Marketing prowess for audit services, reference to the experiences of the most famous international audit and consulting offices

-**NESSAB Aicha**[1]: *Professor Lecturer -B-, Hassiba ben bouali University, chlef, Algeria*
-**NASSAB Farida**[2]: *PhD student, Hassiba ben bouali University, chlef, Algeria*

Received:19/10/2025 ***Accepted :27/12/2025*** ***Published :21/06/2026***

Abstract
The research seeks to provide the nature of auditing and consulting services, their characteristics, and the basic concepts of marketing audit services by introducing and analysing elements of the modern marketing mix adopted by the most famous offices known as ***BIG 04*** *and the pioneer* ***Talal Abu Ghazala*** *complex.*
The study found that all global consulting offices are working to build an amazing interactive marketing strategy with the public that does not require focusing attention only on the traditional product, pricing, promotion and distribution to market the audit .elements of the marketing mix service, but rather goes beyond that attention and focus in segmentation, targeting, positioning, and campaigns. Marketing using social media sites, search engine optimization strategies, with a focus on digital policies primarily.
Key words*: marketing prowess, audit service, consulting, marketing mix.*
Jel Codes Classification *: M310, D490, L110, M420*

1 - ***Nessab Aicha****, Laboratory, Email*
2 - Laboratory of Financial and banking systems and macroeconomic policies in light of financial transformations , lsfbpm@univ-chlef.dz

البراعة التسويقية لخدمات التدقيق، الاستفادة من تجارب لأشهر مكاتب التدقيق والاستشارة العالمية

– **عائشة نساب**[1]:أستاذ محاضر –ب–، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر
– **فريدة نساب**[2]: طالبة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر

تاريخ الإرسال: 2025/10/19 **تاريخ القبول: 2025/12/27** **تاريخ النشر: 2026/06/21**

ملخص

يسعى البحث إلى تقديم طبيعة خدمات التدقيق والاستشارة وخصائصها والمفاهيم الأساسية لتسويق الخدمات التدقيقية من خلال دراسة وتحليل عناصر المزيج التسويقي الحديثة الذي تتبناه أشهر المكاتب الاستشارة العالمية BIG 04. بالإضافة إلى مجمع طلال أبو غزالة الرائد.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كل مكاتب الاستشارة العالمية تعمل على بناء استراتيجية تسويقية تفاعلية مذهلة مع الجمهور ولا تتطلب تركيز الانتباه فقط على العناصر التقليدية للمزيج التسويقي من منتج، تسعير، ترويج وتوزيع لتسويق الخدمة التدقيقية بل يتعدى ذلك الاهتمام والتركيز في التقسيم والاستهداف وتحديد المواقع، الحملات التسويقية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، استراتيجيات تحسين محركات البحث مع التركيز على التوجه الرقمي بالدرجة الاولى في ذلك.

الكلمات المفتاحية: البراعة التسويقية، خدمة التدقيق، الاستشارة، المزيج التسويقي.

تصنيف JEL: M310 , D490 ,L110 , M420

[1]- **عائشة نساب**، المخبر، email@gmail.com
[2]- مخبر الانظمة المالية والمصرفية و السياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات المالية، lsfbpm@univ-chlef.dz

– مقدّمة:

إن نمو أي منظمة ونجاحها يقتضي إتباع سياسة تسويقية للمحافظة على مكانتها في السوق، وبالنظر لحدة المنافسة أضحى من الضروري تبني مفهوم تسويقي مبني على مقابلة اهتمامات العملاء بما يوافقها من منتجات لتضمن المنظمة تحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

باستحواذ قطاع الخدمات على الحصة الأكبر (أكثر من ثلثي اليد العاملة)، أصبح قطاع الخدمات واحدا من الاتجاهات الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين لدراسة وتحديد وتفسير الجوانب المتعلقة بنشاط المنظمات الخدمية.

تعتبر مكاتب التدقيق إحدى أهم المنظمات التي تقدم خدمات محاسبية، مالية، واستشارية فمن خلال هذه الورقة سيتم إلقاء الضوء على خصائص هذه الخدمة والمزيج التسويقي الملائم لها والذي ينسجم مع المتطلبات المهنية والمعايير العالمية.

إشكالية الدراسة: تكمن إشكالية البحث في الطريقة المثلى التي على أساسها يمكن للزبون المستفيد من خدمات المحاسبة والتدقيق اختيار مكتب الاستشارة الملائم الذي يخدم توقعاته وبالجودة المرغوبة، من هنا تظهر حاجة هذه المكاتب إلى بناء استراتيجية تسويق فعالة لخدماتها لتقريب صورتها في ذهن المستفيدين من خدماتها، ومن هنا تصاغ إشكالية الدراسة على النحو التالي: **ماهي متطلبات البراعة التسويقية لخدمات التدقيق والاستشارة بالمكاتب العالمية الرائدة؟**

فرضية الدراسة: يستند البحث الى الفرضية التالية:

بناء استراتيجية بارعة لتسويق خدمات التدقيق بمكاتب الاستشارة العالمية يتطلب تركيز الانتباه الى العناصر التقليدية للمزيج التسويقي.

- **الفرضية الفرعية الأولى (المنتج)** :يعزز تطوير خدمات التدقيق عالية الجودة والمتخصصة (مثل الامتثال الدولي) من البراعة التسويقية لمكاتب الاستشارة العالمية.
- **الفرضية الفرعية الثانية (السعر)** :يساهم التسعير الاستراتيجي التنافسي، الذي يعكس قيمة الخدمة، في تعزيز القدرة التنافسية لتسويق خدمات التدقيق.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (التوزيع)** :تحسن قنوات التوزيع الرقمية والشراكات الإقليمية من وصول مكاتب الاستشارة إلى عملاء خدمات التدقيق.
- **الفرضية الفرعية الرابعة (الترويج)** :يدعم الترويج عبر القيادة الفكرية والفعاليات الرقمية بناء استراتيجية تسويقية بارعة لخدمات التدقيق في المكاتب العالمية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة (التكامل)** :يؤدي تكامل العناصر التقليدية للمزيج التسويقي إلى تحقيق تميز تنافسي مستدام في تسويق خدمات التدقيق.

هذه الفرضيات قابلة للاختبار عبر المنهج الوصفي ودراسة الحالة لBig Fou ومجموعة طلال أبو غزالة للاستشارة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة البراعة التسويقية لخدمات التدقيق في تعزيز القدرة التنافسية لمكاتب التدقيق، خاصة في بيئة عالمية تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات التنظيمية، حيث تساعد في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالحاليين من خلال تحديد عناصر المزيج التسويقي المناسب مثل الجودة والسعر والتوزيع والترويج. كما تقلل من فجوة التوقعات بين العملاء والمدققين بفضل فهم خصائص الخدمات غير الملموسة والمتغيرة، مما يعزز الثقة والمصداقية في التقارير المالية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد عناصر المزيج التسويقي الفعال لخدمات التدقيق مثل الجودة والسعر والتوزيع والترويج، مع التركيز على تفضيلات الزبائن والمدققين لتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عالمية تنافسية، وتستهدف الدراسة استخراج الدروس المستفادة من تجارب بالمكاتب العالمية الرائدة في التسويق الرقمي والقيادة الفكرية، مثل إصدار التقارير السنوية والفعاليات، لتطوير استراتيجيات محلية تتوافق مع التنظيمات الأخلاقية. كما تهدف إلى تقييم كفاءة هذه التجارب في جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية، مع اقتراح تطبيقات عملية لمكتب تدقيق على المستوى العربي والمتمثل في مجمع طلال أبو غزالة الرائد.

المنهج المتبع: لاختبار صحة الفرضية والاجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال تقديم وصف دقيق لمتطلبات تسويق خدمات التدقيق والاستشارة العالمية (big four) ومجمع طلال أبو غزالة الرائد في تقديم خدمات التدقيق والاستشارة، وتحليل عناصر المزيج التسويقي المتبعة من طرفها،

الدراسات السابقة:

1- دراسة زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق(2018)، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه المعدنية في السليمانية: تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والاداء التسويقي لمصانع انتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مع استطلاع آراء عينة عشوائية من 67 مدير وحدة ومصنع في محافظة السليمانية (العراق)، وجدت الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عناصر التدقيق التسويقي (مثل تدقيق الإنتاجية، التنظيم، الاستراتيجية، والبيئة التسويقية) والأداء التسويقي، مع تأثير معنوي كبير يعزز الكفاءة والفعالية. تبرز أهمية التدقيق في كشف الانحرافات، تحديد نقاط القوة والضعف، ودعم اتخاذ القرارات التسويقية، مما ينطبق على خدمات التدقيق حيث يساعد في تحسين الاستراتيجيات والأداء التنافسي.

