

اليقظة الإستراتيجية والتدقيق ودورهما في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء الإدارة الجمركية

أ. عيسى بوراوي

جامعة الجزائر 03

أ. ميلودي عمار

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

الملخص:

يعتبر التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، فهي تساهم في تقريب المنظمات من مختلف الأطراف ذات المصلحة، من ذلك برزت أهمية تبني نظام اليقظة والتدقيق في عملية رصد بيئة المنظمة لضمان تحكم أكثر في نظام المعلومات.

إن إدارة الجمارك وبالنظر للتطور الذي شهده الاقتصاد الوطني وظهور أدوار جديدة لهذه الإدارة، فهي تسعى حاليا للاستثمار في الموارد المتاحة لديها إذ ركزت في برنامج العصرية الذي قامت به مؤخرا على تكنولوجيا المعلومات وأولته أهمية كبيرة، من خلال تحسين أداء الأفراد وتكوينهم ودعمهم بالوسائل الضرورية لأداء المهام المنوطة بهم في أحسن الظروف حتى تضمن تكفل تام بمطالب شركائها

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، التدقيق الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، نظام المعلومات.

Abstract :

Is a strategic audit strategy and the vigilance of the new methods in modern management science, they contribute to the approximation of organizations from different stakeholders, it emerged importance of adopting vigilance and auditing system to monitor the environment organized process to ensure more control and information system.

Customs Administration and given to the development witnessed in the national economy and the emergence of new roles for this administration, they are currently seeking to invest in the resources available to them as focused in the modernization program, which has done recently on information technology and accorded great importance, by improving the performance of individuals and their training and support necessary means to perform the tasks assigned to them in the best conditions in order to ensure fully ensure the demands of its partners

Strategic management, strategic audit, vigilance strategy, information system

Key Words: *Strategic management, strategic audit, vigilance strategy, information system .*

مقدمة:

أبرزت العولمة توجهات جديدة وشهدت منظمات الأعمال العديد من التغييرات التي مست كافة المستويات، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتسم بملامح تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية والتغير إلى جانب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا الإعلام وشبكات الاتصال. إن هذا العصر القائم على سرعة التغيير والديناميكية في إطار العولمة والغاء الحدود والحوافز الاقتصادية وعصر الاستراتيجية والسرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، فهي تساهم في تقريب المنظمات من مختلف الأطراف ذات المصلحة من زبائن، موردين، أفراد، منافسين، تكنولوجيا... الخ، ومن ذلك برزت أهمية تبنى نظام اليقظة واستخدام الطرق الحديثة ومنها التدقيق في عملية رصد بيئة المنظمة لضمان تحكم أكثر في نظام تكنولوجيا المعلومات. وكما هو معلوم انه لا نجاح لعمل إلا أن يكون منظم ولا نجاح لتنظيم إلا أن يكون مراجعا ومدققا ليبقى فعالا ومرنا ليحقق أهدافه رغم العراقيل والصعوبات المحيطة به.

إشكالية البحث: إدارة الجمارك وبالنظر للتطور الذي شهده الاقتصاد الوطني وظهور ادوار جديدة لهذه الإدارة، فهي تسعى حاليا للاستثمار في الموارد المتاحة لديها إذ ركزت في برنامج العصرية الذي قامت به مؤخرا على تكنولوجيا المعلومات وأولته أهمية كبيرة، من خلال تحسين أداء الأفراد وتكوينهم ودعمهم بالوسائل الضرورية لأداء المهام المنوطة بهم في أحسن الظروف حتى تضمن تكفل تام بمطالب شركائها وعلى كافة المستويات في إطار تحسين الخدمة العمومية وتطوير سمعة الإدارة الجمركية وتسريع ووتيرة الجمركة كما تبنت نظام الجمركة الآلية الذي يعتمد على احدث الوسائل التكنولوجية لتتفادى كل المخاطر الممكنة .

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التدقيق الاستراتيجي في إطار اليقظة الاستراتيجية للتحكم

أكثر في نظام المعلومات لتحسين الأداء في الإدارة الجمركية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم اليقظة الاستراتيجية؟
- هل التدقيق الاستراتيجي وسيلة من وسائل اليقظة الاستراتيجية؟
- كيف يمكن أن تساهم التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية لتحسين أداء الإدارة الجمركية؟
- فرضيات البحث: من وسائل تطبيق اليقظة الاستراتيجية نجد التدقيق الاستراتيجي.
- يساهم تطبيق التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء الإدارة الجمركية.
- أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية
- محاولة توضيح المنطلقات الفكرية لموضوعي اليقظة الاستراتيجية والتدقيق والإدارة الجمارك.
- إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية والتدقيق في تحسين أداء إدارة الجمارك.

- لفت انتباه الباحثين الأكاديميين والممارسين لأهمية هذا الموضوع للتخصص في بحثه مستقبلا.

الدراسات السابقة للموضوع: من بين الدراسات السابقة نجد الآتي:

الدراسة الأولى:

Mohamed DJELTI, Bouchama CHOUAM, L'impératif des TIC en Algérie, Une étude menée par des chercheurs afin d'identifier les concepts de base pour TIC et son rôle dans le temps present.

