

دور التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية والمبيدات/بابل سدة الهندية

ليلى محسن حسن الحكيم، أمل محمد سلمان

كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق

layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq

amal.altamimy@uokerbala.edu.iq

المستخلص. تناول البحث الحالي دور التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويقدم البحث متغيرات حديثة ومهمة في العلوم التسويقية بشكل مفاهيمي موضوعي وتطبيقي عملي. ويهدف البحث الى قياس تأثير التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجتمع البحث. وحاول البحث تقديم اطار نظري لمتغيري البحث اعتماداً على ما قدمه المنظرين في هذا المجال، واطر عملي تحليلي لأراء عينة المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات / بابل – سدة الهندية بلغت (100) مستجيباً، وتم التعبير عن متغير التدقيق التسويقي كونه متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الفرعية هي (تدقيق البيئة التسويقية، تدقيق الاستراتيجية التسويقية، تدقيق التنظيم التسويقي، تدقيق النظم التسويقية، تدقيق الإنتاجية التسويقية، تدقيق الوظيفة التسويقية)، أما الميزة التنافسية المستدامة كمتغير معتمد من خلال أبعادها الفرعية هي (الجودة المتفوقة، الكلفة المنخفضة، الاستجابة المتفوقة للزبائن، المرونة). وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة قياس أساسية لجمع البيانات التي وظفت لاختبار فرضيات البحث، وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكان من أبرزها مدى توافر متغير التدقيق التسويقي في الشركة ضمن مستوى مرتفع مما يؤشر توجه الشركة نحو استخدام أفضل الممارسات التسويقية التي تعتمد على مهارات التسويق وجودة الإدارة في عملية تقييم أداؤها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة و تشخيص عناصر القوة والضعف للشركة. ويوصي البحث الى التركيز المتزامن على الاستفادة من مميزات التدقيق التسويقي ومزاياه المتحققة فضلاً عن تبني مقومات الميزة التنافسية المستدامة والعمل على تحقيقها.

الكلمات المفتاحية : التدقيق التسويقي، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract. The present research deals with the Role of Marketing Audit in achieving Sustainable Competitive Advantage, The research presents important and modern variables in marketing science in an objective conceptual and practical application. The research aims to measure the impact of Marketing Audit in achieving Sustainable Competitive Advantage in the research community. The research tried to provide a theoretical framework for the two variables of research based on the theorists in this area, An analytical framework for the opinions of a sample of directors, heads of departments, and unit and division directors in Al-Furat State Company for Chemical Industries and Pesticides / Babel - Sidat Al-Hindi reached (100) Respondents. Marketing Audit is expressed as an independent variable through its sub-dimensions (Auditing the Marketing Environment, Auditing the Marketing Strategy, Marketing Organization Audit, Marketing Systems Audit, Marketing productivity Audit, Marketing Job Auditing), The Sustainable Competitive Advantage as an dependent variable through its sub-dimensions is (Superior quality, Low Cost, Superior Customer Response, Flexibility). The research used the questionnaire as a basic measurement tool to collect data that was used to test the research hypotheses, The research reached a number of conclusions and was the most prominent Availability of the marketing audit variable in the company within a high level This indicates the company's orientation towards the use of marketing best practices that depend on marketing skills and management quality in the process of assessing its performance and making the necessary corrective decisions and diagnosing the strengths and weaknesses of the company. Search recommends, Concurrent focus on making use of the advantages of marketing auditing and its benefits as well as adopting the elements of sustainable competitive advantage and achieving them.

Keywords : Marketing Audit (MA), Sustainable Competitive Advantage (SCA).

1 المقدمة

يتعرض التسويق كوظيفة لضغوط متزايدة لتطوير وتنفيذ أساليب وإجراءات موجهة نحو العمل ليس فقط لتحسين التسويق ، ولكن أيضاً للفعالية الكلية للأعمال. وتشعر العديد من الشركات أن عملياتها التسويقية تحتاج إلى مراجعات وإصلاحات منتظمة ولكن لا تعرف كيفية المتابعة. تقوم بعض الشركات ببساطة بإجراء العديد من التغييرات الصغيرة التي تكون مجدية اقتصادياً وسياسياً ، لكنها تفشل في الوصول إلى جوهر المسألة. صحيح أن الشركة تضع خطة تسويقية سنوية ولكن الإدارة عادة لا تأخذ نظرة عميقة

وموضوعية على سياسات واستراتيجيات التسويق والمؤسسات والعمليات على أساس منتظم ، ولكن يجب أن تكون هناك طرق أكثر تنظيماً لإعادة توجيه عمليات التسويق لتغيير البيئات والفرص. في الممارسة الحالية للشركات ، هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تحسن إدارتها التسويقية ، وتساعد في حل المشكلات ، والتغلب على الآثار السلبية في وقت الأزمات ، وتستغل جميع الفرص المتاحة في السوق. تنفيذها هو شرط أساسي لضمان وجود الشركة على المدى الطويل والحفاظ على مكانتها العليا في السوق، إحدى هذه الأدوات هي التدقيق التسويقي الذي يحدد مرآة التسويق للشركة المدققة، ولا يزال استخدام هذه الأداة التسويقية يتزايد خاصة في الدول الغربية. التدقيق التسويقي هو التقييم الشامل لجميع زوايا عملية التسويق في المنظمة، وهذا يعني التقييم المنهجي للخطط والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة والهيكل التنظيمي وكذلك موظفي التسويق. أصبح النشاط التسويقي المذكور اتجاهاً جديداً في إدارة الأعمال لأنه يمكن أن يساعد أنواعاً مختلفة من الشركات على مراجعة هياكلها التسويقية وبالتالي يمكنه المساهمة في تبسيط الأعمال بشكل عام وتحسين ليس فقط التسويق ولكن أيضاً الأداء العام للشركة. والميزة التنافسية المستدامة هي أساس وجود وبقاء واستمرار الشركات وتحقيق نجاحها وتفوقها الاستراتيجي، لذا أصبح لزاماً في الشركات امتلاك الاستراتيجيات والتقنيات من أجل المواجهة والمنافسة وامتلاك كل ما هو جديد ومستدام مثل الجودة والمرونة والاستجابة المتفوقة للزبائن والكلفة المنخفضة وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فهي قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء علاقة طيبة مع المجهزين لأطول مدة ممكنة، والعمل على مواكبة الأحداث التي تواجهها في البيئة التنافسية عن طريق سعيها الى التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية.

2 المنهجية

تتعلق المنهجية بمجموعة فقرات تشكل مجموعها مسار البحث المستهدف وكالاتي:-

2.1 مشكلة البحث

يمكن إيجاز مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الآتية:

- 1 هل تمتلك الشركة المبحوثة صورة واضحة عن مفهوم وأهمية التدقيق التسويقي؟
- 2 هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق الأرباح وارضاء حاجات الزبائن ورغباتهم واستمرار ديمومتها.
- 3 ما مدى مساهمة التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة ؟
- 4 ما مستوى تطبيق التدقيق التسويقي في الشركة المبحوثة؟
- 5 هل هناك توجه لدى الشركة المبحوثة في تبني أبعاد التدقيق التسويقي؟
- 6 هل يوجد علاقة بين التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة؟

2.2 أهمية البحث

يمكن اظهار أهمية البحث من خلال الآتي :

- 1 تكمن أهمية البحث في كونها إحدى المحاولات التي تهدف إلى دراسة واقع التدقيق التسويقي في الشركة المبحوثة.
- 2 معرفة أثر تطبيق مفهوم التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.
- 3 الدور الفاعل للتدقيق التسويقي في أداء الشركة المبحوثة وخاصة ما يتعلق بالنشاطات التسويقية.
- 4 إبراز أهمية التدقيق التسويقي للشركة المبحوثة وضرورة الاهتمام بها.

2.3 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1 قياس مستوى وتوافر التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.
- 2 بيان الإطار النظري والفكري لمتغيرات البحث (التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة) بأبعادهما والتعرف في مدى ادراك مديري الشركة لأهمية هذه المتغيرات.
- 3 الوقوف على مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة.
- 4 تشخيص واقع التدقيق التسويقي في الشركة المبحوثة وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 5 العقبات التي تعترض التدقيق التسويقي في الشركة المبحوثة.

2.4 حدود البحث

- 1 الحدود المكانية: تتضمن الحدود المكانية التطبيق العملي للبحث في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات / بابل – سدة الهندية.
- 2 الحدود الزمانية: أجرى البحث العلمي من المدة 2020 / 1 / 15 ولغاية 2020 / 2 / 28 .

2.5 طرائق جمع البيانات

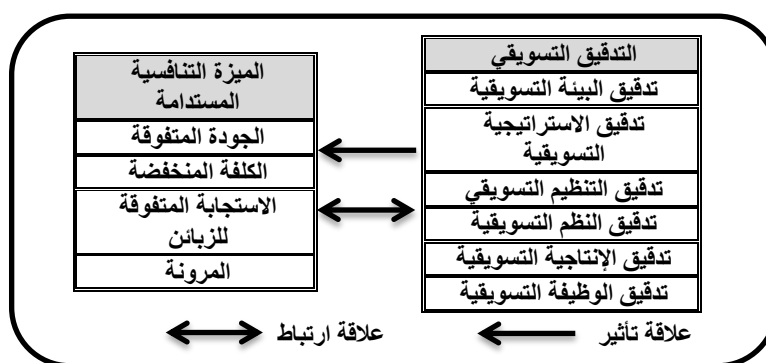
يعتمد البحث على محورين في جمع البيانات وعلى النحو التالي:

- 1 **الجانب النظري:** تم تغطية الجانب النظري بالاستعانة في الكتب ، الرسائل والأطاريح ، الدوريات، البحوث، المجالات، الشبكة الدولية للإنترنت.
- 2 **الجانب العملي:** لقد اعتمد الباحثان في الجانب التطبيقي على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، والملحق (1) يوضح الاستبانة وقد اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي المرتب من عبارة (أنفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أنفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدي استجابة (1-5).