2- دراسة لحرش الطاهر، بهار صبرينة (2021): تطبيق التدقيق التسويقي في الشركات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الاقتصادية الجزائرية: تقدم هذه الدراسة طرحا نظريا وتطبيقيا عن وظيفة التدقيق التسويقي في الشركات الجزائرية، وذلك بالمتابعة، الرقابة، والتصحيح. وعليه تم تصميم استبيان وزع على عينة من المختصين في المجال، للتمكن من التعرف على مدى تطبيق هذه الشركات للتدقيق التسويقي، وقد خرجت الدراسة الميدانية بعدة نتائج أهمها أن الشركات الاقتصادية الجزائرية لا تعتمد على التدقيق التسويقي كوسيلة لتقييم أدائها التسويقي، بل هي مقتصرة على القيام ببحوث التسويق، دراسة سلوك المستهلك، دراسة السوق، دراسة العرض والطلب.

3Harrington, Kevin (2024). "How the Big Four Market Their Consulting Services: Evolution, Strategies, and Challenges". Deloitte ،PwC ،EY ،KPMG

تتناول دراسة كيفن هارينغتون تطور استراتيجيات تسويقDeloitte ، PwC ،EY، و KPMGمن التركيز التقليدي على التدقيق إلى الخدمات الاستشارية المتقدمة، مع الاعتماد على القيادة الفكرية من خلال تقارير سنوية مثل "Global Human Capital Trends" ديلويت و "CEO Survey"لـ PwCلتعزيز الصورة كخبراء في التحول الرقمي والاستراتيجية. تركز على التسويق الرقمي عبرLinkedIn ، الفعاليات، والرعايات الرياضية (مثل رعاية

KPMGللملاعب)، بالإضافة إلى التسويق المبني على الحسابات لاستهداف عملاء كبار بشكل شخصي، مما يعزز البيع المتقاطع والحصة السوقية.

بخلاف الدراسات السابقة التي تركز في جلها على تدقيق وظائف التسويق داخل المؤسسات، يبتكر بحثنا تسويق خدمات التدقيق تحديداً، مستفيداً من تجارب تسويق خدمات التدقيق عبر مكاتب Big Four، مع الإشارة الفريدة إلى تجربة مجمع طلال أبو غزالة كمكتب عربي رائد في استراتيجيات تسويق هذه الخدمات".

I- البراعة التسويقية والخدمة الاستشارية

I-1- مفهوم البراعة التسويقية:

عرفت الجمعية الامريكية للتسويق AMA منذ ما يقارب نصف القرن التسويق بأنه ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم. (بشير، 2016، صفحة 43)

وفي عام 1985 أعادت الجمعية AMA تعريف التسويق على أنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الافراد وتحقيق أهداف المؤسسات، أو العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه إرضاء الافراد ومقابلة أهداف المنظمة.

نلاحظ من خلال التعريفين أنهما كانا في حقبتين مختلفتين حسب البيئة السائدة، فالأول يظهر أن مهمة التسويق تبدأ بعد الإنتاج، وبذلك يقتصر دوره في استمرارية النشاط بتدفق السلع والخدمات عبر قنوات التوزيع أي إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، وخص هذا التعريف المنظمات التي تهدف إلى الربح.

في حين تضمن التعريف الحديث للتسويق من خلال الجمعية الامريكية إضافات نذكر منها:

أكد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة على التدفق النقدي والأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقا من الحصة السوقية، ومع مرور الزمن وتنامي حدة المنافسة واضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية، وارتكز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، وكان هذا في بداية السبعينات، أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير تتمثل في وظيفة التسويق.

إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وبهذا الخصوص فان الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحتويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة وإلى تفكير أشمل ضرورة ملحة.

إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي، ولكن عليها أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الاسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المنظمة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة. (السبتي، 2018، صفحة 9)

وقد ظهر مصطلح البراعة التسويقية من قبل الباحث Duncan سنة 1976، وتعود جذورها الأدبية ومرتكزاتها الفكرية المفاهيمية لكتاب الإدارة الكلاسيكية لكل من Simone & March سنة 1985 وبحوث Stoker سنة 1961، وOrli & Tushman سنة 1996، فالبراعة هي تلك المهمة التي تقوم في الوقت نفسه بإيجاد ابتكارات تدريجية عن طريق استثمار كفاءاتها وقدراتها وتقنياتها مع إنشاء أسواق ومنتجات جديدة عن طريق نشر الموارد الاستكشافية وأنشطة الابتكار التجريبية التي تعتمد القدرات الحالية أو تتطلب إمكانيات جديدة، من هنا ظهرت اصطلاحات ومفاهيم جديدة لتلبي هذه التطورات ومنها البراعة التسويقية وتهدف إلى الابتعاد عن النماذج الكلاسيكية لغرض الابتكار والاتجاه نحو الانضباط التسويقي المبني على البحث والتطوير في تسويق المنتجات التي تلبي متطلبات السوق. (الاسدي، 2020، صفحة 190)، وفيما يلي جدول يلخص مختلف التعاريف التي تطرقت لمصطلح البراعة التسويقية منذ ظهوره.

الجدول (01): مفاهيم البراعة التسويقية

	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Yu, 2010)	توجه استراتيجي يهدف إلى تعظيم المناخ النفسي للعاملين الذي يؤثر على قدرة المنظمات في تحفيز بصيرة الزبون اتجاه الممارسات والإجراءات التسويقية.
2	(Dutta, 2013)	نشاط تسويقي يهدف إلى لإثارة انتباه القيادات العليا إلى المتطلبات الضرورية أبناء التوجهات التسويقية الآنية والمستقبلية مع إعادة النظر بالبنية التحتية التسويقية لمواجهة التحديات البيئية التي تؤثر على تحقيق المواءمة والتكيف التسويقية.
3	(Josephson,2014)	مصطلح يسهم في تطوير الفرص الجديدة والمعرفة الضرورية لتحسين الأنشطة اللازمة لتسويق المنتجات الجديدة وتحقيق التجديد التسويقي والاستراتيجي للبقاء في البيئة الخارجية.
4	(Blindenbach et al, 2014)	استراتيجية تسويقية تهدف إلى تطوير إمكانيات ومهارات العاملين لغرض تطوير المعرفة المتوافرة وبناء إبتكارات مستمرة بالطريقة التي لا تؤثر في العمليات الداخلية والممارسات والأنشطة التسويقية.
5	(Vila et al, 2015)	قدرة الإدارة العليا على تبني استراتيجيات الاستثمار التي تمكن المنظمة من مواجهة الضغوط التنافسية والتقليل من الأثر السلبي لتوليد الفوائد الكبيرة والنمو في المبيعات بصورة مباشرة.

المصدر: عبد الحسين جاسم الاسدي. (2020). السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 16، العدد66، ص 190.

I-2- أبعاد البراعة التسويقية: هناك اتفاق شبه تام على أن أبعاد البراعة التسويقية استكشاف واستثمار الفرص، ويكون ذلك كما يلي:

- **استكشاف الفرص:** إن استكشاف الفرص هو أسلوب تسويقي واستراتيجية تهدف لإتباع القواعد والضوابط التنظيمية التسويقية التي تساعد على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات العاملين باعتبارهما حجر الأساس للقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة، يكون ذلك لغرض تحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة والعمل على تشجيع العاملين لاستكشاف ممارسات وطرائق جديدة، وينفذ ذلك عن طريق الأبحاث المحلية ضمن العمليات والتقنيات المنتظمة للمنظمات.
- **استثمار الفرص:** يقصد باستثمار الفرص استعمال الأنشطة التي تؤدي على زيادة الكفاءة والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية، ويرتبط بالهياكل الالية والأنظمة المقترنة بإحكام، والاعتماد على المسار، الروتين، التحكم والبيروقراطية.

يقصد باستثمار الفرص عند آخرين، المخرجات التي تهتم بالتكنولوجيات الناضجة والمألوفة ويتميز بأفق زمني قصير وكفاءة وموثوقية، وإن المنظمات القادرة على استثمار الفرص ستكون أكثر قدرة على المشاركة بالمعلومات والمعرفة بين العاملين والمنظمات الأخرى. (الفيلي، صفحة 191)

I-3- الخدمة الاستشارية: تتمثل الاستشارة بمجال التدقيق في تقديم إرشادات وتوجيهات للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المتعلقة بالاغراض الجبائية من قضايا ونزاعات بهدف تحقيق وفرات ضريبية.

تعرف الخدمة الاستشارية بأنها علاقة تفاعلية بين خبير استشاري مؤهل بحكم تكوينه العلمي وتجربته العملية ومقدرته الفنية وعميل يحتاج إلى هذا الخبير (بلخيري، 2019، صفحة 219).