الدراسة الثانية:

ARBAOUI Kheira, BERRAS Dalila, VEILLE STRATÉGIQUE ET GESTION DES RISQUES, Une introduction de documents de recherche à la définition de la conduite de la gestion des risques dans les douanes algériennes était. Asch plus plusieurs des résultats les plus importants de la nécessité de prévoir le risque de coutumes

الدراسة الثالثة:

Brahim ZAOUI, Les nouvelles technologies de communication et de l'information, Quel impact sur le travail et son organisation? - Approche ergonomique - Une étude réalisée par le chercheur à démontrer le rôle de l'information dans l'amélioration du travail administratif et a conclu que l'introduction du système Heddad dans tous les domaines de l'administration

خطة البحث: اشتملت خطة البحث على المحاور لتالي:

المحور الأول: من الادارة الاستراتيجية الى اليقظة الاستراتيجية.

المحور الثاني: مساهمة التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء الإدارة الجمركية.

المحور الثالث: نتائج وتوصيات

المحور الأول: علاقة الادارة الاستراتيجية باليقظة الاستراتيجية

تعتبر سرعة التغيير من بين أهم مميزات هذا الواقع الاقتصادي الحالي، وهذا ما يستلزم من منظمات الأعمال السرعة والقدرة على التكيف مع تلك المتغيرات في ظل تفكير وتخطيط استراتيجي سليم مبنى على معطيات ومعلومات صادقة وحقيقية ومستمدة من أرض الواقع، لذلك وجب على المنظمات التي ترغب في التطوير والتحسين المستمر إيجاد الوسائل الكفيلة لذلك.

1- تطور الفكر الإداري الاستراتيجي

إن مفهوم الاستراتيجية أعطيت له عدة تعاريف، وتطور ليصبح أكثرها تداولاً في المنظمات باختلاف أنواعها.

1.1- تعريف وتطور الإدارة الاستراتيجية

مصطلح الاستراتيجية مصدره إغريقي حربي وهو يعني الاختيارات الأساسية الخاصة بمواجهة العدو، واستخدام في الاقتصاد ابتداء من سنوات الستينيات وكان يعني تنفيذ القرارات التي تخص الاختيارات الأساسية. ابتداء من سنوات الثمانينيات كالأمر أصبح استراتيجياً، وتعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ومنها:

✓ "أما عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الخطط والأهداف والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها".

✓ "هي المعنى المحدد للإجابة على السؤال: ماذا يتعين على المؤسسة أن تفعل؟".

✓ لدى Alfred Chandler الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية في كتابه "Stratégies

et Structures d'Entreprise" "الاستراتيجية تتمثل في إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "خطة موحدة شاملة ومتكاملة التي تربط مزايا الشركة الاستراتيجية بتحديات البيئة، إنها مصممة للتأكيد على أن أهداف المشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة".

عموماً يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إجراءات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وأداء المؤسسة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، فهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين، بهذا المعنى تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل".

2.1- خصائص وعناصر الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل تشكل في مجملها عملية ذات خمسة خصائص أساسية وهي:

✓ لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة؛

✓ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة؛

✓ مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها؛

✓ إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فتقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف على فترات دورية؛

✓ لا بد من وجود تدقيق مستمر للمعلومات، التي تكون الفعل الاستراتيجي الذي يخدم المؤسسة.

تشمل الإدارة الاستراتيجية على المراحل التالية.

أ- مرحلة التصميم دراسة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وتحديد العناصر الأساسية التالية:

- ✓ فلسفة المؤسسة (الرؤية) تعبر عن آمال المؤسسة في الأجل الطويل وتحدد الخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها.
- ✓ رسالة المؤسسة: تتضمن إعلان المؤسسة لأهدافها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن باقي المؤسسات.
- ✓ الأهداف: يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يقصد بها الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل.

ب -مرحلة التنفيذ: اختيار البدائل الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة كالموارد البشرية والتسويق والإنتاج والتمويل ووضع الخطط الوظيفية والسياسات الإدارية والبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف. وإعداد القيادات الإدارية والمهيكل التنظيمي المناسب وهيئة البيئة الثقافية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية.

ج-مرحلة الرقابة والتدقيق حيث يتم إعداد نظام الرقابة والتدقيق وتقييم الأداء والمتابعة الدائمة.

شكل رقم (1): عناصر الإدارة الاستراتيجية



المصدر: عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3.1-اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مفهوم حديث النشأة وفيما يلي تعريف وتطور هذا المفهوم

1-3-1-تعريف اليقظة وأنواعها

ظهر مفهوم اليقظة في إدارة الأعمال مع كتاب ج ف آجلر بعنوان مسح محيط الأعمال سنة 1967، وهو مصطلح ناتج من المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما، تطور وأصبح ذلك النشاط المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة للكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على نمو المؤسسة والمراقبة تلعب دور هجومي لاكتساب المعارف ودور دفاعي لحماية تلك المعارف.

وتعتبر اليقظة عن مدى الحيلة التي توليها المؤسسة لعالمها المتغير. وتشير اليقظة الى ذلك النشاط المرتبط بالبحث ونشر ومعالجة المعلومة بهدف استغلالها من قبل المديرين المصممين والمسيرين.

اما انواعها فمتعددة نذكر منها:

- ✓ اليقظة التنافسية يتم من خلالها التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين.
- ✓ اليقظة التكنولوجية تستخدم للكشف عن التطورات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية حالياً ومستقبلاً.
- ✓ اليقظة التجارية تهتم بزبائن المؤسسة ومورديها.
- ✓ اليقظة الاجتماعية تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية من أجل توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ اليقظة الاستراتيجية البحث عن لتحقيق الاهداف الاستراتيجية من اجل خلق الفرص وتخفيض التهديدات التي تحدث في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- اليقظة البيئية وهي تخص بعض الجوانب التشريعية والثقافية والبيئية التي لا تأخذ بقية الانواع هو جانب واسع ومعقد على المؤسسة التعامل معه بحذر واهتمام كبير.