2.6 مخطط البحث وفرضياته

انطلاقاً من مشكلة البحث وفي وفق الاطار النظري تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، ويتكون المخطط الفرضي من متغيرين أساسيين وكما موضح في الشكل (1):

- 1 **التدقيق التسويقي:** وهو المتغير المستقل، وقد تم اعتماد أبعاد (تدقيق البيئة التسويقية- تدقيق الاستراتيجية التسويقية- تدقيق التنظيم التسويقي- تدقيق النظم التسويقية- تدقيق الإنتاجية التسويقية- تدقيق الوظيفة التسويقية).
- 2 **الميزة التنافسية المستدامة:** وهو المتغير المعتمد، وقد تم اعتماد أبعاد (الجودة المتفوقة- الكلفة المنخفضة- الاستجابة المتفوقة للزبائن- المرونة).



الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحثان

في ضوء المشكلة والمخطط الفرضي العام للبحث ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي :

- 1 **الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدقيق التسويقي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها في الشركة المبحوثة. وتنبثق من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:
 1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق البيئة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق التنظيم التسويقي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق النظم التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق الإنتاجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 6. الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تدقيق الوظيفة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- 2 **الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التدقيق التسويقي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة. وتنبثق من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:
 1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد تدقيق البيئة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد تدقيق الاستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد تدقيق التنظيم التسويقي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد تدقيق النظم التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد تدقيق الانتاجية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
6. الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد تدقيق الوظيفة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

2.7 الوسائل الاحصائية

استخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الاحصائية وكما يأتي:

- 1 اختبار اعتدالية البيانات.
- 2 اختبار التحليل العاملي التوكيدي.
- 3 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient) لقياس ثبات الاستبانة.
- 4 نمذجة المعادلة الهيكلية.

2.8 مجتمع وعينة البحث

تم اختيار (شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات / بابل – سدة الهندية) مجتمعاً للبحث وفقاً لمقتضيات وطبيعة الشركة وتعاونها مع الباحثين، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في استطلاع آراء المدراء في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم (100) مستجيباً تضمن المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب ضمن المستويات الإدارية من الهرم التنظيمي.

2.9 وصف عينة البحث

تم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات / بابل – سدة الهندية ميداناً للبحث ويعرض الجدول (1) وصفاً تفصيلياً لها:

الجدول رقم (1) وصف عينة البحث				
ت	المتغيرات	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	اناث ذكور	21 79	21% 79%
	المجموع		100	100%
	العمر	أقل من 30 سنة 30 - 39 40 - 49 50 - 59 60 فأكثر	- 9 54 35 2	- 9% 54% 35% 2%
	المجموع		100	100%
3	المؤهل العلمي	دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم اعدادية	1 1 1 76 16 5	1% 1% 1% 76% 16% 5%
	المجموع		100	100%
4	التخصص الأكاديمي	تكنولوجيا هندسة محاسبة ادارة اقتصاد اجتماعية انسانية أخرى	6 35 6 14 8 - 11 20	6% 35% 6% 14% 8% - 11% 20%
	المجموع		100	100%
5	الخدمة الوظيفية	أقل من 5 سنوات 5 - 9	- -	- -

11%	11	14 - 10		
37%	37	19 - 15		
52%	52	20 - فأكثر		
100%	100		المجموع	
10%	10	مدير	المنصب الوظيفي	6
34%	34	رئيس قسم		
40%	40	مسؤول وحدة		
14%	14	مسؤول شعبة		
100%	100		المجموع	
13%	13	لا يوجد		7
39%	39	1 - 5	عدد الدورات التدريبية المشترك بها	
24%	24	6 - 10		
16%	16	11 - 15		
8%	8	16 فأكثر		
100%	100		المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويمكن وصف العينة عبر الفقرات الآتية :

- النوع الاجتماعي:** أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) ان أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث نرى ان عدد الذكور كان (79) أي بنسبة (79%) ، بينما كان عدد الاناث (21) أي بنسبة (21%) وهي نسبة منخفضة قياساً بنسبة الذكور.
- العمر:** أما الفئة العمرية فقد اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) ، ان نسبة (54%) من أفراد العينة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (40-49) حيث كان عددهم (54) شخصاً وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (50-59) حيث بلغت نسبتهم (35%) وعددهم (35) مما يشير الى الاعتماد الكبير على الاعمار المتوسطة والكبيرة في توجهات الشركة المبحوثة ، وبالتالي الميل الى الابداع والتجديد والحصول على الطاقات الكبيرة.
- المؤهل العلمي:** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) الى نسبة (76%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم تليها فئة عينة البحث من حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبة هذه الفئة (16%) ، بينما شكلت عينة البحث من حملة شهادة الاعدادية نسبة بلغت (5%) ، أما نسبة (1%) التي تخص فئة حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والدبلوم العالي.
- التخصص الأكاديمي :** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) الى نسبة (35%) من العينة هم من اختصاص الهندسة اذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث الاختصاص، ثم تليها فئة عينة البحث في الاختصاصات الأخرى فقد بلغت نسبة هذه الفئة (20%) ، بينما شكلت عينة البحث في اختصاص الإدارة نسبة بلغت (14%) ، وشكلت عينة البحث في تخصص الانسانية نسبة بلغت (11%) ، بينما شكل اختصاص الاقتصاد نسبة (8%) ، واختصاص التكنولوجيا والمحاسبة بلغت (6%) ومن خلال النسب أعلاه نجد ان عينة البحث تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للبحث .
- الخدمة الوظيفية:** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) الى ان نسبة الفئة التي فيها عينة البحث الذين لديهم خدمة (20 فأكثر) سنوات هي الأعلى حيث تمتلك نسبة (52%) بينما نسبة الذين لديهم خدمة من (15 - 19) امتلكت نسبة (37%) اما نسبة الفئة التي لديهم خدمة (10 - 14) امتلكت نسبة (11%) .
- المنصب الوظيفي:** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) الى ان أكبر نسبة كانت (40%) من عينة البحث والذين يشغلون منصب مسؤول وحدة، ثم تليها نسبة (34%) الذين يشغلون رئيس قسم ، بينما بلغت نسبة (14%) من عينة البحث والذين يشغلون منصب مسؤول شعبة، أما الفئة الذين يشغلون منصب مدير بنسبة (10%) .
- عدد الدورات التدريبية المشترك بها:** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) الى ان أكبر نسبة كانت (39%) من عينة البحث الذين اشتركوا بالدورات (1 - 5) ، ثم تليها نسبة (24%) من عينة البحث الذين اشتركوا بالدورات (10 - 6) ، بينما بلغت نسبة (16%) من عينة البحث الذين اشتركوا بالدورات (11-15) ، بينما بلغت نسبة (13%) من عينة البحث الذين لم يشتركوا في الدورات.

3 الاطار النظري

3.1 التدقيق التسويقي (Marketing Audit (MA)- المفهوم والأهمية

تتمثل إحدى طرق تقييم القدرات التسويقية للشركة ، وفعاليتها ، وكذلك فرصها وتهديداتها في التدقيق التسويقي. إنها جزء من إدارة التسويق وهذه الأداة التسويقية هي شرط أساسي لنجاح الشركة في المطالبة بظروف تنافسية. تتزايد أهمية واستخدام هذه الطريقة وتدرج الشركات أهميتها بالنسبة لنموها ونجاحها في المستقبل. لقد عرف التدقيق على أنه جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد درجة التوافق بين المعلومات والمعايير المعمول بها والتقرير عن ذلك ، وينبغي ان يتم التدقيق من قبل شخص مستقل ومختص (Arens,et al.,2012:4). كما يشير مفهوم التدقيق الوارد في بيان تقرير لجنة المفاهيم التدقيقية الأساسية لجمعية المحاسبة

