

قال تعالى :

(ونضعُ المولدينَ القِسطَ ليومِ القيامةِ فلا تظلمُ
نفسٌ ُ شيئاً وإن كانَ مثقالَ حبةٍ من خردلٍ أتينا بها
وكفى برِنا حاسبينَ)

صدق الله العظيم
(سورة النساء ، الآية

"47")

الإهداء

إلى من سهرت الليالي... ودفنت الحـب
والحنان في فؤادها ...
وحملتني في أحشائها شهـوراً ... لكي ألج إلى
هذا الكـون ...
أمي الحنون ... متعها الله بالصحة والعافية ... وأمد في عمرها
...
إلى الـذي ضحى ... وتكبد المشـاق من
اجل أن أكون ...
والدي العزيز ... حفظه الله ... ومتعته بالصحة والعافية ...
إلى إخـوتي الأعـزاء ... وإلى جميع الأهل
والأصـدقاء ...
وإلى كـل من سـاندني بفكـره ...
وجهـده في بحثي هذا ...
إليكم أهدي بحثي المتواضع ...

الباحـ

ث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ... والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ... وعلى آله وصحبه أجمعين
وسلم تسليماً كثيراً ...
إن الحمد لله ... والشكر لله أولاً وأخـره الذي وفقنا لإكمال
هذا البحث ...

وكان لابد من شكر كل من ساهم في إخراج هذا البحث
المتواضع ...

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ... ذلك الصرح الشامخ
شموخ أساتذته

والذي نفتخر به كثيراً لأننا نهلنا من معينه الذي لا ينضب

...
والشكر إلى أساتذتها الأجلاء الذين كانوا نعم
الأساتذة والآباء ...

وأخص بالشكر الدكتور/ بابكر إبراهيم صديق ... الذي أعطاني من
عمله وعلمه ووقته الكثير دون أن يبخل أو يحجب
معلومة ... أمد الله في عمره ...

وجعله زخراً للوطن ...
والشكر لزملاء الدفعة بصورة عامة ... والإخوة في إدارة
الإمدادات الغذائية

لتشجيعهم المستمر ... ووقفهم الكبيرة معي طيلة فترة الدراسة
والبحث ...

كما أشكر الإخوة الذين قاموا
بطباعة هذا البحث ...

فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	- الاستهلال .
ب	- الإهداء .
ج	- الشكر والعرفان .
د - و	- فهرس الموضوعات .
ز	- فهرس الجداول .
ط	- فهرس الأشكال .
ك	- ملخص البحث .
م	- Abstract .
الفصل الأول : (الإطار المنهجي والدراسات السابقة)	
2	- المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث .
2	- طبيعة مشكلة البحث .
3	- أهداف البحث .
4	- أهمية البحث .
4	- فروض البحث .
4	- منهج البحث .
4	- هيكل البحث .
6	- المبحث الثاني : الدراسات السابقة .
6	- دراسة إيدام محمد علي شقورة .
10	- دراسة عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد .
11	- دراسة رفيعة خضر أحمد زروق .
13	- التعليق على الدراسات السابقة .
الفصل الثاني : (الإطار العلمي لمراجعة الأداء)	
16	- المبحث الأول : مفهوم مراجعة الأداء وأهميتها وأهدافها وأنواعها .
16	- مفهوم مراجعة الأداء .
22	- أهمية مراجعة الأداء .
23	- أهداف مراجعة الأداء .
24	- أنواع مراجعة الأداء .
29	- المبحث الثاني : مفهوم الرقابة الإدارية ومراحل تطورها وأهميتها وأهدافها .

