

الإِسْلَامُ تهلال

قال الله تعالى

{وَقُلْ لِّاعْمَلُوا فَيَسِيرَ إِلَيْهِ الْعَمَلُ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَتَذَرُوهُنَّ إِلَى عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَإِنَّكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

الإهداء

الي الأرواح الطاهرة التي غادرت هذه الفانية .

أمي و أبي

الي من أفخر بهم وأعتز بوجودهم من أينعوا زهوراً في حديقة حياتي لتتم سعادتي بهم.

أخواني و أخواتي

الي القلوب الصادقة والوجوه المشرقة الذين اتمني لهم كل خير ونجاح في حياتهم

زملائي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين أحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً كما يحب ربي ويرضي والصلاة والسلام علي من لا نبي بعده وعلي آله وأصحابه الطيبين الطاهرين وتابعيهم الي يوم الدين .
الشكر أولاً وأخيراً لله تعالى الذي أعانني ويسر لي كتابة هذا البحث . والشكر لشركة الأمن الغذائي ولاية الخرطوم علي إتاحة المعلومات 0 كما أتقدم بأسمي آيات الشكر والعرفان الي الدكتور/ إسماعيل عثمان النجيب الذي تعلمت منه تواضع وكرم الأخلاق والذي لم ييخل علي طوال فترة كتابة البحث بالنصح والإرشاد والتوجيه . والشكر للقوات المسلحة – الإدارة العامة للشؤون المالية التي منحتني فرصة التحضير .
أخيراً أشكر كل من ساهم في إنجاح هذا البحث .
أسأل الله لهم التوفيق والسداد وحسن الختام

المستخلص

تناولت الدراسة دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد وقياس دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في الشركات عامة وشركة الأمن الغذائي بصفة خاصة ، وكذلك عدم مواكبة بعض الشركات للتغيرات العصرية في استخدام أساليب المراجعة الإدارية ، حيث أنها تعاني من ضعف في الكفاءة الإدارية وارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف القدرة التنافسية في الأسواق .

هدفت الدراسة الي دراسة ومعرفة دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي عن طريق مراجعة الخطط والسياسات وكل النواحي الإدارية التي لها علاقة بالنواحي المالية من خلال دراسة حالة شركة الأمن الغذائي للوقوف علي مدي إتساق دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي. لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الإستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفرضيات والمنهج الإستقرائي لإختبار صحة الفرضيات والمنهج التاريخي لإستعراض الدراسات السابقة . سعت الدراسة الي تحليل وإختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى : المراجعة الإدارية تؤثر في مراجعة الهيكل الإداري ورفع كفاءته .
الفرضية الثانية : تساعد المراجعة الإدارية في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري والمالي.
الفرضية الثالثة : تساعد المراجعة الإدارية في إيجاد الإجراءات التصحيحية المناسبة مما ينعكس علي كفاءة الأداء .

توصلت الدراسة الي نتائج تؤكد صحة الفرضيات منها: المراجعة الإدارية تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص المشروع ابتداءً من المستويات الإدارية العليا الي الدنيا لتحديد مدي إتباع الأسس الإدارية السليمة .كما تعمل المراجعة الإدارية علي كشف الخلل الإداري والمعوقات التي تواجه العملية التشغيلية بالشركة وأن غياب المراجعة الإدارية يؤدي إلى تدني الكفاءة والفعالية الإنتاجية .

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة إهتمام المنشآت الصناعية ومنظمات الأعمال الإقتصادية بالمراجعة الإدارية وذلك لما لها من دور فعال يحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة والعمليات . كذلك علي مكاتب المراجعة والمحاسبة الإهتمام بالمراجعة الإدارية وجعلها مهنة أساسية تماماً كأهتمامها بالمراجعة المالية والحسابات خاصة في ظل تغيرات الظروف التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتنافسية وما تتطلبه الآثار والنتائج من هذه التغيرات .وكذلك يجب التعامل مع التوصيات المقترحة المقررة نتيجة لأداء المراجعة الإدارية بأنها ملزمة للتطبيق خاصة عندما يستنتج أن هناك إشراف أو نقصان في الموارد المادية المادية أو البشرية أو حتي في ضعف التخطيط والرقابة والسياسات والنظم والإجراءات.