الأمريكية (AAA) (American Accounting Association) إلى ان التدقيق هو عملية منظمة للحصول بموضوعية على الإثباتات المتعلقة بالتأكدات حول الأفعال والأحداث الاقتصادية وتقييمها لضمان درجة التماثل/ التطابق بين تلك التأكيدات والمعايير القائمة وإيصال النتائج إلى المستخدمين المستفيدين (Boynton, et al., 2001:4). ويرى (Soltani, 2007:4) بأن التدقيق هو عملية توفير تأكيدات حول مصداقية المعلومات الواردة في القوائم المالية المعدة وفق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً أو قواعد أخرى. بينما يشير الباحثين (Kagermann, et al., 2008:2) إلى ان مفهوم التدقيق هو عملية منهجية للحصول على أدلة موضوعية وتقييم هذه الأدلة الخاصة بالوضع الحالي من ناحية النشاط ، والوضع المالي، والرقابة ومقارنتها بالمعايير المقبولة المحددة مسبقاً، وإيصال النتائج إلى المستخدمين المستفيدين ، وقد تكون المعايير التي يتم المقارنة بها قانونية مثل قانون (Sarbanes, Oxley) أو معايير تنظيمية كالسياسات والإجراءات الموضوعية من قبل المنظمة. ويمثل التدقيق وفقاً (Caray & Uanson, 1994:4) فحص أو بحث عن أدلة وتقييم لهذه الأدلة بصورة موضوعية من أجل الخروج برأي عن مدى موثوقية البيانات المالية وغير المالية ويقوم بهذه العملية شخص "أشخاص" مؤهل ومستقل عن معدي هذه البيانات بهدف زيادة فائدتها ومدى الاعتماد عليها. ومن الجدير بالذكر ان الهدف الرئيسي من التدقيق هو الحد من المخاطر ومنع ظهور أخطاء جديدة في نشاط الوحدات الاقتصادية، كونها ضرورية لتنفيذ الإدارة ونظام الرقابة الداخلية ووضع إجراءات واضحة لجميع الأنشطة التي تم أجزائها داخل الوحدات الاقتصادية، وكذلك تحديد وإدارة المخاطر (Nasta & Ladar, 2015:55). بينما يؤكد (Hall, 2011:2) بأن هدف التدقيق يظل مرتبط دائماً مع التأكد المعقول للعرض الصادق والعدل للبيانات المالية، وهذا التأكيد ينبغي أن يتجدد سنوياً لمراعاة مصالح الطرف الثالث من الدائنين، المساهمين، الجمهور، والوكالات الحكومية. وتكمن أهمية التدقيق من خلال ازدياد الطلب على سوق التدقيق، نظراً لزيادة عولمة الاعمال بشكل عام حيث ازداد اهتمام الجهات التنظيمية العالمية بشكل خاص على زيادة فاعلية مهنة التدقيق بهدف تطوير هذه المهنة ورفع جودتها وذلك لغرض العمل على تخفيض قلق مستخدمي التقارير المالية فيما اذا كان التدقيق ذات جودة عالية يمكن ان يتحقق في مستوى ثابت عالمياً (Hay, et al., 2014:28). كما تمثل اجراءات التدقيق مجموعة من الطرق والوسائل والأفعال المستخدمة من قبل المدقق خلال عملية التدقيق والتي يمكن ان تختلف من عملية تدقيق لأخرى تبعاً لخصائص الوحدة الاقتصادية وحجمها وطبيعة عملها (Boynton, et al., 2001:57). ويعود تاريخ التدقيق التسويقي في الأدب التسويقي إلى عام 1959. في تلك الأوقات ، تم تعريف عمليات التدقيق التسويقي على أنها تقييمات مبرمجة ، وتقييم نقدي للافتراض بأن الأهداف والسياسات التنبؤية والتشخيصية تهدف إلى تحديد الفرص ونقاط الضعف والوقاية (Alipour, et al., 2011:112).

يوجد في الأدبيات عدد من مفاهيم التدقيق التسويقي ، والتي تختلف عن بعضها البعض بشكل كبير. ويعرف كل من (Lancaster & Massing, 1993:336) التدقيق التسويقي بأنه مراجعة نظامية مستقلة مهمة غير متحيزة لكافة أو بعض العمليات التسويقية منها والأهداف الرئيسية والسياسات والعمليات والبرامج والأداء التسويقي. ويعرفه (Keegan, et al., 1995:698) بكونه مراجعة رسمية ونظامية لتنفيذ خطة استراتيجية تسويقية وتأخذ إحدى صورتين: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ويتم ذلك بواسطة خبير مستقل أو أحد الأعضاء في المنظمة، أما (Dibb, et al., 1994:576) فيعرف التدقيق التسويقي بأنه: اختبار رسمي لأنشطة البرامج التسويقية والغرض من ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف في العمليات. وفقاً لمايكل بيكر ، يعتبر التدقيق التسويقي طريقة لتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي التي يتم تسويقها ، حيث يعمل على اقتراح سلسلة من التوصيات نتيجة للدروس المستفادة. و ذكر (Salgovicova & Klineckova, 2014:8) بأنه فحص شامل ومنهجي ومستقل ودوري للبيئة والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة للمؤسسة والتي تهدف إلى تحديد مجالات المشاكل والفرص والتوصيات لاتخاذ المزيد من الاجراءات لترشيد مؤسسة التسويق. والتدقيق التسويقي هو مراجعة استراتيجية حيث يتم تحليل قيمة الأنشطة التسويقية والمخاطر والكفاءة والفعالية كذلك (Kotler, et al., 1977:267)، ووفقاً لـ (Kotler & Keller, 2007:250) فإن التدقيق التسويقي هو فحص شامل ومنظم ومستقل ودوري لبيئة تسويق الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وأنشطتها بهدف تحديد المناطق المليئة بالمشاكل والفرص وإعداد خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للشركة. ويرى (Cancino, et al., 2019:1) بأن التدقيق التسويقي يمثل عملية تهدف إلى تقييم أداء وظائف التسويق من خلال خلق كفاءة وفعالية لهذه العملية ولجميع الأنشطة لغرض تحقيق وتنفيذ خطة التسويق. ويشير (Cancino, et al., 2019:7) إلى أن التدقيق التسويقي ضروري لخلق الفعالية والنتائج ، ولوضع خطة للتحسين، ومعرفة مجال الإدارة لتقييم ما هو مخطط لها ، والامتنال للتوقعات، والعائد على الاستثمار ، ولتقديم الدعم لاتخاذ القرارات، والتوجه الاستراتيجي للسوق، ولتحديد أوجه القصور في عملية وسلوك واتجاهات السوق المحلية والدولية والمعلومات وتقييم الموارد البشرية ، والتفاعل مع مجالات الإدارات الأخرى، وينبغي أن يعكس التدقيق التسويقي تحقيق النتائج والعمليات والموازنات، والتحليل المقارن بين النتائج والأهداف، ونقاط الضعف والمشاكل والمخاطر ، والتقدم في التنفيذ، والاتجاهات والتغيرات، ويمكن استخدام المعلومات لرقابة أو إنشاء خطط جديدة، واتخاذ القرارات، وتحديد الاتجاهات وتخطيط المستقبل، وتحسين العمليات، وقياس ورقابة الموازنة، وتحسين المبيعات أو المشاركة في السوق، ولغرض تحقيق ذلك ينبغي أن يغطي تقييم التدقيق التسويقي MA تقييم عمليات التسويق، وجوانب التخطيط والتنفيذ، مستوى الامتنال، المزيج التسويقي، الموازنة ، والعائد على الاستثمار، وعملية خطة التسويق. ووفقاً للمؤلفين (Imran & Mondal, 2012:523) فإن تقنية التدقيق التسويقي لا توفر المعلومات فحسب ، بل أيضاً المعرفة والبصيرة. ويمكنه فحص مصادر المعلومات الاستخبارية ، من حيث دقتها، وصلاحياتها ومدى كفاءتها ، ومراجعة فعالية عملية نشر المعلومات الاستخبارية الداخلية وتقييم الاستجابة التنظيمية من حيث السرعة والملاءمة. ويشير (Yadin, 2006:321) إلى أن التدقيق التسويقي هو تقنية لجمع البيانات اللازمة للكشف عن الأنشطة التسويقية للشركة، ويذكر أيضاً الحالات الأكثر شيوعاً التي يتم شراؤها عند التدقيق التسويقي: بشكل دوري كجزء من خطط التسويق ، عندما يكون توسيع منطقة الشركة مطلوباً ، أو توسيع خط الإنتاج ولكن أيضاً في أوقات الأزمات عندما الأمور لا تعمل. ويعتبر (Mylonakis, 2003:814) أن الحاجة إلى تدقيق التسويق تأتي من رغبة كبار المديرين في ممارسة الرقابة داخل المنظمات. أما

(Loya, 2011:92) وضح بأنه التقييم الشامل لجميع زوايا عملية التسويق في المنظمة ، أي تقييم منهجي للخطط والاهداف والاستراتيجيات والأنشطة و الهيكل التنظيمي فضلاً عن موظفي التسويق. يرى المؤلفان (Taghian&Shaw,2008:341) التدقيق التسويقي ليس فقط كتقييم لجميع الأنشطة التسويقية في الشركة ولكن كنشاط استخبارات مركزي مسؤول عن الجمع والتوليف والتحليل والتفسير والتوصية بشأن جميع قرارات التسويق الرئيسية. ويمكن فهمه على أنه نظام يستخدم جميع مصادر المعلومات الموجودة وسيجمعها مع إجراءات وعمليات تدقيق التسويق من أجل رسم خريطة كاملة تشمل التوصيات والأساس المنطقي والنتائج المتوقعة. إن وظيفة التدقيق التسويقي تحافظ على جمع المعلومات بطريقة تدريجية وتراكمية وفعالة من حيث التكلفة. وسيقوم التدقيق التسويقي ، بالإضافة إلى المساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي ، بمراقبة تنفيذ البرامج التسويقية باستمرار ، وسيقوم بإسداء المشورة بشأن الانحرافات الهامة عن التوقعات المخططة مع توصيات للسماح بالتغييرات في إعادة ترتيب الأنشطة. ووفقاً لـ (Reinecke&Janz,2007:269) ممثلي التوجه الاستراتيجي ، إن الهدف من التدقيق التسويقي هو تصحيح كفاءة الأداء التسويقي. يفسر التدقيق باعتباره "مراقبة الصحة التسويقية" شاملة وموجهة نحو العمل ، والتي تعمل أيضاً كخطة عمل تسويقية لتحسين الأداء التسويقي. تتمتع كل شركة بحرية الاختيار بين نوعين من التدقيق التسويقي. يمكن لكل نوع من أنواع التدقيق أن يقيدها فئتان من المدققين: مدقق داخلي هو موظف في الشركة أو مدير في مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي ومدقق خارجي ، وهو اختصاصي مستقل وممارس (Chirla&Funar,2010:51). في عملية التدقيق التسويقي ، تستخدم الشركات بشكل رئيسي أساليب نوعية وتستخدم فقط عدد قليل من الطرق الكمية (Cheng,2010:638). لا تزال عملية التدقيق التسويقي ، بالنسبة للعديد من المنظمات ، نشاطاً جديداً نسبياً وغير مستخدم بشكل كبير. وإلى جانب المشاكل والمآثر الموضوعية التي ينطوي عليها تنفيذها ، فإن حقيقة أن بعض الشركات تستخدم فقط بعض عناصرها في بعض الأحيان قليلة جداً بطريقة غير منتظمة ، قد ساهمت في عدم الوضوح المحيط بتطبيقها الواسع (Gama,2011:3). ويمكن استخدام التدقيق التسويقي كأداة مهمة لدعم الإدارة العليا في تحديد وتغطية المخاطر المتأصلة في نشاط الشركة (Cecco,et al.,2010:127). أما رأي (Nshaw&taghian 2008:343) فيتمثل بربط البيئة الداخلية بالواقع الخارجي والتأثير على موقف الإدارة نحو فهم أشمل للوضع عند كل بيئة ذات العلاقة، وتغيير موقف الإدارة نحو نهج أكثر موضوعية وأقل بديهية في صنع القرار. فالتدقيق التسويقي هو أداة تقوم من خلالها المنظمة بمراجعة نهجها الاستراتيجي ويمكن أن يساعد المنظمة على فهم البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تحليل استراتيجياتها وتنفيذها بشكل فعال، ويعتبر التدقيق التسويقي مكوناً مهماً في التخطيط التسويقي الاستراتيجي ، والذي يدرس العملية التشغيلية للتسويق. الفرق بين الخطة والبيانات الفعلية لكل نظام فرعي يتحكم في التسويق نظام المعلومات والتخطيط والتحكم يمكن تحقيقه لاستخدام التدقيق التسويقي ، مما يوفر فرصة للتدخل. ولذلك ، ينبغي استخدام نظام مراقبة السوق وتسويقه مدمجاً. ويتميز التدقيق التسويقي بأنه منهج منظم وشامل وموضوعي ومستقل يمكن أن يساعد المدير على فهم عمل الأجزاء الفردية للمنظمة ومساهمتها في النظام الكلي الموجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.2 أبعاد التدقيق التسويقي