مما سبق يمكن اعتبار المستشار خبير بمساعدة المؤسسات في الأفراد في التخطيط وبجنب المسؤولية باستخدام استراتيجيات محاسبية وجبائية ذكية وفعالة في إطار التشريعات المطبقة لأن الوفاء بالالتزامات في المواعيد المحددة أحد أساسيات التخطيط الضريبي على سبيل المثال.

إن عمل المستشار يقوم على مجموعة من المتطلبات تحكم مهنته تتمثل على وجه الخصوص في:

- واجب المستشار توافق استشاراته مع القوانين السائدة، حيث أنه مدين بالمهارة والرعاية بموجب عقد مع العميل،
- عند رفض العميل إتباع نصائح المستشار على هذا الأخير توخي الحيطة والتفكير في مواصلة العمل من عدمها، وعليه بدوره الأخذ بمشورة المختصين إن لزم ذلك؛
- التزام المستشار بالسر المهني، فإذا طلب منه مستشار آخر معلومات تخص مكلف ما فلابد للمستشار أن يتأكد من رضا زبائنه قبل إجراء أي إفصاح؛
- يتوجب على المستشار أن ينبه العميل بعواقب للمخالفات التي قد يرتكبها هذا الأخير ونتائجها؛
- عند ارتكاب أعوان المصالح الجبائية لأخطاء، على المستشار أن يعيد النظر في ذلك بإصلاح ما تم عن طريق الطرق المشروعة كالطعون ومباشرة طريق المنازعات.
- ضمان صحة، شمولية وكمال التصريحات والاقرارات يكفلها المكلف لصالح المصالح الجبائية ومن مسؤوليته طلب الاستشارة والمساعدة من المستشار الجبائي بخصوص كشف وترجمة الوقائع التي لها أثر جبائي.

- تربط العميل والمستشار عقد يلتزم بموجبه المستشار بتحمل واجباته تجاه السلطات الضريبية خاصة ما يتعلق باحترام التشريع والعرف الجبائي والتقديم الصريح الذي لا يشوبه لبس أو غموض لظروف ووضعية المكلف بالضريبة.

I-4- برنامج الخدمات الاستشارية: لكي يكون العمل في أي مجال ناجحا ومفيدا يجب أن توضع له خطة مدروسة توضح الخطوات والإجراءات الواجب تطبيقها للوصول إلى نتائج مرضية.

تختلف هذه الخطة حسب نوع وحجم العمل المراد إنجازه، فالمهمة التدقيقية لا يمكن القيام بها إلا بعد وضع برنامج شامل لخطوات العمل التدقيقي يتضمن إجراءات التدقيق المتعارف عليها.

وفي الخدمة الاستشارية يجب أيضا اتباع خطة عمل لكي يصل المراقب إلى نتائج جيدة وتوصيات أو حلول مفيدة وفعالة، فبعد استلام المراقب رسالة التكليف من العميل من الضروري تحضير الإجراءات وخطة العمل التي تحتوي على الأهداف التي يرمي الاستشاري الوصول إليها إضافة إلى تثبيت العدد اللازم من المساعدين لإنجاز المهمة في الوقت المحدد.

قبل وضع برنامج الخدمات الاستشارية يجب على المستشار الالتفات إلى بعض المؤشرات الأساسية لكيلا يوقع نفسه في أخطاء فنية قد تؤدي في بعض الأحيان إلى فشله في القيام بالمهمة على الوجه الكامل، وتتمثل هذه النقاط في:

- لا يجوز القبول بالتشخيص أو التحليل الذي يقدمه العميل للمشكلة بل يمكنه الاستفادة منه فقط؛
- لا يمكن إهمال أية حقائق متعلقة بالمشكلة مهما صغر حجمها أو قيمتها بل مراعاة أدق التفاصيل المميزة لها؛
- مناقشة جوانب المشكلة بين الطرفين مراقب الحسابات الاستشاري والعميل لتجنب الوقوع في سوء الفهم؛
- يجب حصر مجال المشكلة وحدودها.

من خلال ما سبق يمكن القول إن أساس أي استشارة هو مواجهة العميل لمشكلة يريد حلها لأنها تؤثر على نشاطه أو على مستوى الأرباح مع المنشآت المشابهة، أو هناك مسألة تريد مؤسسة أو مشروع الخوض فيه ولا تعرف طريقة تنفيذه.

ولذلك، فلغرض التوصل إلى إمكانية ضبط صيغ أو خطوات موحدة ثابتة لبرنامج الخدمة الاستشارية يمكن تطبيقه على كافة طلبات تقديم الخبرة وذلك لاختلاف طبيعة كل مهمة عن المهمات الأخرى، ترتيبا على ذلك يمكن إدراج الخطوط العامة التي تصلح كقواعد إرشادية لكل مهمة تكون كما يلي:

تحديد الحقائق والظروف المتعلقة بالقضية الاستشارية، البحث والتنقيب عن الأهداف، تعريف المشكلة أو المهمة، جمع المعلومات والبيانات، دراستها، تقييم النتائج والحلول المقترحة، وضع الاستنتاجات، إقتراح التوصيات. (الدوغجي، 2016، صفحة 97)

II- متطلبات تسويق الخدمة التدقيقية والاستشارية

تسويق الخدمة هي وظيفة ذات علاقة ببيع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من الأنشطة الاقتصادية المنظمة والفعاليات المبرمجة لتسويق الفكرة أو القضية، ولقد كانت مهنة التدقيق مثل سائر المهن الأخرى متحفظة في ممارسة التسويق لخدماتها لأنه يعتبر انتهاكا لقواعد السلوك المهني والتشريعات والقوانين التي كانت تحضر على الشركات التدقيقية ممارسة أي نشاط تسويقي.

والباحث في مجال خدمات التدقيق يلاحظ تباين واختلال توازن الطلب عليها مع عرضها مما أثار اهتمام الأكاديميين والمهنيين في مناقشة القيود المفروضة على التنافس في مهنة التدقيق، ووضع معايير تنظم الممارسة المهنية وتوسيعها.

لجأت الكثير من شركات التدقيق للبحث عن طرق ووسائل للتوسع وتحقيق النجاح وذلك بمعرفة كيفية الوصول إلى العملاء، وكيفية التعريف بخدماتها من خلال استراتيجية تسويقية مناسبة ومنسجمة مع الصورة والشرف التقليدي للمهنة ومع المعايير المحلية والدولية.

إن تحديد الاستراتيجية المتبعة يتطلب اختيار المزيج التسويقي الذي يتوافق وطبيعة مهنة التدقيق والاستشارة، ويرى الباحثون أن أهم مزيج تسويقي يتكون من العناصر التقليدية الأربعة المعروفة بـ 4P (المنتوج، التسعير، الترويج، والتوزيع)، إذ لا بد من تحديد مواصفات الخدمة التدقيقية وأسس كلفتها وتسعيرها ومنافذ توزيع الخدمة والبرامج الترويجية لها.

II–1– استراتيجية المنتج(الخدمة): إن جودة عمل المدقق ترتبط بتأهيله العلمي وتدريبه المهني، مع اشتراط تمتعه بالاستقلال المادي والذهني لتقديم آراء معترف بها كمحافظ الحسابات والخبير المحاسب في الجزائر.

ونجاح مهمة التدقيق في تحقيق الأهداف المنوطة بها لا بد من الاعتماد على جملة من القضايا الإدارية، الفنية والتنظيمية. (البلداوي، صفحة 58).

إن من أهم المقومات الأساسية لأية مهنة وجود معايير أو مستويات أداء معينة متعارف عليها بين الممارسين لها، ولمهنة التدقيق معايير متعارف عليها في معظم بلدان العالم المتقدم محاسبيا، وهذه المعايير تمثل إرشادات لتحديد وتطبيق إجراءات التدقيق فضلا عن إعداد تقرير بنتائج التدقيق.

تتميز الخدمة التدقيقية بمجموعة من الخصائص منها اللاملموسية أي لا يتم لمسها أو اختبارها قبل إنتاجها، ويتأثر ذلك بعوامل عديدة منها سمعة مكتب التدقيق، نزاهة الموظفين، الانضباط بالمواعيد، الالتزام بالمعايير المهنية، وعليه فالخدمة التدقيقية مرتبطة بمقدمها المعتمد قانونا، ولا يمكن تخويل أي طرف غير مؤهل قانونا بتقديم تلك الخدمة.

