



كلية التجارة  
قسم المحاسبة والمراجعة

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 علي درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

حمادة عيد محمدي رضوان

إشراف

د. هشام سعيد إبراهيم

مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

د. نجوى أحمد السيسي

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

1436هـ / 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَتَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالُ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ ﴾

صدق الله العظيم

الأنبياء - الآية 47



## 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 علي الرسالة

الأستاذ الدكتور/ محمد محمود عبدالمجيد

رئيساً

أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة سابقاً - جامعة عين شمس

عضواً

الأستاذة الدكتورة/ سوزان جمال الدين عبدالرحمن

أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة بنات بالقاهرة سابقاً - جامعة الأزهر

مشرفاً وعضواً

الدكتورة/ نجوى أحمد السيسي

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس

تاريخ البحث: 2015 / /

الدراسات العليا

إجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

/ /

2015

موافقة مجلس الكلية

2015 / /

2015

**إهداء**

**أهدي هذا العمل إلي**

**الدكتورة / نجوى السيسي**

**أستاذتي ومعلمتي والتي كان**

**لها الفضل في اختيار موضوع البحث**

**حيث ينبوع الأفكار الدائم والمتجدد والمتطور**

**أدعو الله أن يديم عليها نعمته بالصحة والعافية**

**كما أهدي هذا العمل إلي**

**روح والدي ... رحمهم الله وأسكنه فسيح جناته**

**والدتي وزوجتي وأبنائي ... إسراء ومصطفى ومحمد**

**ادعو 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 بفضلته والعاجز 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 لنوي الفضل - بعد الله سبحانه وتعالى - من أساتذتي الإجلاء الذين قدموا لي من مناهل علمهم الكثير، وفهم الله وجعلهم نبزاً يضئ طريق العلم والمعرفة لطلابهم.

أتقدم بشكري واحترامي إلي الأستاذ الدكتور/ محمد محمود عبدالمجيد أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس وعميد الكلية سابقاً لتقديره الإرشادات العلمية البناءة في موضوع البحث، وعلي موافقة سيادته علي رئاسة لجنة المناقشة والحكم، فجزاه الله عني خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ سوزان جمال الدين عبدالرحمن أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة بنات بالقاهرة جامعة الأزهر وعميد الكلية سابقاً علي تفضل سيادتها بقبول الاشتراك في لجنة الحكم علي الرسالة، جزاها الله عني خير الجزاء ومتعها بالصحة والعافية.

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

كما أخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الدكتور هشام سعيد إبراهيم مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس، الذي شرفت بقبوله الإشراف علي هذا البحث فكان نعم المشرف وخير المعلم فقد أعطاني من علمه وثمانين وقته وصحته ورعاني بصبره وعطفه، وكان لتوجيهاته السديدة ونصائحه العلمية الصادقة وروحه السمحة عظيم الأثر في إخراج البحث بهذه الصورة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وزاده سعة في العلم وبسط له العافية.

وأقدم بالشكر والتقدير للدكتور مدحت عبدالعال أستاذ بقسم الإحصاء والرياضة والتأمين بكلية التجارة جامعة عين شمس وللدكتور ممدوح عبدالعليم أستاذ مساعد بقسم الإحصاء والرياضة والتأمين بكلية التجارة جامعة عين شمس، لما قدموه لي من عون.

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

والله من وراء القصر

الباحث

## ملخص البحث

- تتلخص 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، واختلال الهيكل التمويلية والاقتصادية للعديد منهن، ومحاولات تجاهلها وعدم إثارتها، واعتماد إدارة المؤسسات الصحفية الخاسرة على الدولة لسد العجز في ميزانيتها، دون بذل محاولات جادة وملموسة لتغيير هذه الأوضاع.

- استهدف البحث تحديد معايير وأساليب المراجعة الإدارية لتقييم 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 والملامح الرئيسية لتطويرها وتحديد أساليب المراجعة الإدارية لتقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي ومعرفة أوجه الضعف والقصور بها.

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

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

☐ أسلوب الملاحظة. ☐ النسب المالية.

☐ بيانات التكاليف. ☐ مقاييس تقييم الأداء المتوازن.

☐ تحليل المبيعات. ☐ أسلوب الاستقصاء.

- ☐ تحليل النصيب السوقى.
- ☐ المحاسبة عن الإنجاز.
- ☐ أسلوب الربح.
- كما أن هناك أهدافاً معينة للمراجعة الإدارية للأداء التسويقي، يتمثل أهمها فيما يلي:
- ☐ التأكد من تحقيق الكفاءة والاقتصادية في استخدام الموارد التسويقية.
- ☐ تحليل الفرص والتهديدات التسويقية وتحديد الموارد غير المستغلة.
- ☐ التأكد 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 للتكاليف بالمؤسسات الصحفية بتولى عملية تحليل التكاليف الخاضعة والغير خاضعة للرقابة وضبطها، وتوفير كافة البيانات والمعلومات السليمة اللازمة عن تكاليف 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
<b>الإطار العام للبحث</b>		
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	فروض البحث	سادساً
13	حدود البحث	سابعاً
13	منهج البحث	ثامناً
14	إطار وخطة البحث	تاسعاً
<b>الفصل الأول: دور المراجعة الإدارية في تقييم الأداء الإداري</b>		

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
<b>الفصل الثاني: المراجعة الإدارية للنشاط التسويقي</b>		
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
<b>الفصل الثالث: معايير تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي</b>		

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
<b>الفصل الرابع: أساليب تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي</b>		
74	المقومات الأساسية لمقاييس الأداء	1/4
75	قياس الأداء التسويقي الفعلي	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 السوقي	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	النسب 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
<b>الفصل الخامس: النشاط التسويقي بالمؤسسات الصحفية</b>		
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 وتوصيف 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
<b>الفصل السادس: الدراسة التطبيقية</b>		
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 الإحصائي 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
<b>الفصل السابع: نتائج وتوصيات البحث</b>		
164	نتائج البحث	أولاً:
168	توصيات البحث	ثانياً:
<b>قائمة المراجع</b>		

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	5/4
88	المقاييس التسويقية والمقاييس المالية	6/4
96	مكونات مراجعة الأداء التسويقي	7/4
123	نموذج ملاحظة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية	8/6
124	التغير في إجمالي التكاليف السنوية	9/6
125	التغير في قيمة الأجور السنوية	10/6
125	التكاليف الفعلية لقطاع الإعلانات	11/6
127	التكاليف الفعلية للإدارة العامة للتوزيع	12/6
129	مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية	13/6
130	التغير في نسبة مساحة الإعلانات	14/6
131	المبيعات الفعلية لقطاع الإعلانات	15/6
133	المبيعات الفعلية للإدارة العامة للتوزيع	16/6
135	مبيعات توزيع الصحف عام 2011	17/6
139	صافي أرباح / خسائر المؤسسة محل الدراسة	18/6
140	صافي الربح لقطاع الإعلانات	19/6
142	صافي الربح للإدارة العامة للتوزيع	20/6
ج- فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	مسلسل