1-3-2- مستويات اليقظة الاستراتيجية ومراحلها

يمكن التميز بين ثلاثة مستويات لليقظة وهي:

- أ- المستوى التكتيكي: واليقظة في ذلك تهتم بالأحداث الجارية القصرة الاجل.
 - ب- المستوى الاستراتيجي: الذي يؤثر على القرارات الاستراتيجية المتوسطة وطويلة الاجل.
 - ج- المستوى الاستشراقي: الهجوم الذي ينتقل من عمليات الرصد الى عمليات التغيير في البيئة المحيطة.
- كما تمر عملية اليقظة بالمراحل التالية:
- أ- مرحلة البحث عن المعلومات من محيط المنظمة.
 - ب- تحليل ومعالجة المعلومات وتخزينها.
 - ج- نشر المعلومات أي استعمال المعلومات من طرف المستخدمين في الوقت المناسب.
 - د- تنشيط وتحفيز المستخدمين من طرف منسق له المقدرة على الاتصال والتواصل.

المحور الثاني: مساهمة التدقيق الاستراتيجي في اليقظة الاستراتيجية لتحسين نظام المعلومات بالإدارة الجمركية

إن من خصائص الإدارة الاستراتيجية أنها عملية مستمرة، متكاملة، متناسقة ويعد التدقيق من بين الأدوات الأساسية لمتابعتها لما يتضمنه من خصائص ومبادئ عمل منظمة صارمة ومنهجية وأدوات ضبط تلك الخطط خاصة في ظل التغيير السريع والديناميكية الكبيرة لتطور المعلومات. حيث يمكن للمدقق أن يلعب دوراً مهماً في مختلف مراحل البناء الاستراتيجي الناجح، لأن دوره يتمثل في تقييم مدى صدق المعلومات التي بنيت عليها القرارات في مختلف المستويات.

1- مفهوم وتطور التدقيق الاستراتيجي

لقد ظهر التدقيق نتيجة ظهور الحاجة إلى وجود شخص مختص محايد للتحقق من محتوى ما تقدمه المؤسسة من قوائم مالية ومحاسبية.

1-1- تعريف التدقيق وتطوره التاريخي

التدقيق ووظيفة شاملة تطور مع تطور الزمن الى أن أصبح من النشاطات الاستراتيجية في المنظمات وفقا لما يلي:

أولاً-التطور التاريخي للتدقيق

اختلف الباحثون في تحديد تاريخ دقيق لظهور التدقيق، حيث يرى البعض أن الجذور الأولى له تعود إلى مصر الفرعونية، اين وجد ما يعرف بالمراقبين الذين توكل لهم مهمة مراقبة الحسابات الخاصة بالصادرات والواردات وفي العهد الروماني كان مجلس للشيوخ يتكفل بمراجعة حسابات الموظفين الذين يقومون بتحصيل الضرائب ثم أنشأ مجلس للمحاسبة اما خلال العهد اليوناني تم اعتماد سلك من الخبراء كانوا يقومون بعملية التحقيق في الحسابات المتعلقة بالخرزينة العامة ومجموعة أخرى بالحسابات الشخصية للأفراد الذين يتكفون بتسيير الأموال العمومية.

أصل المصطلح مستخرج من الكلمة اللاتينية "Audire" وجاءت من الممارسات الرومانية وتعني الحكم على الشكاوى من خلال السماع إلى الشهادات، وتعني "Ecouter" بالفرنسية أي الاستماع والإصغاء، ثم تحول المصطلح إلى الرقابة الرسمية للحسابات باللجوء إلى الإشهاد والإثبات الإداري والمحاسبي.

أما أصل كلمة المدقق "Auditeur" فقد ظهر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وبرز أكثر خلال الثورة الصناعية التي تعتبر الفترة الحقيقية لظهوره وتطوره الفعلي، لان المؤسسات استخدمت موظفين مختصين في مصالح الحسابات للقيام بالتحقيق في القوائم المقدمة وإثبات مصداقيتها.

شينا فشيئا، أصبحت عمليات التدقيق أكثر اتساعا ولا تخص فقط الحسابات بل جميع وظائف الخاصة المؤسسة، مما جعل بعضهم يعرفه على أنه " التقييم المستقل لعمليات الرقابة لمعرفة ما إذا كان هناك احترام ومتابعة وموافقة للسياسات والإجراءات ومدى استخدام الموارد المتاحة بصفة عقلانية لبلوغ الأهداف المسطرة".

ثانيا-تعريف التدقيق

تطور التدقيق بفعل ظهور نظرية عقد الوكالة التي ترتب عليها انفصال سلطة الملاك عن سلطة المسيرين. عرف التدقيق على انه: " تلك العملية المنتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بموضوعية لغرض التأكد من مسايرتها للمعايير الموضوعية ثم إبلاغ النتائج للأطراف المعنية". بصفة عامة يعتبر التدقيق "عملية مستمرة ودائمة لمعاينة وضعية المؤسسات للبحث عن نقاط القوة ونقاط الضعف باستعمال منهجية وتشخيص عام للمؤسسة لتقديم التوصيات لتصحيح الاختلالات".