29	- مفهوم الرقابة الداخلية .
32	- أهمية الرقابة الداخلية .
34	- أهداف الرقابة الداخلية .
37	- مقومات نظام الرقابة الداخلية .
40	- موقف مراجع الحسابات من الرقابة الداخلية .
43	- المبحث الثالث : علاقة مراجعة الأداء بالمراجعة المالية ودورها في تحقيق الرقابة .
43	- علاقة مراجعة الأداء بالمراجعة المالية .
45	- علاقة مراجعة الأداء بالمحاسبة الإدارية .
46	- دور مراجعة الأداء في تحقيق الرقابة .
47	- الطوائف التي تخدمها مهنة مراجعة الأداء .
48	- من يقوم بمراجعة الأداء .
50	- صفات المراجع الإداري .
	الفصل الثالث : (دور مراجعة الأداء في تحقيق كفاءة وفاعلية الإدارة)
53	- المبحث الأول : دور تقارير الأداء في الرقابة وترقية الأداء .
53	- مفهوم تقارير الأداء .
54	- المبادئ الواجب مراعاتها بصدد إعداد تقارير الأداء .
63	- المبحث الثاني : دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء .
64	- مفهوم الموازنات التخطيطية .
66	- أهداف الموازنات التخطيطية .
69	- مزايا الموازنات التخطيطية .
70	- التحفظات الموجهة بنظام الموازنات .
73	- مقومات الموازنات التخطيطية
74	- الرقابة بالموازنات التخطيطية .
78	- المبحث الثالث : دور التحليل المالي في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة .
78	- مفهوم التحليل المالي .
79	- أهداف التحليل المالي .
82	- النسب المحاسبية كأداة للتحليل والرقابة .
83	- أنواع النسب المحاسبية .
86	- عيوب استخدام النسب المئوية .

الفصل الرابع : (الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)	
88	- المبحث الأول : الدراسة التطبيقية .
92	- المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة .
119	- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .
الفصل الخامس : (النتائج والتوصيات)	
126	- أولاً : النتائج .
128	- ثانياً : التوصيات .
129	- ثالثاً : توصيات لأبحاث إضافية .
131	- المراجع .
137	- الملاحق .

فهرست الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1/3/3)	قائمة المركز المالي المقارنة 1983م - 1982 - شركة الصناعات الحديثة	80
(2/3/3)	قائمة الدخل للعام المنتهي في 1993/12/31م - شركة الصناعات الحديثة.	81
(3/2/4)	الفئة العمرية .	93
(4/2/4)	المهنة .	94
(5/2/4)	المستوى التعليمي .	95
(6/2/4)	مراجعة الأداء أداة لترشيد قرارات الإدارة تؤدي لرفع الكفاءة الإدارية.	96
(7/2/4)	مراجعة الأداء أداة يعتمد عليها لبيان أن الخطط والسياسات وضعت موضع التنفيذ .	97
(8/2/4)	الوسائل والأدوات التي تستخدمها مراجعة الأداء .	98
(9/2/4)	مراجعة الأداء أداة لتقييم الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة .	99
(10/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة الإنتاج .	100
(11/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة التسويق .	101
(12/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة المشتريات .	102
(13/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لقسم المخازن .	103
(14/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة شئون الأفراد .	104
(15/2/4)	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة العلاقات العامة .	105
(16/2/4)	تهتم مراجعة الأداء بالجوانب الإدارية بالمنشأة فقط .	106
(17/2/4)	مراجعة الأداء هي مراجعة الجوانب الإدارية والمالية .	107
(18/2/4)	مراجعة الأداء للوظيفة المالية عن طريق وضع نظام محاسبي متكامل.	108
(19/2/4)	من أهداف الرقابة الداخلية هي رفع الكفاءة الإنتاجية .	109
(20/2/4)	المراجعة المالية أشمل من مراجعة الأداء .	110
(21/2/4)	لا ينحصر دور مراجعة الأداء في معرفة المشاكل وإنما إيجاد الحلول المناسبة .	111
(22/2/4)	غياب مراجعة الأداء يؤدي إلى تدني الكفاءة الإنتاجية .	112
(23/2/4)	تقع مراجعة الأداء على عاتق المراجع الداخلي .	113
(24/2/4)	أهم الطوائف التي تستفيد من معلومات مراجعة الأداء هم إدارة المشروع.	114

115	الموازنات التخطيطية تمكن الإدارة من الرقابة على الموارد والإمكانيات المتاحة .	(25/2/4)
116	مراجعة الأداء لا تلعب دوراً مهماً في تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية .	(26/2/4)
117	وظيفة المراجع الداخلي الرئيسية هي ضمان سلامة النظام الكلي للرقابة الداخلية .	(27/2/4)
118	تهدف تقارير الأداء إلى مساعدة الإدارة في تقييم أداء الأنشطة المختلفة .	(28/2/4)

فهرست الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
32	أنظمة الرقابة الداخلية .	(1/2/2)