تشمل مكونات التدقيق التسويقي المقترحة التي يمكن اتخاذ قرار بشأنها وبشأن وضع التسويق للشركة، ويمكن تحديد ستة مكونات رئيسية للتدقيق التسويقي من أجل إجراء تدقيق تسويقي شامل (VANA&ČERNÁ,2012:133) (Morgan,etal.,2002:363),(Kotler,2002:217):

- 1 تدقيق البيئة التسويقية Auditing the Marketing Environment** : تتكون التحليلات كل من البيئة الاقتصادية وبيئة العمل أي تحليل البيئة الخارجية الكلية (العامة والخاصة) من حيث العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وكذلك المنافسين والموزعين والمستهلكين. يبدأ المدقق أولاً في تدقيقه من خلال النظر في العوامل التي تؤثر على جميع الشركات العاملة في السوق ، وكذلك النظر إلى عملائها وأرباحها. يبدأ التدقيق التسويقي بتدقيق البيئة التسويقية التي من خلاله نفهم بها تحليلات الاقتصاد الكلي والجزئي. يجب دراسة العوامل البيئية الكلية ، لأنها تؤثر على مستقبل الشركة وفي حالة البيئة الصغيرة ، يتم اختبار الأسواق والموردين وموظفي المبيعات والزبائن والمنافسين.
- 2 تدقيق الاستراتيجية التسويقية Auditing the Marketing Strategy**: تحليل الاستراتيجية المستخدمة ومدى ملاءمتها مع البيئة والعوامل الخارجية في الظروف الحالية والمتوقعة لتقييم مدى اتساق استراتيجية التسويق مع الفرص والتهديدات البيئية. بعد التحليلات البيئية ، فإن الخطوة التالية هي تدقيق الاستراتيجية التسويقية. يعتبر تدقيق الاستراتيجية التسويقية أمراً حيوياً بالنسبة للشركة ، ويتأكد من خلال التدقيق التسويقي من أن استراتيجية التسويق للشركة تتناسب مع أهداف وأغراض التسويق الخاصة بالشركة بالإضافة إلى أهداف الشركة. وفي إطار تدقيق الاستراتيجية التسويقية ، يقوم المراجع بتقييم الأداء التسويقي من خلال تقييم أهداف وغايات التسويق ، ومهمة الشركة الانتقال إلى إستراتيجية المنظمة. في ظل تقييم الإستراتيجية ، قد يساور المدقق نوعاً من الأسئلة (هل حددت الإدارة استراتيجية تسويقية واضحة ومقنعة لتحقيق أهدافها التسويقية، وهل تستخدم الشركة أفضل أساس لتجزئة السوق، وهل لدى الشركة معايير واضحة).
- 3 تدقيق التنظيم التسويقي Marketing Organization Audit**: يتم مراجعة التنظيم التسويقي للتأكد من فاعلية التنظيم وتحمله الأعباء وقدرته على تحقيق الأهداف حيث تهدف إلى تقييم التفاعلات بين التسويق وتنظيم المبيعات. بعد وظيفة استراتيجية التسويق ، من الضروري إلقاء نظرة على العمليات التي تؤثر على التنظيم التسويقي إذا كان ذلك ممكناً ، ينبغي أن يكون التطلع إلى القضاء على الأنشطة الموازية ، للحد من الطاقة الفائضة ، لتقليل وقت الانتظار وزيادة

تطوير المنتجات الاعتماد على الذات والشؤون المالية. يعتبر التدقيق في المنظمة التسويقية أساس فعالية أنشطة وكفاءة تشغيل المنظمة. وتعتبر جميع الأنشطة والوظائف الإدارية الرئيسية مثل التصنيع والشراء والتمويل وكذلك البحث والتطوير. فيجب على المدقق التسويقي التأكد من أن الشركة حققت بالفعل الفعالية داخل المنظمة وأيضاً داخل السوق. وكذلك يتم اتباع أنواع الأسئلة التالية من قبل مدققي التسويق (هل هناك اتصالات وعلاقات عمل جيدة بين التسويق والمبيعات، وهل يعمل نظام إدارة المنتج بفعالية، وهل مديرو المنتجات قادرون على تخطيط الأرباح أو حجم المبيعات فقط).

4 **تدقيق النظم التسويقية Marketing Systems Audit:** حيث يتم دراسة جودة النظم القائمة والأنشطة الفرعية ودراسة مدى قدرتها على تحقيق الاهداف ولتقييم الإجراءات المستخدمة للحصول على المعلومات وتخطيط ومراقبة عمليات التسويق. يتم تنقيح عملية تشغيل النظام بأكمله من خلال جمع المعلومات عن التسويق، من خلال التخطيط التسويقي، بما في ذلك مراقبة التسويق، وإذا كانت الشركة تستخدم أنظمة تسويقية مناسبة لجمع المعلومات وتخطيط الأنشطة والتحكم في العمليات والحفاظ على أنشطتها اليومية بسلاسة وما إذا كانت هذه النظم مصاغة بشكل صحيح داخل الشركة أم لا. هذه هي الأشياء الرئيسية، يجب على مدقق التسويق النظر فيها من خلال تدقيق النظم التسويقية. لدى معظم المنظمات اليوم أنواع مختلفة من أنظمة التسويق لجمع المعلومات والتحكم في العملية. مثل نظم المعلومات التسويقية ونظم تخطيط التسويق وأنظمة التحكم في التسويق وأنظمة تطوير المنتجات الجديدة هذه النظم لها وظائفها الخاصة، ومهمة مدقق التسويق هي التأكد من أن الأنظمة تعمل بشكل صحيح أم لا.

5 **تدقيق الإنتاجية التسويقية Marketing productivity Audit:** التأكد من ملائمة العائد والربحية على النشاط التسويقي وتحديد كلفة كل سلعة وفئة ومنطقة وتقييم البيانات المحاسبية لتحديد المصادر المثلى من الأرباح، فضلاً عن تحقيق وفورات في التكاليف المحتملة. معظم الشركات تعمل لكسب الكثير من الأرباح فيركز تدقيق إنتاجية التسويق على تقييم أرباح الشركة وعائداتها لذا فإن تدقيق إنتاجية التسويق مهم للغاية لتقييم الأداء التسويقي. يستخدم مدقق التسويق تحليل الربحية وتحليل فعالية التكلفة لعملية التقييم الخاصة بهم. اتباع نوع السؤال الذي يطرحه مدقق التسويق (ما هي ربحية منتجات الشركة المختلفة والأسواق والأقاليم وقنوات التوزيع. هل يجب أن تدخل الشركة أو تتوسع أو تتعاقد أو تنسحب من أي قطاع أعمال، وهل يبدو أن أي أنشطة تسويق لها تكاليف باهظة، وهل يمكن اتخاذ خطوات تقليل التكاليف).