ثالثا-أهداف التدقيق

الأهداف العامة للتدقيق تتمثل في البحث عن:

- الشرعية اي مدى مطابقة المناهج والأساليب المعمول بها مع الأنظمة والتشريعات المفروضة على المؤسسة من المحيط.
- المصدقية أي مدى مصداقية وصحة المعلومات المختلفة المسجلة في دفاتر وقوائم المؤسسة.
- الكشف عن الغش فهو كنتيجة وليس غاية، نتيجته تستوجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الغش.

- تحسين التسيير من خلال التشخيص الجيد للأسباب وتقديم التوصيات اللازمة وبالتالي زيادة فعالية التسيير بتقديم النصح والتوجيه للمسيرين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- التدخل في وضع ومتابعة الاستراتيجية المساهمة في وضع استراتيجية المؤسسة من خلال المنهجية الصارمة التي يتبعها والأدوات التي يستخدمها المدقق في متابعتها.

رابعا-منهجية التدقيق

من اجل السير الحسن لمهمة التدقيق بشكل اعتيادي يتبع المدقق أربع خطوات أساسية وتكون ضمن منهجية عمل كما يلي:

المرحلة الأولى انطلاق المهمة

تتضمن إما بالنسبة للتدقيق الخارجي إبرام عقد بين المؤسسة ومكتب التدقيق الخارجي حيث يتضمن العقد وانطلاق عملية التدقيق يكون بالاعتماد على ما يعرف برسالة المهمة التي يتم ضمنها تحديد مجال، مدة وأهداف التدقيق وما هو منتظر من المهمة.

بالنسبة للتدقيق الداخلي يعتمد في تدخلاته على ما يعرف بالبرنامج السنوي للتدخلات، والذي يتم إعداده بناء على طلب خاص من مسؤولي المديرية والمصالح والوحدات التابعة للمؤسسة. وانطلاق مهمة التدقيق الاجتماعي الداخلي تكون بما يعرف بالأمر بالمهمة.

-المرحلة الثانية تحضير المهمة

تضم هذه المرحلة قسمين:

القسم الأول تصوري فكري ويتمثل في تحديد مع المسؤولين ما هو منتظر أن تتوصل إليه مهمة التدقيق من معضلات، تحديات ومشكلات أي تحديد نقاط الضعف ثم تثبيت الأهداف الدقيقة والواقعية.

القسم الثاني ميداني ويتمثل في تحديد البرنامج الزمني للتدخل ولقاء الأفراد المعنيين داخل المؤسسة.

قبل عملية التدخل يقوم المدقق الخارجي كما هو معلوم بعملية جمع للمعلومات من مختلف المصادر المتاحة لديه.

المرحلة الثالثة تنفيذ المهمة

ترتكز مرحلة تنفيذ مهمة التدقيق الاجتماعي حول بناء وتكوين المرجعيات والمعايير المصادق عليها، تحديد أهداف التدقيق والبحث عن الإثباتات. بعد التأكد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية،

حيث ان المرجعيات تعني ماذا يجب أن يكون عليه الحال وتستخرج أساسا من: التطبيقات الجيدة، النتائج الرائدة، القواعد الجيدة، ويقوم المدقق بمقارنة ما تم تحقيقه مع تلك المرجعيات.

أما تحديد أهداف التدقيق ا تسمح بتحديد أهداف المعايير بناء على تقدير نظام الرقابة الداخلية وفي حالة عدم توفر نظام رقابة داخلية في يكون بناء على تقدير الأخطار. علما انه يجب أن تكون أهداف التدقيق متناسقة مع أهداف المهمة وتشكل بنائها المنطقي.

المرحلة الرابعة تقديم التقرير وعرض النتائج

ثم يعرض المدقق النتائج المتوصل إليها من خلال ما يعرف بتقرير التدقيق الذي يعتبر كثمرة العمل ويكتسي أهمية من حيث أنه يقدم ضمنه المدقق التوصيات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، فهو يعتبر كدعم في اتخاذ التدابير اللازمة من طرف المسيرين. والتقرير يخضع لمجموعة من قواعد الشكل والمضمون.

1-2- التدقيق الاستراتيجي ومستوياته

بعدما تم تعريف الإدارة الاستراتيجية والتدقيق بصفة عامة حيث تبين لنا أن التدقيق الاستراتيجي هو أحد أنواعه وذلك بناء على معيار مستوى التدخل وفيما يلي عرض خاص بذلك:

اولا-تعريف التدقيق الاستراتيجي

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاستراتيجي أهمها ما يلي:
يعرفه Kay على أنه: "عملية تقييم القرارات والخطط طويلة الأجل بناء على معلومات عن الآثار مستقبلية هذه القرارات في ضوء علاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة ومدى تكيفها مع المحيط".
في ضوء ما سبق يمكن أن تعريف التدقيق الاستراتيجي كما يلي: "التدقيق الاستراتيجي يركز على تقييم القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المؤسسة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وتهتم بنجاح المؤسسة ككل وتحقيقها للأهداف الطويلة الأجل في تحليل واختيار البدائل الاستراتيجية الممكنة وأثارها على المؤسسة واكتشاف ما قد يحدث من اختلالات وفجوات ومعالجتها في الوقت المناسب".

