

II

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال نعلي :

[illegible] ω

سورة التوبة

الآية رقم (١٠٥)

الإهداء

إلى وطني الحبيب بجميع ربوعه
إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها اعترافاً بفضلها الغالية الوالدة العزيزة
أمد الله في عمرها .
إلى روح والدي الطاهرة ومعلمي الأول بهدي الرسول الأمين الكريم معلم
البشرية والمبعوث هدي ورحمة للعالمين .
إلى كل من علمني حرفاً طوال مشواري في الحياة
إلى كل معلم حمل مشعل التعليم نبراساً وقبساً ينير الطريق لكل سالك
لدروبه ليعم الكون الضياء .

الباحث

شكر وتقدير

يسجد الباحث شكراً وحمداً لله العلى القدير على فيض نعمة وغامر فضله ، فقد أنار طريقي وهداني ومنحني الثقة والإيمان والقوة والقدرة وأمدني بعون من عنده ووفقني لإكمال هذا البحث .

يخص الباحث جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح الشامخ التليد المتجدد بأسمى آيات الشكر والتقدير لما ظلت تقدمه لطلاب العلم والعلماء وإتاحتها الفرصة للباحث للحصول على درجة الماجستير .

ينقدم الباحث بأسمى عبارات الشكر والتقدير ووافر الامتتان إلى الدكتور/ بابكر إبراهيم الصديق المشرف على الرسالة اعترافاً وفاءً بفضلته ولما منحني من وقته وعلمه الغزير ولتوجيهاته السديدة كان عوناً لإنجاز هذه الدراسة .

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره وعظيم امتنانه إلى الدكتور/ مصطفى نجم البشاري اعترافاً بفضلته وتشجيعه المستمر منذ أن كان هذا البحث فكرة و لما قدمه لي من توجيهات .

أيضاً صادق الشكر ووافر الامتتان لكل من الدكتور/ هلال يوسف الصالح و الدكتور/ الهادي آدم محمد والأستاذ/ خضر محمد عثمان والأستاذ/ يحي يوسف محمد على لمشاركتهم في تحكيم الاستبانة ولتوجيهاتهم السديدة .

كما أسجي الشكر والعرفان لكل اللذين ساهموا وأمدوا الباحث بالمعلومات والوثائق والبيانات المطلوبة لاستكمال هذه الدراسة وخص بالشكر أسرة شركة السكر السودانية وعلى رأسهم الأستاذ المدير المالي للشركة والأخوة أبو دجانة وأسامة كمال والدخري سليمان بقسم الإحصاء والمعلومات .

الشكر موصول للأخوة والأخوات اللذين قاموا بطباعة وتنسيق وإخراج هذه الرسالة وأتمني من الله العلى القدير أن يغمر جميع أساتذتي الأجلاء بفضلته وكل من قدم لي يد العون وفاتني ذكر اسمه ، وأن يتمتع الله الجميع بالصحة والعافية ويجزيهم عني خير الجزاء .

والله ولي التوفيق

الباحث

مستخلص البحث:

على الرغم من توفر مقومات نجاح مشروعات القطاع الصناعي في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، ظل دور القطاع الصناعي في الاقتصاد السوداني ضعيفاً وإسهامه في

التنمية وفى الناتج المحلى الإجمالى لا يتناسب مع إمكانيات هذا القطاع ، نسبة لضعف الكفاءة التشغيلية ، وانخفاض الإنتاج والإنتاجية ، وارتفاع تكلفة الإنتاج ، وضعف القدرة التنافسية للمنتجات ، مما دفعت الدولة إلى انتهاج سياسة الخصخصة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات . ولأهمية رفع كفاءة الأداء لمشروعات القطاع الصناعي عامة ، وقطاع السكر خاصة ، حتى تقوم بدورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ودعم الخزينة العامة بالموارد المالية ، يهدف البحث إلى تقويم أداء شركة السكر السودانية ، من خلال مدخل المراجعة الإدارية للوقوف على مدى فاعلية المراجعة الإدارية فى تحديد وتشخيص المشكلات التي تواجه مصانع شركة السكر السودانية ، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء وتدنى الإنتاجية ، مع وضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء و تقدير جميع العوامل الكامنة فى الشركة ، بغرض تحديد إمكانيات الشركة الاقتصادية ، ودرجة الكفاءة التي يتم بها استغلال الموارد الاقتصادية ، والخطوات الواجب اتخاذها للتخلص من أي ضعف أو قصور يتم اكتشافه ، واستنباط مجموعة من المؤشرات يمكن الحكم بها على كفاءة الأداء على مستوى الشركة ومراكز التكلفة الرئيسة .