6 **تدقيق الوظيفة التسويقية Marketing Job Auditing:** ويتم عن طريق تدقيق وتقييم عناصر المزيج ومدى كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف. أي مراجعة وظائف التسويق الرئيسية بناءً على نتائج التدقيق السابقة. تتعامل مهام التدقيق التسويقي مع تحديد المهام المحددة. لذلك يمكن بسهولة تصفية الميزات المفقودة التي قد تحتاجها الشركة. في إطار التدقيق الوظيفي للتسويق، يستخدم المدقق عناصر المزيج التسويقي لتحليل وظائف الشركة مثل المنتج والسعر والترويج والتوزيع. يقوم مدقق التسويق بتقييم الأداء التسويقي من خلال طرح الأسئلة بموجب عناصر المزيج التسويقي مثل (ما هي أهداف خط منتجات الشركة، وما هي المنتجات التي ينبغي التخلص منها، وما هي المنتجات التي يجب إضافتها، وما هي أهداف التسعير الخاصة بالشركة والسياسات والاستراتيجيات والإجراءات، وإلى أي مدى يتم تحديد الأسعار على التكلفة والطلب والمعايير التنافسية، وهل يرى الزبائن أن أسعار الشركة تتماشى مع قيمة عرضها، وما الأهداف الإعلانية للمنظمة، وهل هناك تغطية سوق ملائمة يجب أن تنتظر الشركة في تغيير قنوات التوزيع الخاصة بها، هل يتم إنفاق المبلغ الصحيح على الإعلان). التدقيق التسويقي يفحص العمليات التسويقية ويوصي كيف يمكن لهذه العمليات أن تكون أكثر كفاءة. ويمكن اعتبار ذلك عاملاً من عوامل نمو المنظمة، مما يساعدها على المضي قدماً والمساهمة في التركيز المناسب لأنشطتها التسويقية. إنه يسمح باستغلال الفرص المعروضة في السوق وبالتالي المساهمة في تبسيط الأعمال بشكل عام.

3.3 الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage (SCA)- المفهوم والأهمية

ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في عام 1984 عندما اقترح Day أنواعاً من الاستراتيجيات التي قد تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية (Day, 1984:32). ظهر المصطلح الفعلي "الميزة التنافسية المستدامة" (SCA) في عام 1985 عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركات (منخفضة التكلفة أو التمايز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن المثير للاهتمام أن بورتر لم يقدم أي تعريف مفاهيمي رسمي في نقاشه. أصبح بارني (1991) الأقرب إلى التعريف الرسمي من خلال تقديم ما يلي: يقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين، وعندما تكون هذه الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية. بناءً على كل من عمل Barney وتعريفات كل مصطلح متوفر في قاموس، يتم تقديم التعريف المفاهيمي الرسمي التالي: "الميزة التنافسية المستدامة" هي الفائدة الطويلة المتمثلة في تنفيذ بعض الاستراتيجيات الفريدة لخلق القيمة التي لا

يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين إلى جانب عدم القدرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية (Barney,1991:102). كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى (Hitt,etal.,2000:5). بينما عرفها كل من (Adams&Lamant,2003:149) قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم. ويؤكد (Heizer&Render,2001:34) بأن الميزة التنافسية المستدامة تمثل نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، والفكرة هي إيجاد قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة. ويشير (Asli,2011:53) أن الميزة التنافسية المستدامة منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة. ويرى (Hoffman,2008:10) أن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية، والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها. في حين عرف (Chutkaew,2006:33) الميزة التنافسية المستدامة بأنها هدف للاستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تُشتق من موارد المنظمة الجوهرية، التي تقوم الإدارة الاستراتيجية باستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها. وبينها كل من (Wheelen&Hanger,2010:6) بأنها فلسفة تعتمد على نموذج القوى الخمسة المشترك، قوة المجهزون، الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، والمتنافسون في ذات الصناعة. أما (Hawtorn&kromity,2012:21) فقد عرفها بأنها استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تسهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من المنظمات الأخرى. وأيضاً (Dess,et al.,2008:53) على أنها سبب جوهري في جعل المنظمات قادرة ان تكون أكثر تأثيراً في بيئة الأعمال. في حين بينها (Kotler&Keller,2007:21) الفلسفة التي تقي المنظمة من مواجهة حالات التقليد من المنظمات الأخرى. ويشير (Reginald,2010:6) بأنها الأعمال المربحة بحيث تكون القيمة التي تنتجها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد، وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق في المجال الذي تعمل فيه أرباح تتجاوز متوسط الصناعة. وهي استراتيجية خلق القيمة الفريدة للمنظمة والتي تحقق منافع طويلة لها من خلال التركيز على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة ولا تتوفر في المنافسين (McIlory,2010:39). لذا فالميزة التنافسية هي الميزة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات بشكل معين وبفترة زمنية معينة أو بشكل مستديم وبأطول فترة ممكنة بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ومناظرتها. وتتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها. وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (Macmillan&Tampoe,2000:8). كما تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو وكلما كانت نتائجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها في السوق (Hill&Jones,2001:12). وتمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن. ويمكن للمنظمة من خلال ميزات التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص، وتمثل الميزة التنافسية المستدامة المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفرد لها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وانجاز الغد أفضل من ما نفذ اليوم (Hill,2009:209). ان المنفعة الحقيقية التي تحققها المنظمة من المزايا التنافسية يصعب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة ومعقدة في موارد ومهارات وثقافة المنظمة (Lynch,2003:152). وتمثل الميزة التنافسية المستدامة هدفاً قوياً تسعى إليه جميع المنظمات على اختلاف انشطتها لأنه يكسيها التميز (Chase,2003:33) لذا تمثل الميزة التنافسية المستدامة مفتاحاً لنجاح المنظمات ومؤشراً إيجابياً عند توجه المنظمة لاكتساب موقع كبير في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.

3.4 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يعتمد نجاح المنظمة في تحديد الأبعاد الملائمة التي تتنافس على أساسها، وعلى قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية اشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من المنظمات المنافسة لها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط المستهلك وعلى وفق قدراتها الجوهرية، إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي على أساسها تتنافس المنظمة (Krajewski&Ritzman,1996:363).

1 الجودة المتفوقة Superior quality: الجودة ما هي الا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة (الانتاجية، المالية، التسويقية)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية. فقد عرف (Zeithaml&Betner,2000:36) الجودة أنها تقديم منتجات مميزة وذات تفوق عال. وأكد (Goetsch&Davis,2006:5) في أن الجودة مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية وأنها تحسن من قدرة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة. ويرى (Armstrong,2009:151) ان الجودة تعني ارضاء الزبائن وتذكر اليوم في انها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أما (Summers,2010:4) فقد اعتبرها بأنها الأنظمة التي تتبع لتقديم منتجات أو خدمة بصورة جيدة للمستهلك وتكون قادرة على ارضاءه في الوقت الحاضر والمستقبل باستثناء أوقات الأزمات أو التغيرات التي تحيط بها سواء كانت داخلية أم خارجية.

- 2 **الكلفة المنخفضة Low Cost:** هي تكلفة الوحدة النسبية (نسبة المنافسين) مؤشر جيد عن قدرة المنظمة التنافسية، حيث تعد التكلفة مؤشراً جيداً لتلافي الضربات أو الهجوم السعري من قبل المنافسين، كذلك دليل الأسعار للمنافسين يوضح مدى تحكمهم في الاسعار كمتغير تنافسي. وهي ان تسعى المنظمة الى ان تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق إذ تتميز بقدرتها على انتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.
- 3 **الاستجابة المتفوقة للزبائن Superior Customer Response:** الاستجابة المتفوقة للزبون هو أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ولعملية الوصول الى وقت الاستجابة للزبائن على المنظمة ان تكون قادرة على اتمام المهام الموكلة اليها بصورة ارضاء زبائن أكثر من المنافسين، وان العامل المهم في الاستجابة للزبائن هي الحاجة الماسة في المنتجات والخدمات ، ومن المتطلبات لاستجابة الزبائن هو الوقت ولا سيما في بيئة الوحدات الصناعية ذات التصنيع الحديث، للتمدد بالوقت الذي يضيف قيمة ويعرف بوقت التصنيع والتسليم للزبائن (Hil&Jones,2008:91). ان تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبون يتطلب توفر شروط وهي التركيز على الزبون من خلال التركيز على معرفة واشباع احتياجات ورغباته، وعلى وقت الاستجابة (David,2011:21).
- 4 **المرونة Flexibility:** تعد المرونة أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كونها تعبر عن قدرة المنظمة في عملية الاستجابة لأحاجات السوق حسب العدد والنوع والحجم وحسب حاجات الزبون، ويعد مفهوم المرونة من المفاهيم الحديثة نسبياً نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال نتيجة العوامل التكنولوجية، ثورة الاتصالات، والمعلوماتية (Abbott&Banerji,2003:42). والتي أدت الى ظهور العديد من الفرص والتحديات واصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة (Bhandari,et al.,2004:13). ويشار إليها أيضاً بأنها قابلية لهذه التغيرات (Shimizu&Hitt,2004:45). وتُعرف أيضاً بأنها قدرة الشركة على أن تكون مرنة في خياراتها الاستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في أن واحد أي انها تكون قادرة على تحديد التغيرات البيئية وتخصيص الموارد كمستجيبات للتغيرات والعمل بكفاءة خلال حدوث تلك التغيرات (Singh,et al.,2013:1444).