ثانيا: مراحل التدقيق الاستراتيجي

يتضمن التدقيق الاستراتيجي المراحل التالية:

المرحلة 1 - تدقيق بيئة عمل المؤسسة

تؤثر البيئة التي تعمل بها المؤسسة في وضع الاستراتيجية المناسبة لها، حيث هناك عناصر كثيرة تؤثر على أنشطة وقرارات المؤسسة وهي تقسم إلى قسمين:

✓ **البيئة الخارجية** التي تفرض على الإدارة الاستراتيجية الفرص التي هي عبارة عن أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن اقتناصها وتؤثر إيجابيا عليها، والتهديدات والتي تمثل مشاكل أو أضرار أو عراقيل وتأثر سلبي عليها وأخيرا قوى التنافس من مؤسسات محلية أو دولية التي تقوم بإنتاج نفس المنتج.

✓ **البيئة الداخلية** وتصنف إلى نقاط القوة التي تعبر عن إمكانيات المؤسسة وقدراتها والتي تمنحها الميزة التنافسية بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، ونقاط الضعف التي تعبر عن عدم توافر الإمكانيات والقدرات والتي تمثل أوجه قصور لدى المؤسسة.

يمكن للمدقق في هذا المجال استخدام مصفوفة "SWOT" رباعية الأبعاد كما هو موضح في الشكل رقم(2)

شكل رقم (2) مصفوفة سووت لأغراض التدقيق

التهديدات T	الفرص O	مصفوفة سووت
-منافسة قوية تعدد حاجات المستهلك	-ارتفاع مستوى الدخل -ارتفاع مستوى الذوق العام	
التكيف بين S/T أوجه القوة / التهديدات أوجه القوة جودة المنتج التهديد المنافسة الدولية	التكيف بين S/O -أوجه القوة /الفرص أوجه القوة جودة المنتج الفرص ارتفاع مستوى الدخل	أوجه القوة S -جودة المنتج -مساعدات الحكومة
التكيف بين W/T أوجه الضعف لا توجد منتجات جديدة التهديد تعدد حاجات المستهلك	التكيف بين W/O أوجه الضعف والفرص أوجه الضعف لا توجد منتجات جديدة الفرص زيادة الإنفاق وارتفاع الدخل	أوجه الضعف W جودة التسويق ضعف الجانب المالي الأفراد

المصدر: عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، دار شركة الحريري للطباعة، ص 37

تهدف هذه المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وإجراء عملية التمازج بين هذه الجوانب.

-المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

تتم عملية التدقيق الاستراتيجي أولا بأول أي أن المدقق يقوم بعمله خلال المراحل الأولى للتنفيذ ومراجعة تنفيذ الخطة على المدى البعيد. ويقوم المدقق بفحص الخطة الاستراتيجية بالتأكد مناسناد المهام للأفراد القائمين عليها تم استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة والتقليص من نقاط الضعفمواجهة التهديدات وهل الموارد الإمكانيات المسخرة بمختلف أنواعها كافية ومناسبة لتنفيذ الخطة؟

-المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية التدقيق الاستراتيجي، وفيها يصل المدقق الى خيارين:

✓ تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة تتابع عملية التدقيق.

✓ وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2-التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات

لم يعد التدقيق كما كان في السابق يستخدم من اجل تحديد مدى مطابقة المؤسسة للسياسات والإجراءات وكشف الغش والتزوير وإن كان ذلك مهم غير انه في السنوات الأخيرة مع ظهور ما يعرف بمبادئ الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، التسيير الاستراتيجي أصبح التدقيق يتدخل في كل هذه المسائل ويلعب دور محوري في ذلك.

2-1-التدقيق الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية

تنهض المؤسسات بمسؤوليات تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية بوضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة برسم طريق واضح ودقيق في كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يكشف الانحرافات والصعوبات والعراقيل التي واجهتها والسبل اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب.

العلاقة بين التدقيق واليقظة تظهر على أنها ضرورة حتمية تكاملية في ظل محيط يتميز بعدم الاستقرار على كافة المستويات ومن خلال البحث عن التنمية المستدامة وتحقيق مبادئ المساءلة والإفصاح مما يدفع بالمؤسسات بأن تكون أكثر شمولية بتقييم مدى مساهمة التدقيق في تحقيق الفعالية الشاملة في ظل مسؤولية تهم بمصلحة جميع أطراف ذات الصلة بالمؤسسة وباستخدام معلومات صادقة وسليمة وصحيحة.

2-2-نقاط الالتقاء بين التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من النقاط التي يلتقي فيها التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية

- ✓ يعملان على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ يستخدمان مختلف المؤشرات المتوفرة وفقا لحاجات الاستخدامات المختلفة.
- ✓ يرصدان الاختلالات والانحرافات تمهيدا لعلاجها.
- ✓ كلهما يتدخلان في المجال الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ اليقظة تعمل على تجميع المعلومات والتدقيق يدرس مدى صدق تلك المعلومات وصلاحيه استخدامها.

لذلك يمكن ان تسند مهمة اليقظة الاستراتيجية للمدقق الاستراتيجي حتى نظمن الفعالية القصوى ان يستخدم المدقق الاجتماعي نظام اليقظة والرصد الاجتماعي لتحسين فعاليته وفعالية المنظمة ككل.

2-3-التدقيق واليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات

تعد نظم المعلومات المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعمليات اتخاذ القرار الإداري الرشيد، حيث تعكس المعلومات التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة الداخلية وبين المنظمة والبيئة الخارجية بجميع ما فيها من مؤثرات، وتساهم المعلومات بذلك في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط والسياسات الصحيحة، وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية، واحتياجات المنظمة ومواردها.

