



دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية
النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية
(دراسة تطبيقية)

The Role of Managerial Auditing In Evaluating the Efficiency and
Effectiveness of the Marketing Activity in the Press Institutions
"Applied Study"

رسالة مقدمة
للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

حمادة عيد محمد رضوان

إشراف

د. نجوى أحمد السيسى
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد
كلية التجارة – جامعة عين شمس

د. هشام سعيد إبراهيم
مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

1436هـ / 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَنَفَعَ الْمَوَازِينَ الْقَسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا
تُظْلِمْ نَفْسٌ شَيْئاً وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ
خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ ﴾

صدق الله العظيم

الآية 47 - الآية



قسم المحاسبة والمراجعة

عنوان الرسالة

دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية
النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية
(دراسة تطبيقية)

اسم الباحث: حمادة عيد محمدي رضوان
الدرجة العلمية: ماجستير المحاسبة

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
الأستاذ الدكتور/ محمد محمود عبدالالمجيد
أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة سابقاً - جامعة عين شمس
الأستاذة الدكتورة/ سوزان جمال الدين عبدالرحمن
أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة بنات بالقاهرة سابقاً - جامعة الأزهر
الدكتورة/ نجوى أحمد السيسى
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 2015
الدراسات العليا

اجيزت الرسالة بتاريخ
/ / 2015

موافقة مجلس الجامعة
/ / 2015
2015
موافقة مجلس الكلية
/ / 2015
2015

إهداء

أهدي هذا العمل إلى
الدكتورة / نجوى السيسى
أستاذى ومعلمتي والتي كان
لها الفضل في اختيار موضوع البحث
حيث ينبع الأفكار الدائمة والمتجدد والمتطور
أدعو الله أن يديم عليها نعمته بالصحة والعافية
كما أهدي هذا العمل إلى
روح والدى ... رحمة الله وأسكنه فسيح جناته
والدتي وزوجتي وأبنائي ... إسراء ومصطفى ومحمد
أدعو الله أن يديم السكينة في قلوبكم والسعادة في بيوتكم
والصحة في أبدانكم

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى وسلام على عباده الذين اصطفى، احمده حمد الشاكر المقر بفضله والعجز عن الوفاء بشكره والثناء عليه، واصلي واسلم على سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد فلا يسعني في هذا المقام سوى الاعتراف بالجميل لذوي الفضل - بعد الله سبحانه وتعالى - من أساتذتي الإلقاء الذين قدموا لي من مناهل علمهم الكثير، وفهم الله وجعلهم نبراساً يضيئ طريق العلم والمعرفة لطلابهم.

أقدم بشكري واحترامي إلى **الأستاذ الدكتور محمد محمود عبدالجيد** أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس وعميد الكلية سابقاً لتقديمه الإرشادات العلمية البناءة في موضوع البحث، وعلي موافقة سعادته على رئاسة لجنة المناقشة والحكم، فجزاه الله عنى خير الجزاء ومتمنعه بالصحة والعافية.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى **الأستاذة الدكتورة سوزان جمال الدين عبدالرحمن** أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة بنات بالقاهرة جامعة الأزهر وعميد الكلية سابقاً على تفضل سعادتها بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة، جزاها الله عنى خير الجزاء ومتمنعها بالصحة والعافية.

وأخص بالذكر **أستاذتي الفاضلة الدكتورة نجوى احمد السيسى** أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس، والتي كانت مشرفاً رئيسياً على هذه الرسالة، لما قدمتني من عنون منذ بداية تسجيل موضوع البحث وحتى الانتهاء منه، وأفاضرت به على من علم غزير وجهد كبير وتوجيهات رشيدة ورعاية دائمة طوال فترة إشرافها، مما كان له أكبر الأثر في إخراج البحث بهذه الصورة، فجزاه الله عنى خير الجزاء

كما أخص بالشكر والتقدير **أستاذني الفاضل الدكتور هشام سعيد إبراهيم مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس**، الذي شرفت بقبوله الإشراف على هذا البحث فكان نعم المشرف وخير المعلم فقد أعطاني من علمه وثمين وقته وصحته ورعايتي بصيره وعطفه، وكان لتوجيهاته السديدة ونصائحه العلمية الصادقة وروحه السمحاء عظيم الأثر في إخراج البحث بهذه الصورة، فجزاه الله عنى خير الجزاء، وزاده سعة في العلم ويسط له العافية.