II–2– استراتيجية التسعير: أتعاب المدقق أول ما يوجهه العميل إلى المدقق للحصول على الخدمة، وتعتبر أهم القضايا المؤثرة على قرار الشركة في اختيار المدقق، ، وتؤكد قواعد السلوك المهني على تحديد الاتعاب وبشكل عادل لقيمة الخدمات المهنية المقدمة. (البلداوي، صفحة 60)

وما يجب التركيز عليه عند تسعير خدمة التدقيق الاخذ بعين الاعتبار استقلال مقدم الخدمة عن عملائه وما نقصد به هو الاستقلال المادي للمدقق ويتجلى هذا في ان لا تربطه أي علاقة مادية والطرف الذي يدقق حساباته كأن لا يكون شريكا في رأس المال أو يتقاضى أتعابا من عملائه غير الاتعاب التي لها علاقة مباشرة ومهمته

II–3– استراتيجية الترويج: قبل الترويج لخدمات التدقيق

لابد من إعداد رسالة تسويق تتمثل في الصفة التي يرغب المكتب أن يتميز بها ولابد أن تتصف هذه الرسالة ببساطتهاوسهولة فهمها من كافة فئات العملاء ومن الأمثلة عليها ''نعمل بموضوعية لتحقيق أهداف عملائنا ''أو ''معاً لإضافة قيمة للعميل ''أو ''شركاء في بناء بيئة رقابية قوية .''ويعد الهدف من الترويج هو نشر الصفة التي تميز مكتب التدقيق والتعريف بالخدمات المقدمة وتحسين صورة المكتب وتحفيز المدققين وجعلهم يفتخرون بعملهم، كما تتعدد الوسائ

ل التي يتم من خلالها الترويج فعلى سبيل المثال يمكن إعداد نشرات أو تصميم لوحات جداريةأو إرسال رسائل إلكترونية أو عقد ورش توعية لعملاء التدقيق أو تصميم صفحة إلكترونية على الموقع الالكتروني لمكتب التدقيق.

II-4- استراتيجية التوزيع: يحتاج الزبائن لتلبية احتياجاتهم من الخدمات، وكل مكتب جديد يحتاج على الأقل إلى تحويل بعض العاملين إلى المكاتب القائمة، ورأت بعض الشركات في إمكانية الاندماج مع شركات أخرى والتكتل يوسع انتشارها نظرا للحاجة إلى مكاتب لتلبية الطلب، وكثيرا ما يصاحب التوسع الجغرافي العديد من المشكلات والصعوبات من حيث تأثير سياسة التوزيع المتبع بشكل مباشر أو غير مباشر على علاقة مكتب التدقيق مع المكاتب الأخرى على المدى الطويل. (البلداوي، صفحة 59)

وفيما جدول يلخص المتغيرات الأربعة الأساسية لأفضل مزيج تسويقي لاقتحام سوق خدمات التدقيق:

الجدول (02): المزيج التسويقي لخدمات التدقيق

المنتج	التسعير	التوزيع	الترويج
- تحديد مفهوم خدمات التدقيق – تحديد سلة خدمات التدقيق أنواعها، أهدافها، - معايير الأداء، الجودة والكفاءة، تنظيم المهام	- تحديد تكلفة الخدمة أو السعر - التشريعات والقوانين والقواعد الأخلاقية في تحديد السعر - الحصة السوقية والمنافسة	- موقع المكتب، وتوزيع الفروع - الاستعانة بمدققين آخرين - التخصص المهني والإقليمي للمدققين	- الإعلان، - قنوات الاتصال مع العميل، - قنوات الاتصال داخل المكتب

المصدر: من إعداد الباحثين

III- البراعة التسويقية لعينة من مكاتب التدقيق والاستشارة العالمية

تمثل العينة المدروسة أكبر مكاتب محاسبة وتدقيق في العالم وتقريبا لها فروع في جميع دول العالم ويحلم جميع المحاسبين بالانضمام لأحد تلك المكاتب لما سيكتسبه من خبرة كبيرة جدا تؤهله بعد ذلك للعمل في أكبر الشركات حول العالم برواتب جيدة جدا، والبراعة التسويقية على مستوى مكاتب التدقيق والاستشارة العالمية ليس عبارة عن مجرد ترويج لخدماتالتدقيق أو نشر مفهومه فقط فهي مجموعة من العمليات تهدف إلى زيادة فعالية التدقيق والاستشارة وزيادة القدرة على تعظيم القيمة المضافة المقدمة، إذ ينفقون من 11% إلى 16% من صافي أرباحهم على التسويق.

تجدر الإشارة إلى أن شركات المحاسبة الكبرى(**BIG04**) ، تمتلك دخلا عالميا مشتركا يبلغ حوالي 157.55 مليار دولار أمريكي، وتضمن الخدمات الضريبية **106.3** مليار دولار أمريكي ما يقابل أكثر من **67%** من مجمل الإيرادات المحققة منها **70.5** مليار دولار أمريكي مداخيل متأتية من الاستشارات الجبائية ما يعادل 45%

III-1- برايس ووتر هاوس وكوبر Coopers & Price Water House

برايس ووترهاوس كوبرز ويتم تداولها باسم PWC. هي شركة متعددة الجنسيات تقدم خدمات احترافية وهي حاليًا أكبر شركة لمقدمي الخدمات في العالم. وفقًا لتقرير نشرته Vault Accounting PwC، فقد تم الاعتراف بها

باعتبارها الشركة الأكثر شهرة في السوق العالمية لمدة سبع سنوات متتالية وفي أمريكا الشمالية لمدة ثلاث سنوات متتالية، أسست الشركة عام 1998 بعد اندماج بين برايس ووترهاوس وكوبرز ليبراند وفي عام 2010 تم اختصار اسمها إلى اسمها الحالي برايس ووترهاوس كوبرز من أجل الراحة واستراتيجية تغيير العلامة التجارية. في عام 2015، تم إعلان الشركة كأكبر منظمة احتلت المركز السادس في القطاع الخاص بالولايات المتحدة.(Bhasin, 2023)

تقوم استراتيجية التسويق لشركة PwC بتحليل العلامة التجارية باستخدام إطار المزيج التسويقي الذي يغطي العناصر الأربعة (المنتج، السعر، المكان، الترويج):(Bhasin, 2023)

III-1-1-استراتيجية منتجات PWC: تعد شركة PWC من أفضل شركات الخدمات المهنية في العالم وتقدم محفظة واسعة من الخدمات مثل:

المحاسبة والتدقيق والتأكيد: بعض الخدمات التي تقدمها الشركة إعداد التقارير المالية والتقييم والاستشارات الإدارية وإدارة المخاطر، تدقيق البيانات المالية، والتدقيق الداخلي، الامتثال التنظيمي، سوق رأس المال، ضمان المخاطر، وتقارير المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية...

الاستشارات والصفقات: منها خدمات الأمن السيبراني والخدمات الرقمية والمخاطر المالية والجهات التنظيمية وخدمات الطب الشرعي والاستشارات الإستراتيجية، الاندماج والاستحواذ، والمشروع المشترك، والفوائد العرضية، والتحالف الاستراتيجي.

الجمهور: بعض الخدمات المقدمة المعاشات التقاعدية العالمية، وتنقل الموظفين العالمي، والإدارة المتعلقة بالموارد البشرية.

الضرائب والتشريعات: بعض الخدمات المقدمة حوكمة الكيانات والامتثال، والهجرة، وإعادة تنظيم الأعمال التجارية الدولية، وعمليات الدمج والاستحواذ، والضرائب العالمية، وحل المنازعات الضريبية، وتسعير التحويل، وتحويل سلسلة القيمة وما إلى ذلك.

الخدمات القطاعية: يتم تقديم هذه الخدمات لمختلف الصناعات مثل الطيران والدفاع والسيارات والتعليم والكيماويات والمعادن والتكنولوجيا وما إلى ذلك.

III-1-2-استراتيجية التسعير بـ PWC: قدرت الإيرادات العالمية لشركة برايس ووترهاوس كوبرز في السنة المالية 2015 بنحو 35.4 مليار دولار أمريكي، منها 11.3 مليار دولار أمريكي تم توليدها من خلال الممارسات الاستشارية، و8.9 مليار دولار أمريكي من خلال الممارسات الضريبية، و15.2 مليار دولار أمريكي من خلال ممارسات التدقيق والتأكيد. لدى شركة برايس ووترهاوس كوبرز فريق يحدد رغبات واحتياجات الأسواق المستهدفة ويجمع أيضًا معلومات مفصلة عن سياسات منافسيها. ومن ثم تقوم بتحديد سياسات التسعير الخاصة بها وفقًا للمعلومات المتاحة وبعد تقييم الظروف المالية الحالية للسوق.

بما أن الشركة تقدم خدمات تعتمد على الأشخاص، فمن الضروري الحفاظ على التوازن بين سياسة التسعير وقدرات عملائها. ومن ثم اختارت شركة برايس ووترهاوس كوبرز سياسات معقولة لأماكن وعملاء معينين وسياسة تسعير متميزة لعملائها حسب الفئة. لقد اتبعت نهجًا قائمًا على القيمة إلى جانب الخدمات النوعية لإنشاء سياسات تسعير تلبي موافقة العملاء.