4 الجانب التطبيقي للبحث

يتعلق هذا المبحث بالجانب التطبيقي للبحث إذ يتمحور حول ثلاث جوانب أساسية، الجانب الأول يتعلق فحص أداة قياس البحث واختبارها في حين تعلق الجانب الثاني بالوصف الاحصائي لمتغيرات وأبعاد البحث، واهتم الجانب الثالث باختبار الفرضيات الخاصة بالبحث وكما يلي:

4.1 فحص أداة قياس البحث واختبارها

- تشكل هذه الفقرة الخطوة الأولى الممهدة لأجراء الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات
- 1 **ترميز متغيرات البحث ووصفها:** تشكل هذه الفقرة ضرورة لتسهيل مهمة قراءة المتغيرات والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبانة، اذ يوضح الجدول (2) رموز تلك المتغيرات وأبعادها وعدد الفقرات في كل بُعد وكما يلي:-

الجدول رقم (2) الترميز والوصف				
ت	المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز
1	التدقيق التسويقي	1. تدقيق البيئة التسويقية	9	E
		2. تدقيق الاستراتيجية التسويقية	7	S
		3. تدقيق التنظيم التسويقي	6	O
		4. تدقيق النظم التسويقية	5	SY
		5. تدقيق الانتاجية التسويقية	3	P
		6. تدقيق الوظيفة التسويقية	9	J
2	الميزة التنافسية المستدامة	1. الجودة المتفوقة	10	Q
		2. الكلفة المنخفضة	6	C
		3. الاستجابة المتفوقة للزبائن	5	SP
		4. المرونة	5	F

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد أدبيات المواضيع

- 2 **اختبار أداة قياس البحث:** شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لقياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الأفراد عينة البحث. وبسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها، وقد انه تم الاعتماد على مدرج (Likert) الخماسي.
- الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس:** بهدف أن يتحقق الباحث من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس استخدم الباحث اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (Confirmatory Factor Analysis) ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة معادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20). وأنه يجب أن يكون هناك عنصر مقارنة احصائي مع النتائج التي تستخرج من التحليل العاملي التوكيدي، وذلك يتم من خلال ما يسمى احصائياً بمؤشرات جودة المطابقة وقيم الاوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الأسهم، اذ تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق

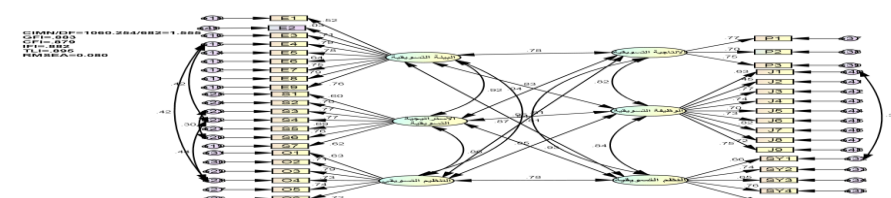
البنائي والتي كلما كانت أكبر من (0.40) دل ذلك على صدق الفقرة، وفي ضوء ذلك يتم قبول الانموذج المفترض للبيانات أو رفضه، وكما موضح في الجدول (3) (Hair,et al.,2010).

الجدول رقم (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية		
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2-	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
3-	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	أكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	أكبر من 0.90
5-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
6-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

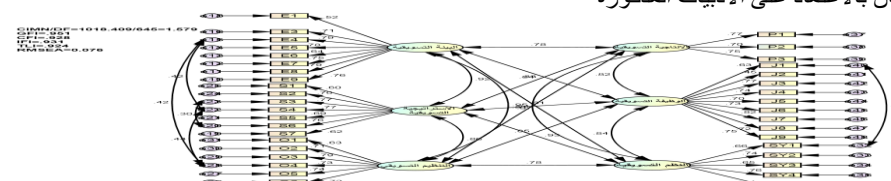
4.2 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التدقيق التسويقي

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل (2) الى عدم صحة افتراض أن الـ (39) عبارة تقيس بنية (التدقيق التسويقي) من خلال أبعادها الستة. كما تبين من خلال الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق ان هناك بعض الفقرات حصلت على معاملات انحدارية أقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). وتلك الفقرات هي (E2) وهنا أمام الباحث إجراء ممكن العمل به وهو حذف الفقرات الأقل تشبهاً وبعد الحذف تم التوصل الى مؤشرات جودة مطابقة ملائمة تثبت الصدق البنائي للمتغير وبعدد (38) فقرة وكما يوضحها الشكل (3) وجميعها مطابقة لمقياس المقارنة مع مؤشرات جودة المطابقة وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التدقيق التسويقي أما لغرض التأكد من أن هذه الأبعاد الفرعية تقيس متغير ذو ست أبعاد رئيسية فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (3) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (3) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (38) تقيس ست أبعاد رئيسية وليس بعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التدقيق التسويقي علماً أن جميع الأوزان الانحدارية كانت معنوية.



الشكل رقم (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التدقيق التسويقي قبل التعديل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

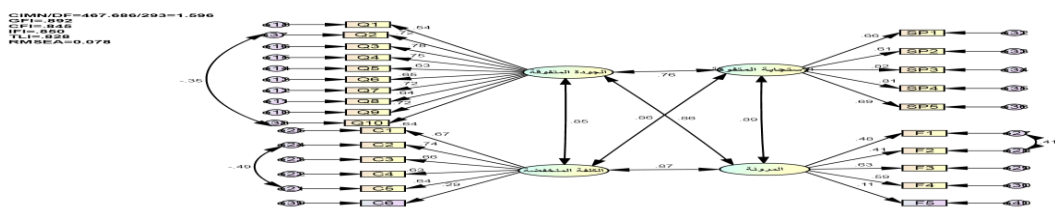


الشكل رقم (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التدقيق التسويقي المعدل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

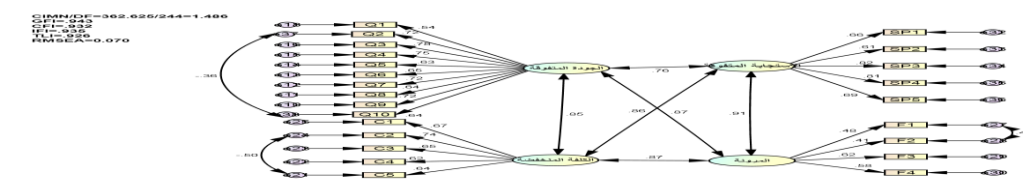
4.3 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

تبين مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4) الى عدم صحة افتراض أن الـ (26) فقرة تقيس بنية (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعادها الأربعة ووفقاً للأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم يمكن الحكم على عدم صدق بعض تلك الأبعاد الفرعية لأن قيمتها أقل من (0.40) وهي غير مقبولة إحصائياً. إذ أن تشبعات الفقرات (C6,F5) كانت أقل من القيمة المطلوبة إحصائياً وعليه سيتم حذفها من النموذج، بعد عملية حذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40). أصبحت تشبعات الفقرات المتبقية جميعها أعلى من النسبة المحددة إحصائياً مما يشير الى الحكم على صدق تلك العبارات في التعبير عن الأبعاد التي تنتمي لها، أي أن الأسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة حصلت على معاملات صدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.4) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للأبعاد الفرعية المرتبطة بها. أما لغرض التأكد من أن هذه الأبعاد الفرعية تقيس متغير ذو أربع أبعاد رئيسية فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (5) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (3) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (24) تقيس أربع أبعاد رئيسية وليس بُعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الميزة التنافسية المستدامة فضلاً عن معنوية جميع الأوزان الانحدارية.



الشكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة قبل التعديل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة



الشكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة المعدل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

الثبات البنائي لأداة القياس: اعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (4) :

الجدول رقم (4) معاملات الثبات لأداة قياس البحث			
المتغير	الفا كرونباخ	البعد	الفا كرونباخ
التدقيق التسويقي	0.97	تدقيق البيئة التسويقية	0.86
		تدقيق الاستراتيجية التسويقية	0.88
		تدقيق التنظيم التسويقي	0.87
		تدقيق النظم التسويقية	0.83
		تدقيق الانتاجية التسويقية	0.78
		تدقيق الوظيفة التسويقية	0.89
الميزة التنافسية المستدامة	0.90	الجودة المتفوقة	0.89
		الكلفة المنخفضة	0.74
		الاستجابة المتفوقة للزبائن	0.83
		المرونة	0.80

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

يلاحظ من الجدول (4) بأن قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.74-0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

4.4 الوصف الاحصائي واعتدالية البيانات: عرض نتائج استجابات عينة البحث

يهتم هذا المبحث بوصف استجابات أفراد العينة وتحليلها من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة حول المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتفسيرها. وبهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى أنه في حالة اعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(4 \div 5 = 0.80)$. وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (5) الآتي:

الجدول رقم (5) تصنيف فئات الوصف الاحصائي		
تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1 – 1.80	منخفض جداً
2	1.81 – 2.60	منخفض
3	2.61 – 3.40	معتدل
4	3.41 – 4.20	مرتفع
5	4.21 – 5.00	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الأدبيات

ولغرض معرفة اعتدالية البيانات وهل تتوزع طبيعي أم لا تم الاعتماد على احصائية التفلطح والالتواء والتي اذا كانت قيمهما بين $(1.96 \pm)$ فان ذلك دليل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

1 متغير التدقيق التسويقي: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير التدقيق التسويقي الذي تضمن ست أبعاد هي (تدقيق البيئة التسويقية، وتدقيق الاستراتيجية التسويقية، وتدقيق التنظيم التسويقي، وتدقيق النظم التسويقية، تدقيق الانتاجية التسويقية، تدقيق الوظيفة التسويقية) اذ يوضح الجدول (6) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة اتجاه متغير التدقيق التسويقي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن بُعد تدقيق التنظيم التسويقي قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (586). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البُعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل بُعد تدقيق النظم التسويقية على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (574). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير التدقيق التسويقي بلغ (3.87) وبانحراف معياري عام بلغ (573). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" ويتبين للباحث من خلال الفقرات المطروحة ان العينة لديها فتاعة بأهمية تدقيق التنظيم التسويقي وانه يشكل الضرورة الأولى في عمليات التدقيق التسويقي ثم تليها باقي الأبعاد. وقد أظهر الجدول (6) ان قيم جميع الأبعاد كانت ضمن المدى المقبول لاعتدالية البيانات مما يدل على ان بيانات متغير التدقيق التسويقي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغير التدقيق التسويقي (n= 100)						
ت	البُعد	M	S.D.	مستوى الاجابة	Skewness	Kurtosis
					Statistic	Std. Error
					Statistic	Std. Error
1	تدقيق البيئة التسويقية	3.82	.542	مرتفع	-.592	.241
2	تدقيق الاستراتيجية التسويقية	3.86	.576	مرتفع	-.581	.241
3	تدقيق التنظيم التسويقي	4.02	.586	مرتفع	-.557	.241
4	تدقيق النظم التسويقية	3.81	.574	مرتفع	-.085	.241
5	تدقيق الانتاجية التسويقية	3.85	.605	مرتفع	-.345	.241
6	تدقيق الوظيفة التسويقية	3.88	.557	مرتفع	-.515	.241
	المعدل العام	3.87	.573	مرتفع		