وأقدم بالشكر والتقدير **للدكتور محدث عبدالعال** أستاذ بقسم الإحصاء والرياضيات والتأمين بكلية التجارة جامعة عين شمس **والدكتور ممدوح عبدالعليم** أستاذ مساعد بقسم الإحصاء والرياضيات والتأمين بكلية التجارة جامعة عين شمس ، لما قدموه لي من عنون.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي بقسم المحاسبة والمراجعة بالكلية لما قدموه لي من علم وفيه توجيهات بناءة أثناء الدراسة التمهيدية بالكلية.

والله من وراء القصد

الباحث

ملخص البحث

- تلخص مشكلة البحث في أنه تناول جانب هام من جوانب التحديات التي تواجه مهنة المراجعة في الوقت الراهن، ويتمثل هذا الجانب في تحديد دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية، والتي تعاني الكثير من المشكلات أبرزها وجود قصور في نظام تقييم الأداء، واحتلال الهياكل التمويلية والاقتصادية للعديد من هذه المؤسسات، مما يهدى إلى عدم إثارتها، واعتماد إدارة المؤسسات الصحفية الخاسرة على الدولة لسد العجز في ميزانيتها، دون بذل محاولات جادة ولموسنة لتغيير هذه الأوضاع.

- استهدف البحث تحديد معايير وأساليب المراجعة الإدارية لتقدير كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية بما يمكنه من إبداء رأي فني محايد عن مدى كفاءة استغلال الموارد التسويقية المتاحة المحدودة، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة.

- تناول البحث دور المراجعة الإدارية في تقييم الأداء الإداري من خلال دراسة مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر المراجعة الإدارية، ومفهوم وأهمية وأهداف ومراحل تقييم الأداء وعلاقة المراجعة الإدارية بعملية تقييم الأداء الإداري.

- عرض البحث الإطار المتكامل للمراجعة الإدارية للنشاط التسويقي من خلال دراسة أسباب تزايد الاتجاه نحو تقييم الأداء التسويقي في المنشآت، ومفهوم وأهمية وأهداف وخصائص ونطاق المراجعة التسويقية.

- ناقش البحث طبيعة وأهمية وخصائص ومراحل النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية وتحديد الوظائف التسويقية التي يتضمنها.

- تناول البحث مفهوم معايير الأداء وأنواعها واللاماح الرئيسية لتطويرها وتحديد أساليب المراجعة الإدارية لتقدير كفاءة وفعالية النشاط التسويقي ومعرفة أوجه الضعف والقصور بها.

- قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية لتقدير كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية من خلال استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية المقترنة.

- وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها، هو إمكانية استخدام أساليب المراجعة الإدارية المالية وغير المالية المقترنة لتقدير كفاءة وفعالية أداء النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية وهي:

- أسلوب الملاحظة.
- بيانات التكاليف.
- مقاييس تقييم الأداء المتوازن.
- أسلوب الاستقصاء.
- تحليل المبيعات.

- تحليل النصيب السوفي.
 - أسلوب الربح.
- كما أن هناك أهدافاً معينة للمراجعة الإدارية للأداء التسويقي، يتمثل أهمها فيما يلي:
- التأكيد من تحقيق الكفاءة والاقتصادية في استخدام الموارد التسويقية.
 - تحليل الفرص والتهديدات التسويقية وتحديد الموارد غير المستغلة.
 - التأكيد من فعالية تحقق الأهداف.
 - التحقق من واقعية الأهداف والخطط.
- وفي ضوء نتائج البحث، خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- إصدار معايير أو إرشادات تناسب متطلبات المراجعة الإدارية للنشاط التسويقي بما يضمن اضطلاع المراجع الإداري بهذا الدور بالكفاءة والجودة المناسبة.
 - إنشاء مكتب للتحقق من توزيع الصحف المصرية القومية والخاصة، ويقوم بنشر نتائج مراجعة تلك الصحف بصورة دورية.
 - إلزام المؤسسات الصحفية بالاهتمام بتقييم كفاءة وفعالية الأداء التسويقي.
 - إنشاء إدارة للتکاليف بالمؤسسات الصحفية تتولى عملية تحليل التکاليف الخاضعة وغير خاضعة للرقابة وضبطها، وتوفير كافة البيانات والمعلومات السليمة اللازمة عن تکاليف النشاط التسويقي التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