أولاً - مفهوم النظام

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها بسلسلة من العلاقات من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين، فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة من مكونات مادية مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق وأدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل الخطط والبرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات. والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها، بحيث تشكل هذه العناصر منظومة نافعة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف، فإن لكل نظام هدف يعمل على تحقيقه؛ فنظام الإنتاج مثلاً يتضمن مجموعة من العناصر (المواد الخام، التجهيزات، المعدات، العاملين)، التي تربط مع بعضها وتعمل ضمن قواعد وتعليمات بهدف إنتاج السلع.

ثانياً: مفهوم نظام المعلومات

يمكن تعريفه: "أنه مجموعة منظمة من الموارد المادية، البرامج، العاملين، المعطيات، الإجراءات التي تسمح له باكتساب، معالجة، حفظ، نقل المعلومات على شكل (بيانات، نصوص، صور، أصوات. إلخ)" من خلال التعريف السابق يمكن القول أن نظام المعلومات هو ارتباط منظم للمكونات التالية: الأفراد، المعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، مصادر البيانات، السياسات والإجراءات التي تخزن، تستخرج، تنقل البيانات ضمن المؤسسة الواحدة.

وينفذ أي نظام الوظائف الأساسية التالية:

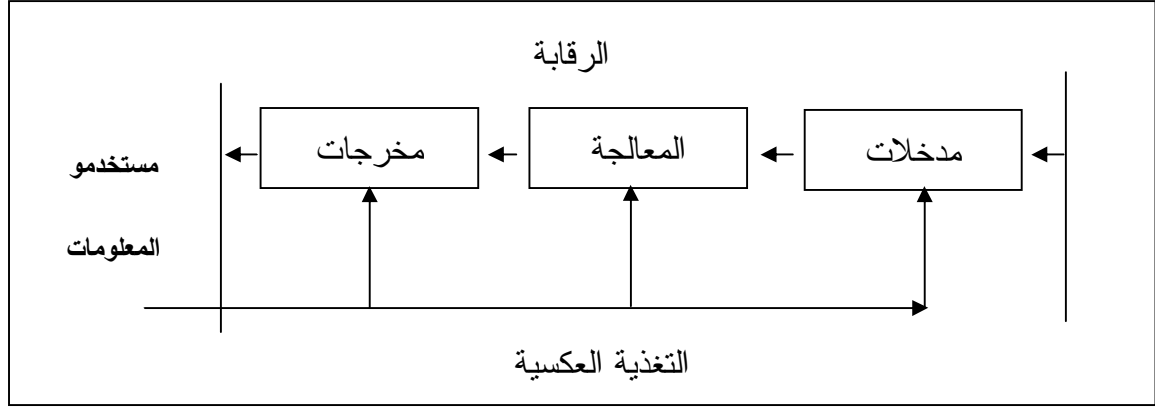
- ✓ إدخال البيانات؛
- ✓ معالجة البيانات؛
- ✓ إخراج النتائج والتقارير.

يتضمن نظام المعلومات مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي يجب القيام بها حتى تتمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة، وهذه الأنشطة هي:

- 1- المدخلات: هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات والتي تدخل النظام.
- 2- المعالجة: وهي تمثل الجانب الفني من النظام، وهي عبارة عن مجموعة من العمليات الحسابية وعمليات المقارنة المنطقية والتلخيص والتصنيف والفرز التي تجرى على البيانات المدخلة بغرض تحويلها إلى معلومات تقدم للمستفيد النهائي.
- 3- المخرجات: وهي تمثل الهدف الرئيسي لأي نظام معلومات، وهو إنتاج المعلومات المناسبة للمستخدمين النهائيين وفق أشكال مختلفة مثل التقارير والجدول والقوائم والأشكال البيانية.
- 4- الرقابة: هي مجموعة من القواعد والفعاليات التي تهدف إلى التأكد من أن النظام ينتج ويقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة عند تصميمه.

5-التغذية العكسية:هي عملية قياس ردة فعل المستخدمين على عمل النظام، وبالتالي تهدف التغذية العكسية إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام. ويمكن توضيح هذه الفعاليات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3): فعاليات نظام المعلومات



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم، "تحليل وتصميم نظم المعلومات الحاسوبية"، دار الثقافة، دمشق، 2006، ص 14.

ثالثا: رقابة وحماية البيانات

قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل وقد تفقد البيانات أو يتم التلاعب في السجلات أثناء التشغيل، ولذلك فإن أحد الوظائف الهامة لنظم المعلومات هو حماية البيانات من التلاعب والتأكد من دقة البيانات وبالتالي دقة المعلومات، والخطوة الخاصة بالمصادقة تعتبر خطوة رقابية لازمة خلال عملية تجميع وتشغيل البيانات.

3- نظام اليقظة والتدقيق في الإدارة الجمركية

نظرا للتغيرات في التوجهات الاقتصادية التي شهدتها وما زال يشهدها الاقتصاد الوطني فقد أثر ذلك على توجهات الإدارة الجمركية الجزائرية لتطوير وتحسين ادائها لمواكبة تلك التغيرات في جميع المجالات وخاصة مجال تكنولوجيا نظام المعلومات فمنذ سنوات التسعينيات تبنت العديد من الخطط الاستراتيجية لعصرنتها اخرها الخطة المنتهجة 2016-2019 واستخدمت في ذلك العديد من ادوات التشخيص واليقظة والتدقيق في مختلف المجالات.