III-1-3- استراتيجية التوزيع بـ PWC: برايس ووترهاوس كوبرز هي شركة دولية تعمل على مستوى العالم ويقع مقرها الرئيسي في لندن بالمملكة المتحدة. وتنتشر شركاتها في 157دولة وتتواجد في 756 مكانًا مثل ملبورن والرياض ووارسو وبولندا ومدريد وأوكلاند وليما. وهي تدرك أهمية القوى العاملة التي تتسم بالكفاءة والقدرات، وبحلول نهاية عام 2015، كانت قد وظفت ما يقرب من 208,100 موظف، ومن بينهم 32% يعملون في أوروبا، و26% في منطقة البحر الكاريبي وأمريكا الشمالية و22% في آسيا. ومن أجل إرضاء عملائها، قامت بإنشاء العديد من الفرق مثل المحللين والمدربين الخارجيين الذين يساعدون في تقديم أفضل الخدمات الممكنة.

III-1-4- استراتيجية الترويج بـ PWC: تستخدم شركة برايس ووترهاوس كوبرز مجموعة واسعة من الأنشطة الترويجية في مزيجها التسويقي للحفاظ على صورة جديدة في أذهان عملائها وتشارك بشكل دوري بياناتها الصحفية ومقالاتها التجارية وتقارير أبحاث السوق وتنبيهات السوق على وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر. ويمكن أيضًا الوصول إلى هذه المقالات والمدونات الإخبارية من خلال موقع الويب الخاص بالشركة. تنظم شركة برايس ووترهاوس كوبرز أيضًا وتشارك في إلقاء محاضرات عبر الجامعات وحضور مؤتمرات الأعمال حول العالم.

ويحاول المكتب اظهار البراعة التسويقية في تقديم خدماته من خلال عدم ايلائه فقط للعناصر التقليدية للمزيج التسويقي فهو يولي الاهمية القصوى كذلك لكل من:

الموظفين: تستثمر PwC الكثير في موظفيها كجزء من مزيجها التسويقي للوصول إلى الحد الاقصى من امكانياتهم. تدير شركة برايس ووترهاوس كوبرز العديد من أنشطة التعلم القائمة على الفريق وبرامج بناء المهارات والدورات التدريبية الفنية الأخرى لدعم ورفع مستوى المعرفة لدى موظفيها. تحافظ PwC أيضًا على التنوع الجنسي في مؤسستها وتعززه، كما أن جدول رواتب موظفيها أعلى قليلاً من متوسط الصناعة مما يساعد الشركة على التحكم في معدل استنزاف المورد البشري. هناك سياسات أخرى مواتية للموظفين مثل ساعات العمل المرنة، وسياسة الإجازة.

حوكمة العمليات: تمتلك PWC إطارها الخاص لاتخاذ القرارات التجارية والإستراتيجية في التعامل مع الأقسام ولديها فريق متخصص يدرس حالة السوق وعوامل مثل حجم ومدة المشروع وموقع المشروع وما إلى ذلك قبل تحديد استراتيجية التسعير التي سيتم تحميلها على عملائها. تستخدم الشركة أيضًا التكنولوجيا لصالح أعمالها وتحتفظ بنظام معلومات للتعامل مع عملياتها التجارية وتحتفظ شركة PWC أيضًا بموقعها الإلكتروني الخاص والذي يمكن للعملاء استخدامه للوصول إلى خدماتها المتنوعة وارشاداتها.

دليل موحد للعمل: تعمل PWC كمجموعة من الشركات المستقلة بجميع أنحاء العالم ولكن كلها تتبع نفس السياسات والاستراتيجيات وتقوم الشركة أيضًا بنشر البيانات الصحفية والمدونات والأخبار الأخرى لعملائها والتي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت وهذا يكمل استراتيجية التسويق والمزيج التسويقي لشركة PWC.

III-2- ديلويت توتش Touche & Deloitte

تأسست شركة ديلويت عام 1845 على يد ويليام ويلش ديلويت في لندن، وامتدت أعمالها لتطال الولايات المتحدة عام 1890، من خلال مكتب فرعي في وول ستريت، قامت الشركة بالعديد من عمليات الاندماج والاستحواذ، والتي مكّنتها من الدخول في مجالات عمل مختلفة، منها ما هو تقني في مجال الذكاء الاصطناعي، ومنها ما قد مكّنها من

الدخول في أماكن عمل مختلفة، كما كان من أهم عمليات الاندماج الأخيرة في العام 2002، مع شركة آرثر أندرسون، والتي ساهمت كثيرا في امتداد عمل شركة ديلويت في أماكن أكثر عالميا.

تعتبر هذه الشركة من الشركات ذات العوائد والمردود الأعلى عالميا، حيث حققت في العام 2022 حوالي 53 مليار دولار أمريكي (www.statista.com، 2022) ، بناء على الإيرادات فإنها تعتبر في المركز الأول بين شركات التدقيق الأربعة الكبار تليها شركةPWC ، ثم شركةErnst & Young ، ثم شركةKPMG ، بينما يبلغ عدد موظفي الشركة حول العالم بأكثر من 300 ألف موظف

فيما يتعلق بتسويق خدمات مكتب ديلويت فقد قام بتجميع خدمات استراتيجية العملاء والسوق في سبعة عناصر أساسية ذات قيمة مضافة: (www2.deloitte.com، بلا تاريخ)

III-2-1- استراتيجية السوق: تقوم على تطوير الأعمال من خلال تحليل الاستراتيجية وصياغتها فيما يتعلق بديناميكيات السوق، وجاذبيته، تحليل المنافسة، تحسين محفظة المنتجات، إدارة العلامات التجارية وتحديد المواقع، والتجزئة، خدمة العملاء والولاء.

III-2-2- استراتيجية التسعير: يعمل المكتب على زيادة الربحية من خلال تحسين الطريقة التي تحدد بها المؤسسات الأسعار وتنفذها وتطبقها فيما يتعلق بالمنافسة وطلبات العملاء، بما في ذلك الحوكمة والقياس، حساسية الأسعار والاستعداد للدفع.

III-2-3- استراتيجية التوزيع والمبيعات: من تطوير نماذج أكثر فعالية للدخول إلى السوق وتحديد المزيج الصحيح من القنوات للوصول إلى العملاء المستهدفين، من خلال التركيز على التكامل متعدد القنوات وإدارة تجربة العملاء وإدارة شبكات المبيعات المدعومة بنهج تسويقي فعال.

III-2-4- وسائل التواصل الاجتماعي والويب: يغتنم المكتب الفرص التي توفرها التقنيات الناشئة وتحسين استخدامها لتنفيذ استراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسات، مع التركيز على النظام البيئي للويب، ووسائل التواصل الاجتماعي والهواتف المحمولة.

III-2 -5- بحوث وتحليلات التسويق: يدعم هذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمبيعاتية والتسويقية ويكون من خلال تصميم وتنظيم وتحليل أبحاث السوق المخصصة أو تطوير القدرات التحليلية بناءً على بيانات العملاء الداخلية.

III-2-6- فعالية التسويق والمبيعات: يعمل ديلويت على تحسين أداء مؤسسات التسويق والمبيعات وعائد الاستثمار التسويقي من خلال إعادة هندسة منظمة التسويق والمبيعات بما فيها العمليات، الأفراد والتكنولوجيا، ووضع مقاييس الأداء (مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات القيادة)، تقييم وتحسين التكاليف والميزانيات مع تصميم خطة عمل تركز على برامج أتمتة التسويق

III-2-7- التدريب والتدريب على التسويق: يشارك في هذا المكتب خبرته وتجاربه من خلال المراجعة وتقديم المشورة بشأن التحليلات والاستراتيجيات والخطط التي وضعها العملاء وتطوير المهارات الاستراتيجية أو التشغيلية أو التنظيمية لدى العملاء من خلال تنظيم صفوف دراسية ودورات تدريبية حول المواضيع المذكورة أعلاه.

ومايثير الانتباه بالبراعة التسويقية لمكتب ديلويت اهتمامه ببناء علاقات ديناميكية وجذابة مع عملائه مما يثير الولاء والثقة ولكي يصبح قادرًا على مواجهة المستقبل فهو يعمل على تصميم ورقمنة خدماته ويركز على التوجه الرقمي في خدمة عملائه، وتعد ميزة تغيير قواعد اللعبة للعلامات التجارية (LITWIN، 2023) اليوم الخيار الأمثل لذلك من خلال تحسين التكنولوجيا الخاصة بالمكتب، التركيز على التحول من المعاملات الى العلاقات والاستعداد الشجاع لقيادة التغيير

III-3- أرنست ويونغ Ernst & Young

تعتبر EY من بين أفضل شركات الخدمات المهنية في العالم. وهي أيضًا من بين شركات المحاسبة الأربع الكبرى. تأسست في عام 1989 نتيجة للاندماج بين إرنست ويني وآرثر ويونغ وشركاؤه. وانتشرت أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم ونجحت في الوصول إلى عملائها المستهدفين، يقع المقر الرئيسي لشركة EY في لندن، في عام 2016، صنفت مجلة فوربس EY في المرتبة 49 بين أفضل 100 شركة للعمل لديها. يعمل لدى EY حوالي 231000 موظف في 700 مكتب يعمل في حوالي 150 دولة حول العالم.