The Research Results

The Research problem is summarized in dealing with one main issue of the challenges that facing the auditing profession nowadays. It is determining the role of the managerial auditing in evaluating the efficiency of the marketing activity in the press establishments. These foundations are suffering from a lot of problems especially, the deficiencies in the performance of the evaluation system and disruption of economic and financial structures. Also, press Institutions attempt to conceal and keep mistakes from being discovered. They adopt management policy of loss-making enterprises in the press institutions in order to cover up the inadequacy of the budget, without trying to find real solutions to solve the situation.

This research aims at finding the criteria and methods of administrative audit to achieve the sufficiency of the marketing activity in the press Institutions. Besides, it helps to provide professional opinion of neutral evaluator about the sufficiency of how to make perfect use of the limited marketing resources. How much are their effectiveness in achieving the planned goals?

The research taking role of the Managerial auditing of the administrative performance evaluation through the study of the concept and importance, objectives and elements of the management audit, the concept and the importance of goals and stages of performance evaluation and the relationship of the Managerial auditing to process evaluation management performance.

The search displays the Integrated Framework for administrative review of the marketing activity through the study of the causes of the growing trend toward marketing performance evaluation, the



concept and the importance of the objectives and characteristics and scope of marketing audit.

The Research is discussing the nature and importance of the characteristics, stages of marketing activity in the press institutions and determine their marketing jobs.

The research defines the concept of performance criteria, types and main features of development and determine the Managerial auditing to evaluate the efficiency and effectiveness of marketing activity and their weakness points.

The researcher performed applied study to evaluate the efficiency and effectiveness of marketing activity in Al-Ahram press institution by methods and criteria for Proposed Managerial auditing.

The research reached to some results. The most important result is the possibility of using the administrative auditing methods in either financial or non-financial issues. In order to, determine the performance efficiency and effectiveness of the marketing activity in the press Institutions.

The methods or forms are:

- Observation method.
- Market Share Analysis.
- Balanced Scorecard (BSC).
- Cost Data.
- Profit method.
- Throughput Accounting (TA).
- Sales Analysis.
- Inquiry Method.
- Financial ratios.

There are certain aims for Managerial Auditing of the marketing activity. The most important targets are as follows:

- Ensure achieving of the efficient and economic use of marketing resources.

- Analyzing marketing opportunities and threats and identify unused resources.
- Check off the effectiveness of the goals.
- Verification of realistic goals and plans.

In light of the search results, the researcher concluded to a set of recommendations including:

- Issue standards or guidelines fit to the Managerial auditing of the marketing activity requirements to guarantee that managerial auditor carries out this role efficiently and in appropriate quality.
- The Managerial auditing report must be characterized to be comprehensive, independent, systematic and periodic to evaluate the efficiency and effectiveness of marketing activity.
- Need to establish an office to check the distribution of national and private newspapers. It will published the audit results of those newspapers in regular basis
- Obligation of press Institutions attention evaluating the efficiency and effectiveness of the marketing activity.
- Need to establish a costs department or section in the press Institutions. Its job is to analyze the costs whether they are controlled or uncontrolled by observation. It will provide all the data and necessary information about the costs of the marketing activity depending on them in making and planning the management decisions.
- Activity depending on them in making and planning the management decisions.