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Spss, V.23

2 متغير الميزة التنافسية المستدامة: يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير الميزة التنافسية المستدامة. اذ يشير هذا الجدول الى ان فقرة بُعد الجودة المتوقعة قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري (581). يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذا البُعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". من جانب آخر بُعد الكلفة المنخفضة على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (495). يؤكد انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وفي ضوء ما جاء أعلاه ، فان المعدل العام لمتغير الميزة التنافسية المستدامة بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (625). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع". بشكل اجمالي أشارت اجابات أفراد العينة الى انسجام واضح بين أفراد عينة البحث فهم يعتقدون بتوافر الميزة التنافسية المستدامة في شركتهم.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغير الميزة التنافسية المستدامة (n= 100)						
ت	البعد	M	S.D.	مستوى الاجابة	Skewness	Kurtosis
					Std. Error	Statistic
1	الجودة المتفوقة	3.87	.581	مرتفع	.241	-.385
2	الكلفة المنخفضة	3.76	.495	مرتفع	.241	-.169
3	الاستجابة المتفوقة للزبائن	3.81	.619	مرتفع	.241	-.364
4	المرونة	3.78	.805	مرتفع	.241	1.016
	المعدل العام	3.83	.625	مرتفع		

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

4.5 اختبار الفرضيات

تشكل هذه الخطوة الأخير في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات، إذ يستكشف الباحث بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة أخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار إليه بهذا الصدد ان النموذج العلمي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج البسيط إذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (التدقيق التسويقي) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (الميزة التنافسية المستدامة) ، وكالاتي:

1 **فرضية الارتباط الرئيسية الأولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدقيق التسويقي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى إذ يظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين التدقيق التسويقي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (9) يشير الى حجم العينة (100) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Sunders,et al.,2009:459)، وكما في الجدول (8) الاتي :

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الأدبيات

إذ يشير الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.77). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلاً عن علاقة أبعاد التدقيق التسويقي بمتغير الميزة التنافسية المستدامة التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (9) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدقيق التسويقي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

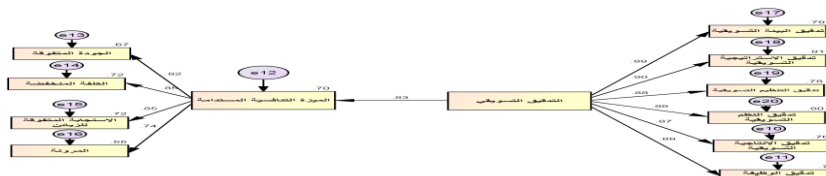
الجدول 9 / مصفوفة معاملات الارتباط بين التدقيق التسويقي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة

تدقيق الوظيفة التسويقية	تدقيق الانتاجية التسويقية	تدقيق النظم التسويقية	تدقيق التنظيم التسويقية	تدقيق الاستراتيجية التسويقية	تدقيق البيئة التسويقية	التدقيق التسويقي	الميزة التنافسية المستدامة
.773**	.735**	.805**	.650**	.759**	.712**	.834**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
100	100	100	100	100	100	100	N

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

2 **الفرضية الرئيسية الثانية:** تختص الفرضية الثانية على حجم التأثير بين المتغير المستقل (التدقيق التسويقي) والمتغير المعتمد (والميزة التنافسية المستدامة) إذ تنص على أن: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التدقيق التسويقي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث باعتماد النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos.V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر

تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات. والشكل (6) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (التدقيق التسويقي) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتُمثل علاقة المعاملات الانحدارية المعيارية أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الميزة التنافسية المستدامة فتُمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين أن متغير التدقيق التسويقي قادرة على تفسير ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات أما النسبة المتبقية والبالغة (30%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. وكما يتضح من خلال الجدول (10) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.83). بأن زيادة مستويات توافر التدقيق التسويقي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (83%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. والشكل (6) والجدول (10) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

كما يوضح الجدول (10) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول رقم (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الميزة التنافسية المستدامة	<---	التدقيق التسويقي	.834	.828	.055	15.051	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية الثانية ست فرضيات فرعية:

1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد تدقيق البيئة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين أبعاد المتغير المستقل (التدقيق التسويقي) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي إحدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20)، والشكل (7) يمثل النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد اذ تمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد معاملات الانحدار المعيارية أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الميزة التنافسية المستدامة فتُمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن أبعاد متغير التدقيق التسويقي قادرة على تفسير ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات أما النسبة المتبقية والبالغة (26%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (10) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد تدقيق البيئة التسويقية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة والبالغ ($\beta = -0.020, P > .05$). هي قيمة سالبة وغير معنوية فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. أقل من (1.96) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق البيئة التسويقية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة ترفض الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة. والشكل (7) والجدول (10) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).

2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد تدقيق الاستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. تنتبأ هذه الفرضية بأن بُعد التدقيق للاستراتيجية التسويقية سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد تدقيق الاستراتيجية التسويقية بلغ ($\beta = 0.256, P < .05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند (5%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96) C.R. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق الاستراتيجية التسويقية

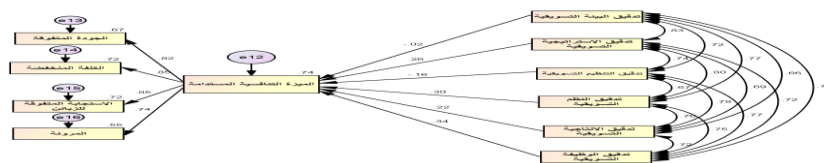
ومتغير الميزة التنافسية المستدامة تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي والميزة التنافسية المستدامة.

3 **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تدقيق التنظيم التسويقي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تدقيق التنظيم التسويقي سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد تدقيق التنظيم التسويقي بلغ ($\beta = -0.160, P > .05$) وهو تأثير سالب وغير معنوي فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق التنظيم التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

4 **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تدقيق النظم التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تدقيق النظم التسويقية سيكون له تأثير إيجابي في الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد تدقيق النظم التسويقية بلغ ($\beta = 0.296, P < .01$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت أكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق النظم التسويقية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

5 **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تدقيق الانتاجية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تدقيق الانتاجية التسويقية سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير تدقيق الانتاجية التسويقية بلغ ($\beta = 0.225, P < .05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق الانتاجية التسويقية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

6 **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تدقيق الوظيفة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها. تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تدقيق الوظيفة التسويقية سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير تدقيق الوظيفة التسويقية بلغ ($\beta = 0.341, P < .05$) وهو تأثير إيجابي ومعنوي فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد تدقيق الوظيفة التسويقية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة تقبل الفرضية الفرعية السادسة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.



الشكل (7) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

الجدول رقم (11) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير التدقيق التسويقي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة							
المتغير التابع	المسار	المتغيرات المستقلة	S.R.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الميزة التنافسية المستدامة	<---	تدقيق البيئة التسويقية	-	-.019	.095	-.194	.846
		تدقيق الاستراتيجية التسويقية	.256	.224	.093	2.412	.016
		تدقيق التنظيم التسويقي	-	-.137	.086	-1.603	.109
الميزة التنافسية المستدامة	<---	تدقيق النظم التسويقية	.296	.260	.092	2.829	.005
		تدقيق الانتاجية التسويقية	.225	.187	.079	2.355	.019

الميزة التنافسية المستدامة	تدقيق الوظيفة التسويقية	.341	.309	.086	3.579	***
----------------------------	-------------------------	------	------	------	-------	-----

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

5 الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

- 1 تُبين النتائج المتعلقة بمدى توافر متغير التدقيق التسويقي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات إلى أن التدقيق التسويقي متوافراً ضمن مستوى مرتفع مما يؤشر توجه الشركة نحو استخدام أفضل الممارسات التسويقية التي تعتمد على مهارات التسويق وجودة الإدارة في عملية تقييم أدائها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة وتشخيص عناصر القوة والضعف للشركة وتحديد إجراءات التخطيط والتقييم التسويقي والرقابة التسويقية بما يجعل الشركة ذات قدرة على تحديد توجهها الصحيح.
- 2 تبين النتائج المتعلقة بمدى اهتمام الشركة بالميزة التنافسية المستدامة لأنها تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- 3 أشارت نتائج علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية وبمستوى قوي فضلاً عن علاقة أبعاد التدقيق التسويقي بالميزة التنافسية المستدامة التي ظهرت ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية وهذا يؤشر ان التزام الشركة بالتدقيق التسويقي سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 4 أظهرت نتائج علاقات التأثير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين التدقيق التسويقي وبين الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح أنه كلما ارتفع الاهتمام بالتدقيق التسويقي كلما زاد ادراك الشركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5.2 التوصيات

- 1 ضرورة التركيز على تعزيز التدقيق التسويقي ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دوراً فاعلاً في تعزيز جاهزيتها تجاه التطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الأعمال التي تتصف بالديناميكية والتغيير المتواصل.
- 2 تبين أن متغير التدقيق التسويقي متوافر لدى الشركة إلا أن هذا التوافر لا يعني الوقوف عند هذا المستوى ولهذا يجب على الشركة زيادة الاهتمام بهذا المتغير والعمل على اكساب موظفي الشركة مهارات التعامل مع المتغير .
- 3 التركيز المتزامن على الاستفادة من مرتكزات التدقيق التسويقي ومزاياه المتحققة فضلاً عن تبني مقومات الميزة التنافسية المستدامة والعمل على تحقيقها.
- 4 التركيز في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة المتفوقة، الكلفة المنخفضة ، الاستجابة المتفوقة للزبائن، المرونة) من أجل تفوق الشركة في أدائها واكتساب القدرة في التنافس بشكل أفضل.