3-1- التفكير الاستراتيجي بالإدارة الجمركية

تبنت الادرة الجمركية منذ سنوات التسعينيات العديد من الخطط الاستراتيجية والتي كانت تركز في مجملها على تنمية وتطوير العمل الجمركي وتحسين ظروفه وتطوير ادائه من العديد من النواحي خاصة التكنولوجية والتنظيمية التشريعية والبشرية الاجتماعية اذ تكونت قنعة لدى القائمين على هذا القطاع الحساس ان العنصر البشري يعتبر من بين اهمية العناصر المؤثرة في تنمية وتطوير القطاع.

والخطة الاستراتيجية الاخيرة 2016-2019 جاءت بالعديد من النقاط المهمة التي سوف تساهم دون شك إذا ما تم الالتزام بها في تحسين علاقة الادارة الجمركية مع شركائها من داخل الادارة وخارجها وسوف تشهد خلال ذلك فقرة نوعية نحو تحسين الخدمات المقدمة من خلال التناسق بين مختلف عناصره.

3-2- دور اليقظة الاستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي في تحسين اداء الادارة الجمركية

يختص كل من التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في المعلومات الاستراتيجية فاليقظة تعمل على رصد المعلومة والتدقيق يعمل على التأكد من صحتها وسلامتها وصدقها حتى يتمكن من استغلالها بشكل أفضل ويؤدي استخدامها بهذا الشكل الى تقليل الاخطاء وبالتالي الى نجاح الاستراتيجية في بلوغ الاهداف المسطرة.

تكتسي المعلومات بالإدارة الجمركية أهمية كبيرة نظرا لخصوصيتها فالمعلومة في الادارة الجمركية وفي جميع المستويات تشكل وفرات نقدية هامة سواء للمتعاملين الاقتصاديين او لخزينة الدولة لذلك فان الإدارة الجمركية انتهجت استراتيجية مهمة في هذا المجال والتي تتمثل خطوطها العريضة في الفعالية في:

الحفاظ على الاقتصاد الوطني وحماية المجتمع والمستهلكين.

✓ حماية حقوق المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين لجعلهم أكثر تنافسية بتطبيق الإجراءات الجمركية من تسهيلات وتخفيضات.

✓ توفير الشروط المناسبة للمتعاملين الأجانب لتشجيع جذب الاستثمار الأجنبية المباشرة لمكافحة البطالة وزيادة الانتاج.

✓ مكافحة التهريب والغش وكل الظواهر السلبية التي تنخر الاقتصاد الوطني.

طبعاً كل ذلك باستخدام العديد من الوسائل منها القانونية التشريعية كالصرامة في تطبيق القانون الجمركي واجراءات تسهيلية وتخفيفية وتسيير المخاطر مثل الرواق الاخضر وأنظمة اقتصادية جمركية كالتعامل الاقتصادي المعتمد انظمة التخزين والتحويل والنقل وأنظمة خاصة... الخ.

بالإضافة الى ذلك فهناك مبادرة تتمثل في تحديث وتطوير النظام الالي للإعلام للجمارك بما يتماشى ومتطلبات التحديات الراهنة للجمارك الجزائرية وللإقتصاد الوطني.

كل هذه التحديات وأخرى يجذب العمل على مسيرتها ورصدها والتدقيق في المعلومات الخاصة بها حتى تبني استراتيجية متكاملة ومتناسقة ومتناغمة داخليا وخارجيا ومتابعة تنفيذها تنفيذا دقيقا لاكتشاف كل الاختلالات والعراقيل في الوقت المناسب لعلاجها.

المحور الثالث: نتائج وتوصيات

أصبح التدقيق الاستراتيجي واليقظة الاستخراجية حقيقة فعلية لتلبية احتياجات مسؤولي المنظمات في ضمان مدى مطابقة منظماتهم للمعايير الخارجية والداخلية وجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، كما يساهم في توضيح الرؤية لهم حول ما مدى فعالية القرارات المتخذة لتحسين وتطوير الخدمة المقدمة للشركاء الاجتماعيين وأصحاب المصلحة.

كما زاد الاهتمام بالموضوعات المتعلقة بالمجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ أصبح المجتمع يحصد مزايا تكنولوجيا المعلومات الحديثة. فإدارة المنظمات وفقاً لمبادئ الحوكمة، يؤدي إلى توفير فرص عمل وبيئي الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد ويحافظ على البيئة التنافسية من خلال احترام مبادئ الحكم الراشد وقواعد الأخلاقيات مما يساهم في منع وقوع الأزمات وتطوير الاقتصاد والمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

في ضوء هذا التحليل يمكن استخلاص بعض النتائج والتوصيات كما يلي:

أولاً-النتائج:

- 1- إن الإدارة الجمركية تواجه تحديات كبيرة تفرضها التطورات الاقتصادية التي يشهدها عالمنا اليوم وحتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات، لا بد وأن تتحرك بصورة ديناميكية، وبنشاط استثنائي شامل، يتعلق بمتابعة تحديث إدارتها، وتخفيض تعريفاتها، وتبسيط إجراءاتها. فالجمارك بصورة عامة هي بوابة التجارة الخارجية، فإما أن تكون عنصر تسيير وتسهيل للتجارة وبالتالي تنسجم مع التوجهات العالمية، وإما أن تكون عنصر إعاقة بالتالي تغرد خارج السرب، وتتعارض مع التوجهات العالمية، وبالتالي فإن الأحداث ستجاوزها، وسيؤدي إلى أضرار كبيرة في الاقتصاد الوطني.
- 2- لكي تقوم مؤسسة الجمارك بدورها كما ينبغي في ظل اقتصاد السوق، يجب أن نتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجهها، ومن بينها نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة لتمكين الأعوان الجمركيين من أداء مهامهم. وعدم استغلال الكفاءات المهنية المؤهلة في هذا الميدان. وعدم توفر الوسائل التكنولوجية التي تساعد على تقييم البضائع.
- 3- إن تكييف إدارة الجمارك مع اقتصاد السوق، يتطلب تنظيم محكم وسياسة جمركية جيدة، تسمح لها بأن تؤدي بالدرجة الأولى دور اقتصادي من أجل تلبية متطلبات اقتصاد السوق، ثم يليه الدور الجبائي من أجل تحقيق إيرادات خزينة الدولة، كما يجب أن يكون لها تدخل سريع ومرن، بهدف المساهمة أكثر في تسهيل حركات السلع، وبالتالي السماح لقطاع التجارة الخارجية أن يلعب دوره بالتنمية الاقتصادية للبلاد.

4- أن عصرنة الإدارة الجمركية لتتماشى ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية تتطلب تظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

5- تشير اليقظة الاستراتيجية والتدقيق إلى مجموعة الأنظمة العلمية والإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقها وتفاعلها مع مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

ثانياً: التوصيات

- 1- ترسيخ مفهوم اليقظة ومراحلها لجميع مستخدمي الإدارة الجمركية، نظراً لما توفره هذه الخدمة من معلومات استراتيجية متأكد منها، وخاصة توصيلها في وقت قياسي لصناع القرار.
- 2- تعميم هذه الخدمة على مستوى المديرية الجمركية وعلى مستوى جميع الولايات.
- 3- تكوين شبكة انترنت خاصة بالإدارة الجمركية فقط تحتفظ بكافة المعلومات وتسهل تداولها فيما بينها.
- 4- ضرورة إجراء ترميمات قصيرة وطويلة المدى للموارد البشرية الخاصة بالإدارة الجمركية.

- 5-تعميم إدخال الرقمنة للإدارة الجمركية لتمس جميع فروع الجمارك الجزائرية عبر التراب الوطني.
- 6-ضرورة استغلال التطور الذي يعيشه العالم في مجال الاتصالات وخاصة التدفق العالي للإنترنت.
- 7-إدخال العصرية والحداثة في التعاملات الجمركية ومسايرة التكنولوجيا الحديثة قصد مواكبة الأحداث العالمية.
- 8-ضرورة تحسين الفهم لكيفية تفاعل التكنولوجيا مع اليقظة الاستراتيجية وغيرها من العوامل المهمة للتنمية (المكاملات المناظرة).
- 9-ضرورة منع الاحتكار وفتح المنافسة أمام كل المؤسسات.
- 10-ضرورة توفر المعرفة التقنية عند العمال لكي تزيد اليقظة الاستراتيجية والتدقيق والتكنولوجيا من إنتاجيتهم.
- 11-يجب أن تكون خدمات الانترنت متاحة للجميع وتكلفتها مقبولة ومشجعة من الأولويات العالمية، كون أن هناك زيادة في استخدام الانترنت بمعناها الواسع زيادة سريعة، لكنها ليست متاحة للجميع.

قائمة المراجع:

- 1-عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، دار شركة الحريري للطباعة، 2003، ص.4
- 2-خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 166.
- 3-اشوك شانداوشلبا كوبرا ترجمة عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص.33
- 4- AndréBoyer et autres, Panorama de la Gestion Ressources-Production- Finance- Ressources humaines-Stratégie, Les éditions d'organisation, Paris, France,1997 ,P247
- 5-عبيدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص5
- 6-Baumard ph, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels ,editionmasson ,Paris, p20 ;
- 7-Ait el hadj S, L'entreprise face à la mutation technologique, Edition organisation, 1993, p 89
- 8-Labonde D et Legendre R ,etapes d'un processus de veille, www.mmedium.com
- 9-زيد عبد الحليم واخرون، نظام المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011، ص.15
- 10-كرسين سيمون، ترجمة خالد العامري، المحاسب ودوره في الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 69.
- 11- P .Candau , l'audit social méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert gestion, paris, 1985, P40
- 12-Laurant.H , la Pratique de l'Audit, economica, Paris, France , 1982, P53
- 13- المرجع السابق ص14
- 14-P.Candau, op cit, p50
- 15- Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 6eme édition, édition d'organisation, PARIS, 2007, PP26 ,27
- 16-Abd elwaheb ait razouk et BayadMohamed , gestion stratégique des ressources humaines une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises, Maroc, 2008,pp 29.
- 17-d. عبد الرزاق محمد قاسم " تحليل وتصميم نظم المعلومات الحاسوبية "، دار الثقافة، دمشق، 2006، ص 14.
- 18-Chantal Bussenault, Martine Prelet, " economie et gestion de l'entreprise", librairie vuibert,4ème éditon,2006,p133.
- 19-زيد عبد الكرم القاضي، " تصميم نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية "، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر، 2010، ص 32.
- 20-عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، صص16، 15.