إقترحت الدراسة بعض البحوث المستقبلية منها : المراجعة الإدارية أداء لإتخاذ القرارات الإستثمارية والتمويلية ، المراجعة الإدارية ودورها في زيادة كفاءة أداء البنوك التجارية 0

Abstract

This research investigated the role of management audit in raising the efficiency of administrative and financial performance. The research problem is represented in the determination and measurement of the role of management audit in raising the efficiency of administrative and financial performance in companies in general, and in the Food Security Company, in particular. The research problem, on the other hand, is set to examine the lack of some companies to keep pace with modern changes in using management audit methods. In fact, these companies are much suffering from lack of administrative efficiency and high production cost and hence weakness of competitive ability in the market.

The research aimed to study and identify the role of management audit in raising the efficiency of administrative and financial performance, through the methods of auditing the plans and policies, as well as overall administrative aspects related to financial affairs, through the study of the case of Food Security Company, in order to know the extent to which the role of management audit in raising the efficiency of administrative and financial performance is consistent.

To put said facts, in effect, the research used the deductive approach to determine the research pivots and set the hypotheses, the inductive approach to test the validity of the hypotheses and the historical approach to review prior literature and the descriptive in the field study.

To achieve the research objectives the following hypotheses have been tested:

The first hypotheses: Management audit effects the audit of administrative structure and enhances its efficiency.

The second hypotheses: method of Management audit help in determination of points of strength and points of weakness, in the administrative and financial performance.

The third hypotheses: method of Management audit help in founding appropriate corrective procedures, which in turn reflect on the performance efficiency.

The research has proved said hypotheses and reached a number of research findings the most important of which are the following:

Management audit contributes to raise the efficiency of administrative and financial performance, through the examination of the project, starting from the senior management levels down to the lower administrative levels, in order to determine the extent to which the sound administrative principles are adhered .Management audit works to detect any administrative deficiency and such impediments, which are facing the operational process in

the company also Absence of management audit leads to Lower production efficiency and effectiveness.

The research has concluded by setting a number of recommendations key of which are the following:

The research fully recommended industrial and economic enterprises should have a keen interest in management audit, for its effective role that which works to achieve both the efficiency and effectiveness in activities and operations.also Audit firms and offices should have a particular interest in management audit and work to render thereof, as a basic profession as it did with financial and accounts audit, in particular, amid changes of technological, economic, social, political and competitive circumstances, and what, on the other hand, impacts and outcomes of these changes require. alsoThe research strongly recommended dealing with the proposed recommendations, established as a result of performing a management audit, as deemed obligatory, when, an excess or deficiency in the material and human resources is inferred or otherwise, the same was inferred in respect of weakness in planning, control, policies, regulations and procedures.

The research suggested that some future reseach tool of management audit of the performance of making financial and investment decisions. Management audit and its role in increasing the efficiency of commercial banks

فهرست الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ح	فهرست الموضوعات
ل	فهرست الجداول
ن	فهرست الأشكال
ع	فهرست الملاحق
ف	النموذج التصوري للدراسة والتعريفات الإجرائية
1	المقدمة
2	أولاً : الإطار المنهجي
7	ثانياً : الدراسات السابقة
23	1- الفصل الأول : المراجعة الإدارية
	المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الإدارية
27	1- مفهوم المراجعة الإدارية
32	2- أهمية المراجعة الإدارية
32	3- أهداف المراجعة الإدارية
35	4- الإختلاف بين المراجعة الإدارية والمراجعة المالية
36	5- الأسس العامة التي يعتمد عليها المراجع الإداري