المصادر

- Arens, Alvin, Elder, Randal J. & Beasley, Mark S., (2012)., "Audit and Assurance Services: An Integrated Approach " , Pearson Education, Inc., USA, 14th ed.
- Abbott, A. and Banerji, K. (2003). "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9: 42-66.
- Adams L. , Garry & T. Lamont , Bruce ., (2003) . " Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage " , . *Journal of Knowledge Management* , Vol .7 , No .2.
- Alipour, M., Ghanbari, A., & Moniri, S. M. (2011)., "The impact of marketing mix (4Ps) on marketing audit and performance in Iranian SMEs" . *International Journal of Humanities and Social Service*, 1(2), 112-117.
- Asli, Kucukaslan, (2011)., "The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies", *African Journal of Agricultural Research* Vol. 6(1), pp. 514 ,59.
- Armstrong, Michael , (2009). "Strategic Human Resource Management " , KOGAN.
- Boynton, William C , Rymond N. Johnson & water G. Kell ,(2001)., "Modern auditing" ,7th.Ed. , John wiley& sons , Inc. New York.
- Baker, M.(2008)., "The Strategic Marketing Plan Audit" , Cambridge Strategy Publication Ltd.
- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh. (2004)., "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol.5: 11-22.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Caray, I. and Uanson , The Audit Process: Principles and Chapman and Hall, London: 1994.
- Chirla, G., & Funar, S. (2010). "External marketing audit and internal marketing audit. Comparative study" . *Bulletin UASVM Horticulture*, 67(2), 51-55.
- Cheng, Ch. (2010)., "A new marketing audit value model based on fuzzy theory and main component analysis method" . In. *ICIME 2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering* (pp. 638-640). <http://dx.doi.org/10.1109/ICIME.2010.5478240>.
- Cecco, C., Cetina, I., Radulescu, V., & Draghici, M. (2010)., "Specifics of the marketing audit in the financial sector" . *Journal of Academic Research in Economics*, 1(3), 127-137.
- CANCINO, Yezid A., PALACIOS, Jairo J. y MANJARREZ , César ,(2019), "Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments", Vol. 40 (Number 11) Year 2019. Page 25.
- Chutkaew. Chutchanok. (2006). " Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies", Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MA Corporate Strategy and Governance.
- Chase , R . & others (2003)., " Fundamentals of Operations Management " , 4th ed , McGraw – Hill Companies , Inc , USA .
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). "Best Practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis" . *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No7, 1-9.
- Day, George S. (1984)., "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage". St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Dibb and Salley. Simkin, London, Ptid, William, Ferrell, O.C.(1994)., " Marketing Concepts Strategies " U.S.A.
- Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., (2008)., " Strategic Management, Text and Cases " 4th Edition, McGraw- Hill, Singapore, ,p:53.
- David, Fred .R.(2011)., "Strategic Management Concepts and Cases " ,13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 23.
- Dewberry. C.(2004). "Statistical Methods for organizational research : theory and practice" ,first published in the Taylor& Franc.
- Gama, A. P. (2011). "A renewed approach to services marketing effectiveness" . *Measuring Business Excellence*, 15(2), 3-17. <http://dx.doi.org/10.1108/13683041111131583>.
- Goetsch, David L. & Davis Stanley B., (2006). , " Quality Management Introduction to Total Quality Management for production processing , and services " , 5th ed , prentice Hall , ohio.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- Hay, David, Knechel, W. Robert & Willekens, Marleen,(2014)., "The Routledge Companion to Auditing", Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Hall, James A.,(2011)., "Information Technology Auditing and Assurance" , 3rd. ed., South-Western, Cengage Learning, USA.
- Hitt Michael, A. & Ireland, Duane, R. & Hoskisson, Robert, E.,(2000). , "Strategic management and Strategic Competitiveness " ,chapter 1st ed., South Western College Publishing..
- Heizer ,Jay & Render , Barry (2001). "operations management" ; 6th ed. , upper saddle river , New Jersey.
- Hoffman , (2008)., " Some Sekjour Development of a CCR .Strategy " , framework , Doctoral thesis , Queen'shniversity Belfast .

- Hawtorn, K., Kromity, J. (2012)., "social search for market intelligence", in online magazine USA, 21.
- Hill, Charles & Jones, Gareth, (2001)., "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hill, Charles W. & Jones, Gareth R., (2008)., "strategic management: an integrated approach", 8th, Houghton Mifflin Company, New York.
- Hill, T. (2009). "operation management strategic Context & management analysis", London Macmillan Press Ltd, London.
- Imran, M. S., & Mondal, S. A. (2012). "The effect of marketing audit to enhance company performance and marketing accountability". Retrieved from <http://www.wbiconpro.com/523-Imran.pdf>.
- KOTLER, P., GREGOR, W., & RODGERS, W. (1977). "The marketing audit comes of age". Sloan Management Review, (1).
- Kotler, P. (2002)., "Marketing Management", Chapter 3: Winning Markets Through Strategic Planning, Implementation, and Control (Eleventh ed.). New Jersey, USA: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). "Marketing management". Praha: Grada Publishing.
- Keegan, Warren, Moriarty, Sandra E., Duncan Thomas R. (1995). "Marketing" 2^{ed}, Englewood Cliffs New Jersey – Prentice-Hall – Inc.
- Kagermann, Henning, Kinney, William, Küting, Karlheinz & Weber, Claus-Peter, (2008)., "Internal Audit Handbook", Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Klinckova, Silvia & Salgovicova, Jarmila, (2014)., "The Role Of Marketing Audit and Value Of Information", International Journal for Innovation Education and Research, Vol. 2-01.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). "marketing management", New Jersey parson prentice Hall, p: 21.
- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry, (1996)., "Operations Management Strategy and Analysis", 4th ed., Addison Wesley Publishing, U.S.A.
- Lancaster, Geffen Massingham, Laster. (1993). "Marketing Management". Prentice-Hill, International (U.K.), New York.
- Lynch, Richard, (2003)., "Corporate Strategy", 3rd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
- Loya, A. (2011). "Marketing audit – an important tool to determine strengths and weaknesses of the companies". International Journal of Multidisciplinary Management Studies, 1(2), 92-108.
- Mylonakis, J. (2003). "Functions and responsibilities of marketing auditors in measuring organizational performance". International Journal of Technology Management, 25(8), 814-825. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2003.003139>.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002)., "Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment – Integrating multiple perspectives". Journal of Business Research, 55(5), 363-375. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4).
- MacMillan, Hugh & Tampo Mahen, (2000)., "Strategic Management", Oxford University Press.
- McIlroy, Mark, (2010)., "Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa.", in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Pretoria.
- Nshaw, Robin & Taghian, Mehdi, (2008)., "The Marketing Audit and Organizational Performance: an Empirical Profiling", Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 16, no. 4.
- Nasta, Laura Nicoleta & Ladar, Călin Tănase, (2015)., "Convergences and Divergences Between internal and External Audit On International Context", AGORA International Journal of Administration Sciences No. 1., pp 46-55. <http://univagora.ro/jour/index.php/aijas>.
- REINECKE, S., & JANZ, S. (2007)., "Marketing controlling: Sicherstellen von Marketing effektivität und –effizienz". Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Reginald M. Beal, (2010)., "competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", School of Business and Industry Florida A&M University.
- Summers, Donna C.S, (2010)., "Quality", 5th ed, Pearson Education, Inc, New Jersey, United States of America.
- Shimizu, K. and Hitt, M. A. (2004). "Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions". Academy of Management Executive, 18, 44–59.
- Singh, D., Oberoi, J., and Ahuja, I (2013). "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations Management Decision", 51, 7, pp. 1442-1461.
- Sunders, Mark, Lewis, Philip, (2009). "Thom Hill Andrian (Research methods for business students)" Prentice Hall.
- Soltani, Bahram, (2007)., "Auditing: An International Approach", Pearson Education Limited, London.
- Taghian, M., & Shaw, R. N. (2008). "The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling". Journal of Marketing Theory and Practice, 16(4), 341-349. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406>.
- Yadin, D. (2006). "Dictionary international de marketing". Bucharest: Rentrop & Straton.
- VAŇA, Kamil & ČERNÁ, Ľubica, (2012). "THE MARKETING AUDIT AS A METHOD OF THE EVALUATION OF THE MARKETING PLAN", FACULTY OF MATERIALS SCIENCE AND TECHNOLOGY IN TRNAVA. SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA
- Wheelen, Thomas L. & Hanger J. David, (2010)., "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 6.
- Zeithaml, Valerie A & Benter, Mary Jo, (2000)., "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm", 2nd ed, Irwin, McGraw-Hill.