- الفهرس -

أ - فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	مسلسل
الإطار العام للبحث		
2	مقدمة	أولاً
4	مشكلة البحث	ثانياً
4	أهمية البحث	ثالثاً
5	الدراسات السابقة	رابعاً
5	الدراسات العربية	(أ)
8	الدراسات الأجنبية	(ب)
11	مناقشة الدراسات السابقة	(ج)
12	أهداف البحث	خامساً
12	فرضيات البحث	سادساً
13	حدود البحث	سابعاً
13	منهج البحث	ثامناً
14	إطار وخطة البحث	تاسعاً
الفصل الأول: دور المراجعة الإدارية في تقييم الأداء الإداري		

17	مفهوم المراجعة الإدارية	1/1
20	أهداف المراجعة الإدارية	2/1
21	أهمية المراجعة الإدارية	3/1
22	مراجعة الفعالية والكفاءة والاقتصادية	4/1
23	مفهوم الفعالية والكفاءة والاقتصادية	1/4/1
24	مراجعة الكفاءة والاقتصادية	2/4/1
24	مراجعة الفعالية	3/4/1
25	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والاقتصادية	4/4/1
28	تقييم الأداء	5/1
28	مفهوم تقييم الأداء	1/5/1
29	أهداف تقييم الأداء	2/5/1
30	مراحل عملية تقييم الأداء	3/5/1
31	علاقة المراجعة الإدارية بعملية تقييم الأداء	6/1
33	ملخص الفصل الأول	7/1

الفصل الثاني: المراجعة الإدارية للنشاط التسويقي

36	أسباب تقييم الأداء التسويقي في المنشآت	1/2
38	مفهوم المراجعة التسويقية	2/2
39	أهداف المراجعة التسويقية	3/2
40	أهمية المراجعة التسويقية	4/2
41	نطاق المراجعة الإدارية للأداء التسويقي	5/2
49	خصائص المراجعة التسويقية	6/2
50	الأطراف التي تستفيد من المراجعة التسويقية	7/2
51	علاقة المراجعة التسويقية بالمراجعة الإدارية	8/2
53	ملخص الفصل الثاني	9/2

الفصل الثالث: معايير تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي

56	مفهوم معايير الأداء	1/3
56	الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء	2/3
57	أنواع المعايير الرقابية	3/3
58	الملامح الرئيسية لتطوير معايير الأداء	4/3
59	معايير تقييم كفاءة وفعالية الأداء التسويقي للمؤسسات الصحفية	5/3
59	المقارنة المرجعية	1/5/3
62	مقارنة الأداء بالإستراتيجية	2/5/3
65	استخدام معايير Malcolm Baldrige	3/5/3
70	تتبع الأداء التسويقي ومقارنته عبر الزمن	4/5/3
71	ملخص الفصل الثالث	6/3

الفصل الرابع: أساليب تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي

74	المقومات الأساسية لمقاييس الأداء	1/4
75	قياس الأداء التسويقي الفعلى	2/4
76	العلاقة بين مقاييس الأداء والمراجعة الإدارية للنشاط التسويقي	3/4
76	أساليب المراجعة الإدارية لتقييم كفاءة النشاط التسويقي	4/4
76	أسلوب الملاحظة	1/4/4
77	بيانات التكاليف	2/4/4
78	أسلوب البرمجة الخطية	3/4/4
80	أساليب المراجعة الإدارية لتقييم فعالية النشاط التسويقي	5/4
80	تحليل المبيعات	1/5/4
81	تحليل النصيب السوقى	2/5/4
83	تحليل التعادل	3/5/4
84	تحليل الانحدار	4/5/4
85	أساليب المراجعة الإدارية لتقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي	6/4
85	أسلوب الربح	1/6/4
86	النسبة المالية	2/6/4
88	استخدام مقاييس التقييم المتوازن للأداء	3/6/4
92	المحاسبة عن الإنجاز	4/6/4
95	أسلوب قوائم الاستقصاء	5/6/4
97	ملخص الفصل الرابع	7/4