40	المبحث الثاني: أساليب ومجالات المراجعة الإدارية
41	1- أساليب المراجعة الإدارية
41	التمهيد المبدئي لإجراءات المراجعة الإدارية
42	أساليب المراجعة الإدارية للتعقب المالي
47	أساليب المراجعة الإدارية التي يستخدمها مراقب الحسابات في تقويم الأداء
53	2- مجالات المراجعة الإدارية
55	نطاق مراجعة التشغيل
56	مبررات مراجعة السياسات
58	المبحث الثالث : معايير الأداء المهني للمراجعة الإدارية :
60	مفهوم المعيار
61	أولاً : معيار الكفاءة المهنية والتأهيل العلمي
63	ثانياً : معيار استقلال المراجع وحياده
71	ثالثاً : معيار بزل المراجع للعناية المهنية الملائمة
65	رابعاً : معيار الفحص الميداني للمراجعة الإدارية
69	خامساً : ضرورة حصول المراجع على الأدلة الكافية والملائمة
72	معايير أخرى
74	2- الفصل الثاني : المراجعة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري والمالي:
75	المبحث الأول : كفاءة الأداء المفهوم والأهمية
76	1- مفهوم الكفاءة
76	2- مفهوم الأداء :
77	3- مقومات الأداء الجيد
78	4- أهداف كفاءة الأداء

79	5- معايير كفاءة الاداء
80	6- خصائص معايير كفاءة الاداء
81	7- أسس وضع معايير كفاءة الاداء
82	8- أنواع معايير كفاءة الاداء
88	المبحث الثاني : الأداء الإداري والمالي
89	1- مفهوم الأداء الإداري
94	2- مفهوم الأداء المالي
97	3- الجهات المستفيدة من دراسة الأداء المالي للمنشأة وتحليله
98	المبحث الثالث :المراجعة الإدارية ورفع كفاءة الأداء الإداري والمالي
98	1- مفهوم التقييم المالي والإداري
99	2- أهمية التقييم المالي والإداري
100	3- أهداف عملية التقييم المالي والإداري
102	4- الشروط الواجب توافرها في نظام التقييم الجيد
105	5- دور المراجعة الإدارية في تقييم الاداء:
105	تقييم الأداء الإداري
115	6- دور المراجعة الإدارية في تقييم فاعلية الهيكل التنظيمي بالمنشأة
117	3- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
118	المبحث الأول: نبذة عن شركة الأمن الغذائي ولاية الخرطوم
118	1- نشأة شركة الأمن الغذائي
118	2- أغراض الشركة
119	3- مجلس الإدارة
134	4- رؤية مستقبلية
124	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

124	1- مجتمع وعينة الدراسة
124	2- أداة الدراسة:
125	3- الثبات والصدق الإحصائي
132	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
134	1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى والتي تنص علي : المراجعة الإدارية تؤثر في مراجعة الهيكل الإداري ورفع كفاءته
143	2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية والتي تنص علي: المراجعة الإدارية تؤثر في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري والمالي.
153	3 - عرض ومناقشة الفرضية الثالثة والتي تنص علي : إستخدام المراجعة الإدارية يؤثر علي إيجاد الإجراءات الصحيحة المناسبة مما ينعكس علي كفاءة الأداء
163	الخاتمة :
164	أولاً : النتائج
166	ثانياً : التوصيات
167	قائمة المصادر والمراجع
178	الملاحق

فهرست الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	(1/2/3)
127	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(2/2/3)
128	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	(3/2/3)
129	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(4/2/3)
130	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(5/2/3)
131	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6/2/3)
134	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.	(1/3/3)
135	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.	(2/3/3)
136	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.	(3/3/3)
137	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.	(4/3/3)
138	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى.	(5/3/3)
139	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الأولى.	(6/3/3)
140	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الأولى.	(7/3/3)
141	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الأولى.	(8/3/3)
142	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الأولى	(9/3/3)
144	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية.	(10/3/3)
145	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية.	(11/3/3)
146	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية.	(12/3/3)
147	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية.	(13/3/3)
148	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.	(14/3/3)

