 مع التوقعات المستقبلية لسنة 2025 باعتبار سنة 2018 سنة أساس وجدنا أن الشركة تسيير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق استدامة تميزها.

ثانياً: التوصيات:

- من خلال الدراسة والنتائج التي توصلنا إليها، نقدم التوصيات التالية:
- إدخال مفهوم التميز في تقارير الاستدامة لشركة المراعي؛
 - ضرورة اهتمام شركة المراعي بنماذج التميز المؤسسي المحلية والدولية والسعي إلى الحصول على جوائز التميز؛
 - على الشركة الاستمرار في نفس وتيرة الأداء الاستراتيجي والاعتماد على إفصاحات أكثر تفصيلاً تتعلق باستدامة تميزها المؤسسي البيئي؛
 - التقليل من انبعاثات الغازات عن طريق المراقبة المستمرة والالتزام بالحدود القصوى المسموح بها في اللوائح والنظم.

- ترشيد استهلاك الطاقة الأحفورية والاعتماد على الطاقات المتجددة.
- المراقبة المستمرة لتسريبات المياه والحفاظ عليها بإعادة تدويرها.

قائمة المراجع:

1-الكتب:

1-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006.

2-المقالات:

2-حمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلد الاردنية في ادارة الاعمال ، 12 (01)، 2016 .

3-صالح ابراهيم يونس الشعباني و وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق-دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، 4 (9)، 2012 .

4-حنان بودلال وعبد القادر بن حمادي، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية -تاصيل نظري، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، 5 (3)، 2018 .

5-احمد شوقي سليمان. المراجعة الاستراتيجية في منظمات الاعمال، المجلة العالمية للاقتصاد الاسلامي، (40)، 2015.

6-Abdulhussain, T. S., & al. **The Role of the Strategic Audit in Improving Industrial Companies' Performance: A Field Study of Companies Operating in Basra Province, Ira.** *International Journal of Innovation, Creativity and Change* , 13 (05), 2020.

7-Wasilij, R., & al. **Strategic audit as a means of implementation of the state financial control in Ukraine.** *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* , 43 (03), 2019.

8-Rizgar, A. J., & al. The role of adopting strategic audit to improve audit quality. *Journal of Critical Reviews* , 7 (11), 2020.

9-Dorothy, E., & Brawlev, P. A **“Quick & Dirty” Strategic Audit.** *Journal of Learning in Higher Education* , 12 (2), (Fall 2016).

10-Slimani, M., & al, **An empirical investigation of the strategic auditing: The case of the Algerian water enterprise of El-Taref.** *Accounting* (6),2020.

11-Tony, G. FD Focus Strategy audit : Highlighting blind spot, *Accountancy Magazine*, (2008, January).

12-Abbas, M. a., & al. **The effect of strategic auditing on improving the quality of the auditor's report ant developing the TAX system -An applied study in the iraq general TAX authority-**. *World Economic and Finance Bulletin (WEFB)* , 13, (2022, august).

3-مواقع الكترونية:

13-زكريا الخنجي، من السعي الى التميز المؤسسي المستدام، تاريخ النشر 05 فبراير 2023. تاريخ

الاطلاع 19 فبراير 2023، على الموقع : <https://www.zakariyakhunji.com>

14-الشبكة العربية للتميز والاستدامة، من التميز المؤسسي الطريق الى مستقبل مستدام، تاريخ

الاطلاع 24 فبراير 2023: <https://sustainability-excellence.com>

15-Andrew, C. (2005). **How to audit your business strategy**. Récupéré sur <https://www.triarchypress.net/uploads>.

16-Olivia. **The importance of Strategic Audit In Corporate Governance**. *Publie* 02 October 2022. Consulté le January 26, 2023, sur <https://www.groundwatergovernance.org/the-importance-of-strategic-audit-in-corporate-governance/>

17-Gordana, Z. (27 September 2018). 13th International Scientific Conference SOCIAL RESPONSIBILITY AND CURRENT CHALLENGES. Dans Z. Gordana (Éd.), *Sustainable development in the context of business excellence*. MARIBOR.

18-Frank, E., & Thorsten, S. (s.d.). **Towards a Sustainable Excellence: Successful Transformation in modern businesses**. Récupéré sur http://www.edelkraut.net/Dokumente/Dubai_Transformation_fullpaper_V4.pdf

19-Zurich, S. *The EFQM* . Institute for Total Quality Management (ITQM), (2020). www.itqm.ch.

التقارير:

20- تقرير الاستدامة لشركة المراعي لسنة 2021 المتواجد على الموقع:

<https://sustainability.almarai.com>

21- European Foundation for Quality Management European Excellence

Model, EFQM201