فروض البحث:

- ١/ تقويم الأداء من خلال المراجعة الإدارية ،يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الصناعية.
 - ٢/ يؤدي تقويم الأداء من خلال المراجعة الإدارية إلى ترشيد القرارات الإدارية وزيادة فاعلية الأنظمة الرقابية فى المشروعات .
 - ٣/ قياس الأداء من خلال مؤشر العائد على الاستثمار يؤدي إلى تقويم أداء الإدارة وفاعلية سياساتها فى تحقيق أهداف المشروع.
 - ٤/ تقويم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يؤدي إلى اكتشاف وتشخيص الانحرافات وتحديد مصادرها.
- لتحقيق أهداف واختبار الفروض استخدم الباحث المنهج الاستنباطي و المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة ،وقد توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية والميدانية إلى النتائج التالية :

١/ أكدت الدراسة على الأهمية البالغة للمراجعة الإدارية ،فى قياس وتقويم كفاءة الأداء الإداري و رفع فاعلية السياسات الاستثمارية والتمويلية للمشروعات وتقوية نظمها الرقابية.

٢/ أكدت الدراسة على أنه يمكن قياس وتقويم الأداء العام للمشروع من خلال مؤشر العائد على الاستثمار والمؤشرات المالية المساعدة .

٣/ أكدت الدراسة على أنه يمكن قياس وتقويم الأداء التشغيلي للمشروع من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط ومن ثم تحديد مصادر الانحرافات ومحاسبة المسؤولين عنها أو مكافأتها.

٤/ أوضحت الدراسة نسبة لاتساع نطاق المراجعة الإدارية وشمولها لكل المستويات الإدارية فأنة يفضل أن يقوم بها فريق يضم أعضاء من قسم المراجعة الداخلية بالمشروع والمراجعين الخارجيين المتخصصين في المجالات التي تغطيها عمليات المراجعة وذلك لتوفر الاستقلال والحيدة والاعتراف القانوني لدى المراجعين الخارجيين وتوفر الدراية والمعرفة بطبيعة مشاكل المشروع لدى إدارة المراجعة الداخلية بالمشروع.

٥/ أكدت الدراسة على أن انخفاض العائد على الاستثمار للشركة، يعود إلى ضعف الكفاءة التشغيلية و ضعف الرقابة على التكاليف ،وانخفاض هامش الربحية .

توصيات البحث:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث،فأنة يوصى بالاتي:

١/ ضرورة تطبيق وتنفيذ المراجعة الإدارية في منشآت ووحدات القطاع العام لرفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.

٢/ ضرورة تولى ديوان المراجعة العامة ،تدريب وتأهيل المراجعين الإداريين من خلال التأهيل العلمي والتدريب العملي وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة للقيام بالمراجعة الإدارية في منشآت القطاع العام .

٣/ ضرورة إعادة النظر في السياسات الاستثمارية وتخفيض حجم الأصول المستثمرة وتوجيه الأموال نحو المجالات والأنشطة التي من شأنها تحسين إنتاجية وربحية الشركة .

٤/ ضرورة تفعيل الرقابة على مراكز التكلفة الرئيسية وذلك من خلال تصميم نظام رقابي يشتمل على نظام محاسبي سليم يتضمن نظام محاسبة مالية ونظام تكاليف فعلية سليم ونظام تكاليف معيارية سليم يمكن من قياس وتقويم كفاءة أداء مراكز المسؤولية بصفة دورية.

Abstract

The aim of the study is to explain and bring to the fore the role of management audit in raising performance in Sudanese industrial sector facilities . The role of the industrial sector in Sudanese economy has been weak and incompatible with the sector resources, especially the sugar sub sector. This sector suffered from various problems which prevented it from the fully realizing its objective and are due mainly to weak

operational capacity and high production cost , low productivity , weak competitive ability ; all which impelled the state to adopt a privatization policy in the hope of raising the performance of public sector schemes.

Performance efficiency contributes to the public treasury and to economic and social development. The researcher seeks to evaluate the performance of Sudanese

Sugar company through diagnostic management audit; specify problems impacting performance faced by sugar factories together with proposals for improvement of resource operating efficiency and indicators for gauging performance at main cost centers and for the company as a whole.

Research Hypothesis:

The researcher aims at the testing of the following hypothesis:

- 1- Management audit performance evaluation leads efficiency gains at all management levels.
- 2- Performance evaluation will lead to rationalized management decisions and to more effective project monitoring and regulatory procedures.
- 3- Returns on investment indicator contribute to the measurement and evaluation of the performance of the management and to measure its effectiveness of its policies at all levels of the administration.
- 4- Performance evaluation by comparing actual to planned performance, could lead to the detection and to the diagnosis of areas of waste and squandering of resources which could then be controlled and pinpoint areas of strength to be maintained.