149	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الثانية	(15/3/3)
150	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الثانية.	(16/3/3)
151	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الثانية.	(17/3/3)
152	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية:	(17/3/3)
154	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثالثة	(18/3/3)
155	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثالثة.	(19/3/3)
156	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثالثة.	(20/3/3)
157	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثالثة.	(21/3/3)
158	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثالثة	(22/3/3)
159	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الثالثة.	(23/3/3)
160	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الثالثة.	(24/3/3)
161	التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الثالثة.	(25/3/3)
162	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة	(26/3/3)

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
126	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	(1/2/3)
127	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(2/2/3)
128	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل المهني	(3/2/3)
129	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(4/2/3)
130	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(5/2/3)
131	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6/2/3)
134	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى	(1/3/3)
135	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى	(2/3/3)
136	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى	(3/3/3)
137	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى	(4/3/3)
138	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى	(5/3/3)
139	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الأولى	(6/3/3)
140	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الأولى	(7/3/3)
141	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الأولى	(8/3/3)
144	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية	(10/3/3)
145	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية	(11/3/3)
146	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية	(12/3/3)
147	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية	(13/3/3)
148	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية	(14/3/3)
149	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الثانية	(15/3/3)
150	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الثانية	(16/3/3)
151	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الثانية	(17/3/3)

154	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثالثة	(18/3/3)
155	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثالثة	(19/3/3)
156	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثالثة	(20/3/3)
157	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثالثة	(21/3/3)
158	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثالثة	(22/3/3)
159	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السادسة للفرضية الثالثة	(23/3/3)
160	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة السابعة للفرضية الثالثة	(24/3/3)
161	التوزيع البياني لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثامنة للفرضية الثالثة	(25/3/3)

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبانة	180

2	محكمو الإستبانة	185
---	-----------------	-----

النموذج التصوري للدراسة و التعريفات الإجرائية

المتغير التابع

المتغير المستقل

رفع كفاءة الأداء

المراجعة الإدارية

الفرضية الأولى

الأداء الإداري

الأداء المالي

أساليب المراجعة الإدارية

معايير المراجعة الإدارية

الفرضية الثانية

و الفرضية الثالثة

المصدر إعداد الباحث 2014م

التعريفات الإجرائية

المراجعة الإدارية : هي مراجعة خارجية تقوم علي فحص وتحليل أنشطة الوحدة الإقتصادية بأساليب علمية (وصفية – كمية - إحصائية) لتفسير نتائج الأعمال وتقويم أداء الإدارة وأداء الوحدة الإقتصادية ، من حيث الكفاءة والفعالية والإقتصاد والتنبؤ بمستقبل هذه الوحدة الإقتصادية .

الكفاءة : الإستخدام الكامل للموارد المتاحة والاهتمام بكل من الأجل الطويل والقصير أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفي الوقت نفسه الاهتمام بالإنتاجية .

الفعالية : عرفت بأنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف حيث توجد علاقة طردية بين درجة الفعالية وتحقيق الأهداف .

الإقتصاد : هو الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعدات والخدمات .

أساليب المراجعة الإدارية : هي الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي تشمل الآتي أسلوب المتوسطات المتحركة ، أسلوب التسوية الأسية ، الأساليب السببية ، سلاسل ماركوف ، أسلوب السلاسل الزمنية .

المعيار : عرف المعيار بأنه بيان كتابي يتعلق بعنصر محدد للقوائم المالية نوع من أنواع العمليات والأحداث المتعلقة بالمركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها .

الأداء الإداري : (هو قدرة الإدارة علي تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الي عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

الأداء المالي : وصف لوضع المنشأة الآن وتحديد الاتجاهات التي إستخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات ، الإيرادات الموجودات المطلوبة وصافي الثروة .