ويمكن شرح استراتيجية المزيج التسويقي على النحو التالي: (www.mbaskool.com, 2023)

III-3-1- استراتيجية المنتج: تعدEY واحدة من أكثر أشكال الاستشارات شهرة في جميع أنحاء العالم. لدى EYمجموعة واسعة من الخدمات التي تقدمها وفقًا لمتطلبات عملائها. توفر EY أربعة خطوط خدمة رئيسية كجزء من عروض المزيج التسويقي:

خدمات التأكيد: تساهم هذه الخدمة بحوالي 38% من إجمالي الإيرادات التي تحققها الشركة، ويشمل كل من الخدمات الاستشارية للمحاسبة المالية، والمحاسبة المالية، والتحقيق في الاحتيال والنزاعات.

الضريبة: تساهم بنسبة 26% من إيرادات الشركة. تتكون خدمات EY هذه من أسعار التحويل، وخدمات الضرائب الدولية، والامتثال لضرائب الأعمال، ورأس المال البشري، والضرائب العالمية.... الخ

الاستشارات: ومنها الاستشارات الاكتوارية، وتحسين الأداء، والمخاطر، ومخاطر تكنولوجيا المعلومات والتأمين.

الخدمات الاستشارية للمعاملات.

III-3-2- استراتيجية التسعير: لدى EY عدد كبير من الخدمات الاستشارية التي تقدمها، وبالتالي لديها نطاق أسعار متنوع، وبما ان المكتب من بين أكبر المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة. لديها منصة متكاملة لتقديم الخدمات لعملائها وبالتالي تتبع سياسة تسعير متميزة خاصة في ظل الركود العالمي وزيادة الاستهلاكً أصبحت استراتيجيات التسعير أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تضمن EY الحصول على خدمة جيدة مقابل سعر منخفض مع إتاحة فرص للخصومات متى ما أمكن ذلك.

III-3-3- استراتيجية التوزيع: ويقع مقر EY الرئيسي في لندن، المملكة المتحدة، تمتلك فروعًا لها في جميع أنحاء العالم تقريبًا مما يُظهر استراتيجيتها القوية في مزيجها التسويقي. تخدم شركة Ernst & Young العملاء في العديد من البلدان، وهي الشركة الوحيدة التي لديها شركتان عضوتان في الولايات المتحدة، وتتموقع EY عالميا في أربع مناطق: أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، منطقة آسيا والمحيط الهادئ، قارتي أمريكا، اليابان.

III-4-3- استراتيجية الترويج: تقوم EY بتنفيذ أنشطة ترويجية واسعة النطاق، ويعد أحد الأنشطة الترويجية الأكثر فعالية هو جائزة أفضل رائد أعمال عالميًا والتي يتم تنفيذها في حوالي ستين دولة حول العالم. كما قامت أيضًا بنشر الوعي حول العلامة التجارية من خلال رعاية معارض مختلفة لفنانين مشهورين، كما تقوم EY أيضًا بأنشطة رعاية لرياضات مختلفة للوصول إلى قاعدة عملاء أكبر. كما قاموا بإنشاء مؤسسة EY لدعم الشباب ورجال الأعمال. من خلال الرعاية وفتح الأندية، كما أنها الراعي الرسمي لدورة الألعاب الأولمبية الصيفية في البرازيل.

نظرًا لوجود العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجية التسويق المثالية، فان ما يميز شركة EY التركيز في ذلك التقسيم والاستهداف وتحديد المواقع، الحملات التسويقية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، استراتيجيات تحسين محركات البحث (SEO) فلدى EY زيارات شهرية تبلغ حوالي 3.5 مليون (Shastri, 2022) وهو أمر محبذ في مجال أتمتة تسويق الخدمات في هذا السياق تعمد EY التركيز على استراتيجيات التجارة الإلكترونية، لدى EY العديد من تطبيقات الهاتف المحمول المتاحة على متجر Google Play والتي تساعد حضور الندوات الافتراضية والاجتماعات.

III-4-كي بي أم جي K.P.M.G.

يرمز اسم "KPMG" إلى "Klynveld Peat Marwick Goerdeler"، وكل كلمة تمثل اسم أحد الآباء المؤسسين الأربعة لها – بيت كلينفيلد، ووليام باركلي بيت، وجيمس مارويك، ورينهارد جورديلر – ولكل واحد منهم تاريخ في البداية، العمل والقيادة في شركات محاسبة منفصلة حتى في مرحلة لم يتم فيها قبول المحاسبة كمهنة، في 1 جانفي 1987، حدثت واحدة من أكبر عمليات الاندماج في تاريخ المحاسبة (PMI & KMG) وتم تشكيل KPMG (Shastri، 2022)، تعمل الشركة حاليًا في 145 دولة ومنطقة مختلفة حيث تقدم خدمات التدقيق والضرائب والاستشارات لعملائها المنتشرين في جميع أنحاء العالم.

تعتبر استراتيجية التسويق لشركة KPMG استراتيجية واسعة النطاق ومفصلة للغاية ويمكن اختصار مزيجها التسويقي في: (Marketing Mix & KPMG Marketing Strategy ، بلا تاريخ)

III-4-1- استراتيجية منتج KPMG: ويمكن تصنيف خدمات المكتب إلى 4 فئات:

أ. **والتدقيق والتأكيد**: بعض عروض KPMG في هذه الفئة هي تدقيق البيانات المالية، تقييم المخاطر الديناميكية، إطار إعداد التقارير المالية(IFRS) ، وأبحاث أكاديمية في المحاسبة عبر الخط.

ب. **الضرائب**: تقدم شركة KPMG خدمات المنازعات والخلافات، ضرائب الطاقة والموارد الطبيعية، ضرائب عن الخدمات المالية، وخدمات إدارة الامتثال العالمية، وخدمات الضرائب غير المباشرة العالمية، الضرائب الدولية، وإدارة سلاسل القيمة، صناديق الثروة السيادية والمعاشات التقاعدية، والخدمات القانونية العالمية وغيرها الكثير من الخدمات.

ج. **الاستشارات**: بعض العروض التي تقدمها KPMG في هذه الفئة هي الاستشارات الإدارية، واستشارات المخاطر، ومخاطر التدقيق الداخلي وخدمات الامتثال، الخدمات الاستشارية المحاسبية، إدارة المخاطر المالية، استشارات الصفقات، استراتيجية النمو، استراتيجية التشغيل والتكلفة وغيرها.

د. **المؤسسات**: بعض العروض في هذه الفئة هي الضمان، وتخطيط الأعمال، وخدمات استراتيجية الأعمال، وإدارة النقد ورأس المال العامل، الضرائب على ارباح الشركات، والأمن السيبراني، وإدارة مخاطر الاحتيال وغيرها.

III-4-2- استراتيجية التسعير لشركة:KPMG

تعمل شركة KPMG في السوق من خلال تقديم خدمات احترافية لعملائها الذين يمكن أن يكونوا شركات كبرى أو حكومات وما إلى ذلك. إن سعر الخدمة التي تقدمها الشركة تنافسي بين منافسيها الأربعة الكبار الذين يشملون PwC وE&Y و ديلويت، و تعتمد استراتيجية التسعير لشركة KPMG على الكثير من العوامل مثل مدة المشروع وحجم مؤسسة العميل وموقع شركة العميل والعديد من العوامل الأخرى. بشكل عام، تتقاضى شركات التدقيق الأربع الكبرى حوالي 300 إلى 400 ألف دولار من عملائها لكل موظف سنويًا. تعتمد استراتيجية التسعير في مزيجها التسويقي أيضًا على نوع الخدمات التي تقدمها الشركة مثل التدقيق والتأكيد والاستشارات والمؤسسات وما إلى ذلك. ويبلغ متوسط السعر اليومي للعملاء لكل مستشار في شركة KPMG حوالي 3000 دولار.