37	أهداف وعناصر الرقابة الداخلية .	(2/2/2)
59	خريطة تنظيمية افتراضية .	(3/1/3)
68	شبكة الاتصال بين التخطيط بالرقابة في إطار الموازنات التخطيطية .	(4/2/3)
93	الفئة العمرية .	(5/2/4)
94	المهنة .	(6/2/4)
95	المستوى التعليمي .	(7/2/4)
96	أداة لترشيد قرارات الإدارة تؤدي لرفع الكفاءة الإدارية .	(8/2/4)
97	مراجعة الأداء أداة يعتمد عليها لبيان أن الخطط والسياسات وضعت موضع التنفيذ .	(9/2/4)
98	الوسائل والأدوات التي تستخدمها مراجعة الأداء .	(10/2/4)
99	مراجعة الأداء أداة لتقييم الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة .	(11/2/4)
100	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة الإنتاج .	(12/2/4)
101	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة التسويق .	(13/2/4)
102	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة المشتريات .	(14/2/4)
103	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لقسم المخازن .	(15/2/4)
104	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة شؤون الأفراد .	(16/2/4)
105	أهم مؤشرات مراجعة الأداء لوظيفة العلاقات العامة .	(17/2/4)
106	تهتم مراجعة الأداء بالجوانب الإدارية بالمنشأة فقط .	(18/2/4)
107	مراجعة الأداء هي مراجعة الجوانب الإدارية والمالية .	(19/2/4)
108	مراجعة الأداء للوظيفة المالية عن طريق وضع نظام محاسبي متكامل .	(20/2/4)
109	من أهداف الرقابة الداخلية هي رفع الكفاءة الإنتاجية .	(21/2/4)
110	المراجعة المالية أشمل من مراجعة الأداء .	(22/2/4)
111	لا ينحصر دور مراجعة الأداء في معرفة المشاكل وإنما إيجاد الحلول المناسبة .	(23/2/4)
112	غياب مراجعة الأداء يؤدي إلى تدني الكفاءة الإنتاجية .	(24/2/4)
113	تقع مراجعة الأداء على عاتق المراجع الداخلي .	(25/2/4)
114	أهم الطوائف التي تستفيد من معلومات مراجعة الأداء هم إدارة المشروع	(26/2/4)
115	الموازنات التخطيطية تمكن الإدارة من الرقابة على الموارد والإمكانات المتاحة .	(27/2/4)

116	مراجعة الأداء لا تلعب دوراً مهماً في تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية.	(28/2/4)
117	وظيفة المراجع الداخلي الرئيسية هي ضمان سلامة النظام الكلي للرقابة الداخلية .	(29/2/4)
118	تهدف تقارير الأداء إلى مساعدة الإدارة في تقييم أداء الأنشطة المختلفة .	(30/2/4)

ملخص البحث

تعتبر مراجعة الأداء ذات جدوى كبيرة وأثر واضح في الرقابة على الأداء نسبة لزيادة نمو حجم المشروعات وتوسعها ، مما أدى لضعف رقابة الملاك عليها ، وعدم تمكن الإدارة من متابعة أعمالها على نحو كفاء ، وتتمثل مشكلة الدراسة في أن الإدارة وملاك المشروع أصبحوا في حاجة ماسة إلى أداة تبرز لها المشاكل والمعوقات الكامنة في المشروع ، وتحلل لهم نتائج تنفيذ الخطط والسياسات ومعرفة نقاط الضعف والقوة والأداء الإداري على مستوى المشروع ، وبالتالي إيجاد الحلول الممكنة ومعالجة أي خلل أو قصور بالمشروع لتحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة . ومن خلال أهداف البحث افترض الباحث عدة فروض هي :