In order to realize these objectives the researcher inferential and analytic methods for testing hypotheses and in the case study. The researcher arrived through theoretical and practical study at the following findings:

- 1- The study emphasized the great importance of management audit in performance measurement and evaluation, more efficient investment and funding policies and industrial projects monitoring and control.
- 2- The study found that overall project performance could be assessed and measured through return on investment indicator and other monetary indicators.
- 3- The study stressed that project operating efficiency could be measured by comparing planned to actual performance and then specify the sources of deviation and hold those responsible accountable.
- 4- Because of the relative extent of management audit and as it spans all levels of management , it is preferable that it be performed by an internal audit team and by certified auditors who have the expertise in all fields examined. This is because external auditors are relatively

independent while internal auditors are aware of the facts and circumstances surrounding the project.

- 5-Through the analysis of trends, planned and actual performance comparisons and return on investment, that there is weak operating efficiency, weak control of operating costs and low returns on investment.

Research recommendations:

From the findings of the study the researcher recommends the following:

- 1- The importance of applying and executing management audit in public sector Corporation for better efficiency, improved productivity and lower costs.
- 2- Auditor General Chamber should undertake the training and qualification of managerial auditors through scientific qualification and hands on training and authorize them to carry out management audit in public sector schemes.
- 3- The need to re-evaluate investment policies , reduce the volume of invested assets , funnel money into areas that could lead to better productivity and profits.
- 4- The need for effective control of main cost areas by designing a control system composed of financial and actual cost accounting and generic accounts . Such system should permit the periodic measurement of the performance of centers of responsibility .

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
مستخلص البحث	د
Abstract	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ط

ي	فهرس الأشكال
٢	الإطار المنهجي والدراسات السابقة
٦	هيكل البحث
٨	الفصل الأول : مفهوم وأهداف ومجالات المراجعة الإدارية
٨	المبحث الأول : مفهوم المراجعة الإدارية وأهدافها
١١	المبحث الثاني : مجالات المراجعة الإدارية
٢٠	المبحث الثالث : علاقة المراجعة الإدارية بالمرجعة المالية والرقابة الإدارية والمحاسبة الإدارية
٣٤	الفصل الثاني : دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء الإداري
٣٤	المبحث الأول : دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء الإداري وأهميته
٣٤	المبحث الثاني : برنامج المراجعة الإدارية
٤١	المبحث الثالث : مؤشرات وأسس تقويم الأداء الإداري
٦١	الفصل الثالث : مقومات المراجعة التشغيلية
٦١	المبحث الأول : مبادئ تقويم الأداء التشغيلي وعناصره
٦٨	المبحث الثاني : المؤشرات العلمية لقياس وتقويم الأداء في المشروعات الإنتاجية
٨١	المبحث الثالث : أسس ومؤشرات تقويم الأنشطة الوظيفية للمشروعات
٩٩	الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية الميدانية
٩٩	المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
١٠٦	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة التطبيقية
١٤٣	المبحث الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية
١٥٣	المبحث الرابع : تحليل بيانات الدراسة الميدانية
١٧١	الخاتمة : النتائج والتوصيات
١٧٥	المراجع
١٨١	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠١	المعلومات الأساسية لمصانع السكر الحكومية	١/١/٤
١٠١	الإنتاج الفعلي بالآف الأطنان الفترة ١٩٩٩م-٢٠٠٣م	٢/١/٤
١٠١	الإنتاج الفعلي وحجم الطاقة المستغلة وغير المستغلة خلال فترة الدراسة	٣/١/٤
١٠٢	إجمالي التوقف عن العمل الذي يحدث بالمصانع الأربعة مقارنة بالزمن المتاح	٤/١/٤
١٤٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المهنة	٥/٣/٤
١٤٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	٦/٣/٤
١٤٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني	٧/٣/٤
١٤٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة العملية	٨/٣/٤

١٥٠	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان	٩/٣/٤
١٥٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	١٠/٣/٤
١٥٤	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرض الأول	١١/٤/٤
١٥٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرض الأول	١٢/٤/٤
١٥٩	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرض الثاني	١٤/٤/٤
١٦٠	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرض الثاني	١٥/٤/٤
١٦٢	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرض الثالث	١٦/٤/٤
١٦٣	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرض الثالث	١٧/٤/٤
١٦٦	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرض الرابع	١٨/٤/٤
١٦٨	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرض الرابع	١٩/٤/٤

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب المهنة	١/١/٤
١٤٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	٢/١/٤
١٤٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني	٣/١/٤
١٤٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة العملية	٤/١/٤