الفصل الخامس: النشاط التسويقي بالمؤسسات الصحفية

100	المؤسسات الصحفية المصرية القومية	1/5
100	الأداء الاقتصادي ومشكلات التمويل في المؤسسات الصحفية	2/5
102	طبيعة النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية	3/5
104	نشاط تسويق الصحف	1/3/5
104	خصائص نشاط تسويق الصحف	1/1/3/5

105	تجزئة عملاء المؤسسات الصحفية إلى قطاعات	2/1/3/5
106	تقسيم السوق إلى قطاعات	3/1/3/5
106	أسس تقسيم وتصنيف جمهور المؤسسات الصحفية	4/1/3/5
107	قنوات التوزيع	5/1/3/5
108	وظائف قنوات التوزيع	6/1/3/5
108	استراتيجيات قنوات التوزيع	7/1/3/5
109	قنوات توزيع المطبوع الإعلامي	8/1/3/5
110	المزيج الترويجي للصحف والمطبوعات	9/1/3/5
111	العوامل الترويجية المؤثرة على إيرادات المؤسسة الصحفية من توزيع الصحف	10/1/3/5
112	الوظائف التسويقية في نشاط تسويق الصحف بمؤسسة الأهرام	11/1/3/5
113	نشاط تسويق المساحات الإعلانية	2/3/5
113	أنواع الإعلانات الصحفية	1/2/3/5
114	مراحل تسويق المساحات الإعلانية	2/2/3/5
115	خصائص الجريدة كوسيلة إعلانية	3/2/3/5
117	ملخص الفصل الخامس	4/5

الفصل السادس: الدراسة التطبيقية

119	الهدف من الدراسة التطبيقية	1/6
119	مجال الدراسة التطبيقية	2/6
119	نبذة عن المؤسسة الصحفية محل التطبيق	1/2/6
119	أسباب اختيار الباحث لمؤسسة الأهرام الصحفية كمجال للدراسة التطبيقية	2/2/6
119	الهيكل التنظيمي	3/2/6
121	الإدارة العامة للتوزيع	4/2/6
121	قطاع الإعلانات	5/2/6
122	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية	6/2/6
122	الأسلوب الاحصائي المستخدم	3/6
122	أساليب الحصول على البيانات والمعلومات	4/6
123	تقييم كفاءة النشاط التسويقي	5/6
130	تقييم فعالية النشاط التسويقي	6/6
140	تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي	7/6

الفصل السابع: نتائج وتصنيفات البحث

164	نتائج البحث	أولاً:
168	تصنيفات البحث	ثانياً:
	قائمة المراجع	

170	المراجع باللغة العربية	أولاً:
174	المراجع باللغة الإنجليزية	ثانياً:
183	الملاحق	

ب- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	مسلسل
42	نطاق المراجعة الإدارية للأداء التسويقي	1/2
50	استقلال المراجع الداخلي وفقاً للوضع التنظيمي والموضوعية	2/2
60	أنواع المقاييس المرجعية	3/3
70	تتبع مقاييس الأداء التسويقي ومقارنته عبر الزمن	4/3
87	النسب المالية وأهدافها وكيفية حسابها والاعتبارات التي تؤخذ عليها المقاييس التسويقية والمقاييس المالية	5/4
88	المكونات مراجعة الأداء التسويقي	6/4
96	نموذج ملاحظة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية	7/4
123	التغير في إجمالي التكاليف السنوية	8/6
124	التغير في قيمة الأجرور السنوية	9/6
125	التكاليف الفعلية لقطاع الإعلانات	10/6
125	التكاليف الفعلية للإدارة العامة للتوزيع	11/6
127	مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية	12/6
129	التغير في نسبة مساحة الإعلانات	13/6
130	المبيعات الفعلية لقطاع الإعلانات	14/6
131	المبيعات الفعلية للإدارة العامة للتوزيع	15/6
133	مبيعات توزيع الصحف عام 2011	16/6
135	صافي أرباح / خسائر المؤسسة محل الدراسة	17/6
139	صافي الربح لقطاع الإعلانات	18/6
140	صافي الربح للإدارة العامة للتوزيع	19/6
142		20/6

ج- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	مسلسل
--------	-------------	-------