- 1- مراجعة الأداء أداة تستخدم في تقييم الأداء الإداري .
 - 2- مراجعة الأداء تساعد الإدارة في ترشيد قراراتها ، كما أنها توفر نوعاً من الثقة لملاك المشروع وتعكس صورة صادقة لمستخدمي معلوماتها .
 - 3- مراجعة الأداء ليست بديلاً للمراجعة المالية وإنما مكمل لها .
 - 4- تساعد مراجعة الأداء المنشأة على تحقيق أهدافها .
- وقد استخدم الباحث المنهج الإحصائي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء في إطار جمع وتحليل البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية . وقد توصل الباحث بعد الدراسة العملية للنتائج التالية :
- 1- مراجعة الأداء أداة لترشيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف والمشاكل ، ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات ووسائل تؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية .
 - 2- مراجعة الأداء أصبحت أداة لتقييم الإدارة في كل مستويات المشروع من خلال تقييم الخطط والسياسات التي يضعونها في تسيير العمل لبلوغ الأهداف المرجوة .
 - 3- تعهد مراجعة الأداء إلى المراجع الداخلي ، لأنه أكثر خبرة ومعرفة بظروف التشغيل والإجراءات والنظم والإدارات والأقسام في المشروع .

4- تهتم مراجعة الأداء بمراجعة الجوانب الإدارية والمالية لكل المستويات الإدارية داخل المشروع من أعلى الهرم إلى أسفله .

5- غياب مراجعة الأداء تؤدي إلى تدني الكفاءة الإنتاجية وانخفاض معدلات الأداء .

6- إن مراجعة الأداء لا تقف فقط عند حد اكتشاف مواطن الضعف والخلل وأوجه القصور والثغرات ، وإنما تهدف إلى إيجاد الحلول الملائمة باقتراح البدائل المناسبة .

وقد توصل الباحث للتوصيات التالية :

1- أهمية تطبيق مراجعة الأداء كأسلوب فعال في جميع المشروعات سواء كانت اقتصادية أو خدمية لرفع كفاءتها الإنتاجية .

2- تأهيل أفراد جهاز المراجعة الداخلية في المشروعات والمنشآت لكي تؤدي دوره في تنفيذ مراجعة الأداء .

3- أن يتولى مكتب ديوان المراجعة العامة في السودان موضوع مراجعة الأداء وجعلها مهنة أساسية في المشروعات .

Abstract

The performance audit of great and tangible effect of the control of the performance . this is because of the increase of the size of the projects and their expansion , the owners are unable to them completely and the inability of the administration to follow its work efficiently. the case study is represented the need of the administration and project owners for a tool that reveals the problems and obstacles that face the project, analyzes the results of the execution of the plans and policies, and recognizing the weaknesses and strengths of the administrative performance at the project level and consequently finding the possible solutions and handling of any short coming within the project in order to achieve the maximum productivity .

The researcher has put forward the following hypotheses : -

1. Performance audit a tool used in the evaluation of administrative performance .
2. Performance audit assists the administration in rationalizing its decisions it also gives the project owners trust , it reflects a true image for the users of its information .
3. Performance audit is not a substitute of the financial auditing , but it is a complement .
4. performance audit helps the company to achieve its objectives.

The researcher has used the statistic method through the deductive and inductive styles in collecting and analyzing the data from its primary and secondary resources . After the practical study he has come out with the follow performance auditing results .

1. performance audit is a means for rationalizing administrative decisions by pointing out the weaknesses and the problems and

then presenting solutions and suggesting ways for raising the administrative proficiency .

2. Performance audit has become a tool for evaluating the administration at all levels within the project through evaluating the plans and policies , which are made to run the business to achieve the desired objectives .
3. Performance audit is assigned to the internal auditor because he has more experience , he is familiar with all the working conditions , procedures and the systems, and the administrative divisions in the project .
4. Performance audit is concerned with the auditing of the financial and administrative aspects of all administration levels from the top of the pyramid to the bottom .
5. The absence of performance audit leads to the deterioration of the productivity and low performance standard .
6. Performance audit does not deal only with finding out the weaknesses and draw backs , but also aims at finding the suitable solutions and suggesting appropriate substitutes .

The researcher has come out with the following recommendations :-

1. The importance of performance audit application as an effective method in all project : economic or service ones , in order to raise its productivity proficiency .
2. Qualifying the internal audit staff within the projects and firms so as to do their jobs in carrying out the performance audit .
3. The general audit bureau in the Sudan should practice the matter of performance audit and take it as a principal job in the projects.

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

بحث بعنوان :

مراجعة الأداء ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة وتحقيق أهداف المنشأة (دراسة حالة شركة الأمن الغذائي)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

إشراف

بإبراهيم

إعداد الطالب :

الدكتور :

الفتاح أبو القاسم محمد
صديق

1426هـ - 2005م

Π