III-4-3- إستراتيجية منافذ التوزيع لشركة KPMG: KPMG هي واحدة من أكبر شركات الخدمات المهنية التي تعمل عالميًا في أكثر من 150 دولة. وهي ثالث أكبر شركة محاسبة دوليا. يعمل في شركة KPMG ما يقرب من 200000 موظف. وتعمل الشركة كمجموعة مستقلة من الشركات ولكن أعمالها وسياساتها تسير على نفس المنوال. تقدم الشركة العديد من الأدوات التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت مثل الأدوات الضريبية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

III-4-4- استراتيجية الترويج والإعلان لشركة KPMG: تتمتع بوعي وإدراك كبيرين للعلامة التجارية، وبما أنها اكتسبت سمعة طيبة على مر السنين الامر الذي ساعدها على اكتساب قاعدة عملاء كبرى. KPMG نشطة جدًا في مجال الإعلام فهي تنظم وتشارك في العديد من الأحداث والمؤتمرات التجارية حول العالم مثل مؤتمر KPMG للضرائب والمحاسبة، ومؤتمر KPMG لتحديات المشتريات والابتكار، والمنتدى الاقتصادي وما إلى ذلك. ويشارك خبراء KPMG أيضًا في الأحداث الصناعية التي تقام على المستوى المحلي والوطني لإلقاء المحاضرات والمؤتمرات. تشارك الشركة أيضًا بنشاط في مشاركة بياناتها الصحفية على مواقع التواصل الاجتماعي مثل facebook وtwitter، كما تقوم شركة KPMG أيضًا بالترويج لخدماتها باستخدام البث عبر الإنترنت لمختلف المقالات وأبحاث السوق.

بالنظر إلى استراتيجية التسويق لشركةKPMG وما يميزها، نرى أن لديهم مدونات فعالة بالإضافة إلى حسابات محدثة على كل منصات التواصل الاجتماعي الشهيرة. لقد سمح هذا النوع من الاستراتيجية التسويقية لشركة KPMGلموقع الويب الخاص بالشركة بالنمو بشكل كبير من حيث الوصول وزيارات الصفحة وتحسين محركات البحث، إن استراتيجية التسويق لشركة KPMG ناجحة بالنسبة لهم ويعتبر موقعهم الإلكتروني أحد أفضل المواقع على Googleتعترف Google بأن موقع الويب الخاص بشركة KPMG هو موقع شرعي وقد سمح بنمو الشركة لتصبح منظمة دولية ناجحة.

يعد التسويق الرقمي أمرًا بالغ الأهمية لأنه يربط الشركة بعملائها عندما يكونون متصلين بالإنترنت وهو فعال في جميع القطاعات. فهو يربط الشركات بالمستهلكين المثاليين من خلال تحسين محركات البحث (SEO) والدفع لكل نقرة (PPC) على Google، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

III-5- مجمع طلال أبو غزالة

تأسست طلال أبو غزالة العالمية عام 1972، وتعمل من خلال مكاتبها البالغ عددها أكثر من 100 مكتبا و150 مكتب تمثيل حول العالم.

تعد طلال أبو غزالة العالمية أكبر مجموعة عالمية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة، التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الضرائب، الاستشارات التعليمية، الدراسات الاقتصادية والاستراتيجية، خدمات الاستشارات الإدارية، التدريب المهني والفني، نقل التقنية وإدارة المشاريع، خدمات المستثمرين واستشارات الأعمال، الموارد البشرية وخدمات التوظيف، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني وتدقيق أمن تقنية المعلومات، تطوير وتصميم المواقع، الترجمة الفورية والترجمة المهنية، تعريب المواقع، تسجيل أسماء المجال، التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات والاتصالات، الخدمات الاستشارية لتخطيط موارد المشاريع، التدريب على مهارات تقنية المعلومات والإنترنت وامتحاناتها، وكالة أنباء الملكية الفكرية، تقييم أعمال وموجودات الملكية الفكرية وخدمات الأعمال التجارية، تسجيل وحماية الملكية الفكرية، تجديدات الملكية الفكرية، حماية وإدارة حقوق الملكية، الخدمات القانونية (استشارات ومحاماة) والاكتتابات العامة(tag.global, 2020) .

ونظراً لكونها تعمل في منطقة من العالم تشهد تغييرات جذرية وغير مسبوقة، تدرك طلال أبو غزالة العالمية جيداً كافة جوانب البيئة الاقتصادية بما فيها العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تحكم هذا النشاط ولديها الخبرة الكافية لذلك. ويدرك المجمع الحاجة إلى التطوير المنظم للمؤسسات العربية في سبيل بناء أساس متين للمستقبل. وتلبي المجموعة هذه الحاجة بتوفير خبراء ذوي كفاءات عالية المستوى ولديهم القدرة على توقع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية وعلى تقييم البدائل لتحديد أكثر الحلول إبداعاً للمشاكل الحالية والمستقبلية .

وقد حققت المجموعة سجلاً مميزاً من النجاحات بين عملائها، الذين يضمون وكالات هامة ومنظمات تمويلية حكومية ودولية وعربية، وشركات رائدة في مجالات البنوك والصناعة والتأمين والتجارة. ويعترف المجمع ان دعم العملاء ساعد بنجاح على اتخاذ قرارات صعبة تتصل بالأعمال والإدارة وتتعلق بالأفراد والمعدات والمرافق ورأس المال.

يركز مجمع طلال ابو غزالة في استراتيجية تسويق خدماته على التوجه الرقمي لتعزيز النجاح وضمان مستقبل أفضل له، فهو يقدم أساليب ترويجية فعالة وشاملة لمساعدة العملاء على التوسع في العالم الرقمي الذي يتسم بالتحدي الدائم، ويستعمل المجمع في هذا السياق استخدام وتطبيق أحدث التقنيات وأكثرها تأثيرا من خلال توفير العديد من حلول إدارة التسويق الرقمي التي تساعد على مراقبة ومعرفة راي المستهلكين في الخدمات المقدمة وامتتة العملية من خلال منصات متعددة، وتشمل خدمات التسويق الرقمي بالمجمع على سبيل المثال لا الحصر:

- بناء استراتيجية رقمية شاملة؛
- التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تحسين محركات البحث (SEO)؛
- التسويق عبر البريد الالكتروني؛
- إنشاء محتوى تسويقي؛
- حملات الدفع مقابل النقر.

من خلال تحليلنا للاستراتيجية التسويقية للمكاتب العالمية السابقة الذكر ودراسة المزيج التسويقي لكل منها على حدى وتحديد ما يميز كل منها على منافسيه، فقد توصلنا إلى أن هذه المكاتب قد حققت سياسات تسويق ناجحة تكمن في براعة إطارات التسويق والتي اتفقت كلها على تبني مجموعة من الخطوات التي لابد منها والمتمثلة في:

- **معرفة وتحديد العملاء:** يعد تحديد عملاء مكتب التدقيق والاستشارة أهم خطوة وتعتبر نقطه البداية لتصنيف العملاء بهدف تسهيل معرفة توقعاتهم، أذكر من العملاء عل ى سبيل المثال لجهات المستفيدة من خدمات التدقيق والجهات التي يتعامل معها المكتب بشكل دوري.
- **تحديد توقعات العملاء:** لا بد لمكتبالتدقيق أن يستخدم وسائل لمعرفة توقعات العملاء فاستبيانات الرضا والتوا صل المباشر قد يساعد في تحديد التوقعات، ومحاولة قدر المستطاع تجنب الوقوع بفجوة توقع بخدمات التدقيق أو تضييقها إلى أدنى حد ممكن عن طريق الجودة في تقديم الخدمة وانتقاء مدققين يتميزون بالبراعة اللازمة لادارة مهامهم.
- **تحديد الفئات المستهدفة:** إن تحديد الفئات المستهدفة يساعد في تحديد طبيعة الخدمة المقدمة للعملاء كما يسـ اعد في تحديد الجهود التي يجب بذلها لتطوير وتحسين الخدمة المقدمة.
- **تحديد المنافسين:** تعد مكاتب التدقيق العالمية فيما بينها هم المنافسين فلا بد من تحديدهم وتحديد الخدمات التي يقدموها والطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمات، فهذا ليس مهم فقط لتحسين الخدمة المقدمة من المكتب والتفوق على المنافسين وإنما مهم أيضاً لتكامل العمل معهم.
- **تحديد انسب طريقة لتصميم الخدمة وتقديمها:** إن تصميم الخدمات التي يقدمها مكتب التدقيق والاستشارة لا بد أن يبنى على تحقيق توقعات العملاء بهدف تقديم خدمات تحقق متطلباتهم ورضاهم فطريقة ك تابة التقارير وطريقة عرضها مهمة جداً لتحقيق ذلك.
- **تحديد الصفة التي تميز مكتب التدقيق والاستشارة:** إن تحديد الصفة التي تميز المكتب على نطاق واسع يعد ميزة مهمة جداً فعلى سبيل المثال لا بد أن يتمتع بأحد الصفات التالية: الموضوعية، قائد التغيير، سرعة الخدمة. ويفضل أن يتم التركيز على صفه واحدة حتى لا تختلف وجهات النظر عن المكتب داخل جمهور المستفيدين من خدمات التدقيق وقد تختلف هذه الصفة أو الميزة من مكتب تدقيق إلى آخر بناءً على مستوى نضج المكتب ومستوى نضج بيئة عمل العملاء.
- **تحديد الحملات الدعائية:** يميز الحملات الدعائية الزبائن المستهدفين وهذا للتمكن من تقديم الخدمات وفقاً لتوقعاتهم دون الوقوع في فجوات الاداء أو القصور في تحقيق رغباتهم.

خاتمة: نتائج الدّراسة والتوصيات

من خلال دراستنا لمختلف جوانب البحث وتحليلنا لمختلف الاستراتيجيات التسويقية لكبرى مكاتب المحاسبة والتدقيق بالعالم توصلنا إلى أن بناء استراتيجية بارعة لتسويق خدمات التدقيق بمكاتب الاستشارة العالمية لا يتطلب تركيز الانتباه فقط على العناصر التقليدية للمزيج التسويقي من منتج، تسعير، ترويج وتوزيع لتسويق الخدمة التدقيقية بل يتعدى ذلك الاهتمام والتركيز في التقسيم والاستهداف وتحديد المواقع، الحملات التسويقية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، استراتيجيات تحسين محركات البحث مع التركيز على التوجه الرقمي بالدرجة الاولى في ذلك .

على ضوء البحث استخلصنا ما يلي:

- تتميز خدمات التدقيق بالهلاك إذ لا يمكن خزنها أو الاحتفاظ بها لحين الطلب عليها، بل تنتج وتقدم عند الطلب والاتفاق على مضمون تقديمها ونوعيتها.
- تتميز خدمات التدقيق والاستشارة بالموسمية خاصة في فترة إعداد التقارير في نهاية السنة المالية مما يبرز مشكلة توفير الطاقات من اليد العاملة والبرامج والمعدات.
- تتميز خدمة التدقيق المشاركة والتعاون بين المدقق والأطراف المستفيدة لتحديد الأبعاد المطلوبة منها بما يوافق الأسس الموضوعية التي لا تتعارض مع الأشكال القانونية التي يقتضيها التشريع.
- كل المكاتب العالمية للمحاسبة والتدقيق تعمل شراكة مع بعضها حسب الرؤية الاستراتيجية التي تنوي خوضها.
- تقدم مكاتب الاستشارة العالمية خدمات لجميع الصناعات مما يؤدي إلى توسيع جمهورها المستهدف.
- تملك مكاتب الاستشارة المشكلة لعينة الدراسة بعض الحملات التسويقية المذهلة والتفاعلية لجمهورهم المستهدف مما يعزز البراعة التسويقية بها.
- تعمل شركات المحاسبة والتدقيق العالمية على بناء استراتيجية مذهلة لوسائل التواصل الاجتماعي وتحسين محركات البحث، ومن خلال نتائج تحسين محركات البحث الخاصة بهم يمكنك أن ترى أنهم يحصلون على نتائج مرغوبة لجهودهم التسويقية. علاوة على ذلك، لديهم أيضًا العديد من تطبيقات الهاتف المحمول التي تساعد جمهورهم على معرفة المزيد عن شركاتهم.
- من خلال الدراسة لنماذج السياسات التسويقية للعينة التمسنا القوة التي يحملها التسويق الرقمي في نجاح الشركات من خلال الفرص التي يقدمها على الأخير

التوصيات: انسجاما مع نتائج البحث الإيجابية ومحاولة لتخطي النتائج السلبية فإننا ندعو إلى:

- الاهتمام بجدولة إنتاج الخدمة وموازنة الانخفاض في الطلب لعلاج عدم التوافق في الطاقة المتاحة لإنتاج الخدمة في وقت الذروة
- لمواجهة الموسمية في خدمات مكاتب التدقيق نوصي بضرورة اهتمامها بخدمات أخرى على غرار أشهر المكاتب على سبيل المثال لا الحصر، دراسة الجدوى الاقتصادية، النظم المحاسبية المالية، برامج تسيير المخزون، استشارات ضريبية، استشارات مالية، خدمات الترجمة،
- إقامة الملتقيات والدورات التكوينية وإصدار الشهادات المعتمدة من طرف الحكومات والمتعلقة بالجدوى الاقتصادية لمشاريع تسويق خدمات المحاسبة والتدقيق ومتطلبات ذلك.

قائمة المراجع باللغة العربية

1. الضمور،فيلروز مصلح، فوزية مقراش. (2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(العدد 1)، 341.
2. الناصر،علاء حاكم ، زينة حمودي حسين. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية(العدد 56)، 151.
3. ام البنين جبر ندوش الفيلي. (بلا تاريخ). السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية-دراسة تطبيقية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 16(66)، صفحة 191.
4. بسام فتحي الخيابات. (2017). أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة. مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد 25(العدد 2)، 168.
5. بودية بشير. (2016). أصول ومضامين تسويق الخدمات (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال. 15،13. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
7. جريبي السبتي. (2018). مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي. جامعة قالمة، الجزائر.
8. جوان فاضل مهدي. (2016). الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتأثير. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8(العدد 3)، 160،173،175.
9. حسين حريم، رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2(العدد 2)، 232-237.
10. شاكر عبد الكريم البلداوي. (بلا تاريخ). عناصر المزيج التسويقي لخدمات التدقيق-دراسة تحليلية لتفضيلات الزبائن والمهنيين. مجلة البحوث، 58.
11. عبد الحسين جاسم الاسدي. (ديسمبر, 2020). السلوك الإبداعي و تأثيره في تعزيز البراعة التسويقية : دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الطبية و التمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 16(66)، صفحة 190.
12. على حسين الدوغجي. (2016). دور مراقب الحسابات في تقديم الخدمات الاستشارية مع إشارة لما طبق في العراق. مجلة الادارة والاقتصاد(69)، 97.
13. فوزي حبيب حافظ. (2004). القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
14. كيموش بلخيري. (2019). دور الاستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، 216.
15. محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 33(العدد 2)، 249-253.

References in english

16. Ahmed, f. k. (2016). the role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among embloyees. pakistan journal of commerce and social sciences, vol 10(no 2), 338,339
17. Al alawi, a. i. (2007). organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. journal of knowledge management, vol 11(no 2), 25.

18. Bhasin, H. (2023 , May 30). Marketing mix of PWC – Pricewaterhousecoopers Marketing mix . Récupéré sur www.marketing91.com.

19. Croasmun, J. T. (2011). using likert-Type scales in the social science. journal of adult education, vol 40(no 1), 19,20.

20. Huma, a. a. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. Europen journal of business and management, vol 6(no 27), 31,32.

21. Islam, z. s. (2011). organizational culture and knowledge sharing. african journal of business management, vol 5(no 14), 5900.

22. iya, s. (2015). The role of organizational culture in promoting creativity and innovation: A review of the literature. multidisciplinary international journal, vol 1(no 1).

23. Joosung, l. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions. administrative sciences, vol 8(no 21), 3.

24. KPMG Marketing Strategy & Marketing Mix . (s.d.). Récupéré sur www.mbaskool.com .

25. lin, H. f. (2007). knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. international journal of manpower, vol 28(no 3/4), 315.

26. LITWIN, D. S. (2023, Jan 25). Building your future-proof strategy. Récupéré sur www.deloittedigital.com.

27. marouf, l. (2015). Employee perception of the knowledge sharing culture in kuwaiti companies: effect of demographic characteristics. ibres, vol 25(no 2), 107.

28. mohammed, i. a. (2015). The relationship between organization culture and knowledge sharing towards business system success. australasian conference on information systems, 2.

29. Mona, H. A. (2012). knowledge sharing in collaborative research activities. journal of information systems reserch and innovation, vol 2(special issues), 2.

30. sharareh, m. m. (2013). relationship between organizational structure and knowledge sharing culture. interdisciplinary journal of contemporary reserch in business, vol 5(no 2), 519,520.

31. Shastri, A. (2022 , Aug 14). Extensive Marketing Strategy of KPMG – Detailed Explanation. Récupéré sur iide.co.

32. Shastri, A. (2022, Dec 20). Precise Marketing Strategy of EY – With Detailed Overview. Récupéré sur iide.com.

33. tag.global. (2020). services guide 2019. Récupéré sur www.tagirecruit.com.

34. Tong, C. (2014). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICT) bractitioners in hong kong. International journal of human resource studies, vol 5(no 1), 22.

35. www.mbaskool.com. (2023). Récupéré sur EY (Ernst & Young) Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps).

36. www.statista.com. (2022). Récupéré sur Revenue of Deloitte worldwide from 2006 to 2022.

37. www2.deloitte.com. (s.d.). Récupéré sur customer & market strategy.

38. younis, a. a. (2015). Knowledge sharing framework for disaster management. Journal of information systems research and innovation, vol 19(no 1), 51.