

"دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء بالمؤسسات الخدمية بالسودان"
(دراسة حالة وزارة الداخلية - السودان)

إعداد الباحثين

د. أبوعبيدة طه جبريل علي - جامعة المشرق

أ.د. الهادي آدم محمد ابراهيم - جامعة النيلين

معلومات التواصل

a.taha@mashreq.edu.sd

Dr.alhadi1234@gmail.com

المستخلص :

تمثلت مشكلة البحث في أنه بالرغم من التأهيل والتطور الذي شهدته وزارة الداخلية بالسودان إلا أن تقويم أدائها يتطلب تطبيق نظام المراجعة الإدارية بصورة سليمة وذلك لما تلعبه المراجعة الإدارية من دور إيجابي في تقويم الأداء .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. إن تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في تقويم كفاءة الأداء والفعالية في وزارة الداخلية بالسودان.
 2. إن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها في وزارة الداخلية بالسودان .
 3. إن المراجعة الإدارية تساهم بصورة واضحة في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة لوزارة الداخلية بالسودان .
 4. إن المراجعة الإدارية أداة لترشيد الأداء وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية بالسودان .
- وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :

1. ضرورة دمج إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش في إدارة واحدة تحت مسمى إدارة المراجعة الإدارية بوزارة الداخلية.
2. ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليتها بوزارة الداخلية.

الكلمات المفتاحية :

المراجعة الإدارية ، تقويم الأداء ، كفاءة الأداء ، فعالية الأداء .

المقدمة :

أظهرت الاتجاهات الحديثة أهمية المراجعة الإدارية ودورها في تقويم أداء المنشآت الخدمية باعتبارها إمتداداً طبيعياً للمراجعة الداخلية والتي كانت تقتصر في بادئ الأمر على مراجعة النواحي المالية والمحاسبية دون سواها لتتجه المراجعة الإدارية بتركيز الإهتمام على فحص الأنظمة المحاسبية والرقابية والسياسات الإدارية المرسومة بقصد التأكد من تنفيذها حسب الخطط الموضوعية .

لما كانت المراجعة الإدارية لم تلق اهتماماً متزايداً بنفس المستوى الذي لاقته المراجعة الداخلية فقد كان لزاماً أن يتم التفكير بصورة جدية في الاهتمام بالمراجعة الإدارية في المنشآت الخدمية لترشيد القرارات الإدارية وبناء على ذلك جاء هذا البحث للتعريف بماهية المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه في تقويم أداء هذه المنشآت بالسودان متناولاً وزارة الداخلية كدراسة حالة .

مشكلة البحث :

بالرغم من التأهيل والتطور الذي شهدته وزارة الداخلية بالسودان خلال الفترة الأخيرة إلا أن تقويم أداء هذه المنشأة بصورة واضحة لا يتم إلا بتطبيق نظام المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم أدائها كمنشأة خدمية رائدة مناط بها تقديم العديد من الخدمات يطرح الباحث التساؤلات الآتية :

1. هل تطبيق وزارة الداخلية بالسودان نظام المراجعة الإدارية ؟
2. هل للمراجعة الإدارية دور في تقويم كفاءة الأداء بوزارة الداخلية؟
3. هل للمراجعة الإدارية أثر في تقويم فعالية الأداء في وزارة الداخلية بالسودان؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. دراسة ومعرفة دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان.
2. التعرف على المراجعة الإدارية في تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية في السودان.
3. بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقويم أداء الهيكل التنظيمي .

فرضيات البحث : يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان .
2. تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان .

أهمية البحث : تتبع أهمية هذا البحث من الآتي :

1. أهمية الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم الأداء بوزارة الداخلية بالسودان .
2. أهمية الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تحسين كفاءة وفعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان .
3. أهمية دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقويم أداء الهيكل التنظيمي .

4. حدود البحث :

حدود مكانية: وزارة الداخلية - السودان.

حدود زمنية: 2014م .

منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة كلاً من المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع هذا البحث ، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات ، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الأولية مثل الإستبانة ، الملاحظة و المصادر الثانوية مثل الكتب ، المجلات ، الدوريات، التقارير، و اللوائح وأخرى .

ثانياً : الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات موضوع المراجعة الإدارية في مختلف جوانبها وسيستعرض الباحث بعضاً منها كما يلي:

دراسة عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد (1998م) : تناولت هذه الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفعالية الإدارة من خلال الدراسة التحليلية التطبيقية على شركة سكر كنانة للأعوام (1994 - 1996م) وكانت أهداف البحث متمثلة في الآتي :

أ- تحديد مفهوم المراجعة الإدارية وأهدافها ووسائل ومركزاتها.

ب- اقتراح مجموعة من النماذج لتقييم الأداء ووضع مجموعة من معايير المراجعة الإدارية الملائمة وتحديد من يقومون بالمراجعة الإدارية وتأهيله .

كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية كأسلوب فعال وأداة تحكم موضوعية على جميع المشروعات الخدمية .

دراسة عصام الدين أحمد البدي (2004م) : تناولت الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية حيث تمثلت مشكلة البحث في قصور المراجعة المالية في الإيفاء بمتطلبات تقييم وقياس الأداء الإداري للمنشأة من مما أدى لظهور المراجعة الإدارية وهدفت الدراسة إلى إثارة الأسئلة التالية:

أ. هل المراجعة الإدارية تؤدي إلى تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ؟

ب. هل يؤدي عدم استخدام المراجعة الإدارية إلى عدم وجود كفاءة وفعالية وخلل في الهيكل التنظيمي الإداري بالمنشأة ؟
وتوصلت إلى نتائج تمثلت في أن قياس كفاءة الأداء الإداري تتطلب تطبيق المراجعة الإدارية وأن المراجعة الإدارية واجبها اكتشاف مواطن الضعف والقصور .

دراسة بشير صالح محمد الخير (2007م): هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الإدارية وأثرها على تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان وتمثلت مشكلة البحث في أن معظم هذه الشركات في هذا القطاع تهمل دور المراجعة الإدارية وأهميتها في مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ومنها الجودة الشاملة ، وتوصلت إلى نتائج عديدة أهمها:

أ. إن مراجعة الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة بقطاع الخدمات .

ب. إن كفاءة وإجراءات التشغيل والاستخدام الملائم للإجراءات اليدوية والإلكترونية يؤدي إلى تقليل التكاليف في قطاع الخدمات.

دراسة محمود آدم يوسف حسن (2007م) : تناولت هذه الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة أداء الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية حيث هدفت الدراسة لإستكشاف دور المراجعة الإدارية في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية ، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

أ. المراجعة الإدارية ذات جدوى كبيرة في تقييم الأداء الإداري والمالي واكتشاف مواطن الضعف واقتراح البدائل المناسبة .

ب. الشركات التي تقدم تقارير مالية مراجعة ومرفق معها تقرير المراجع الإداري لا تواجهها صعوبة في الاقتراض من البنوك.

المبحث الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

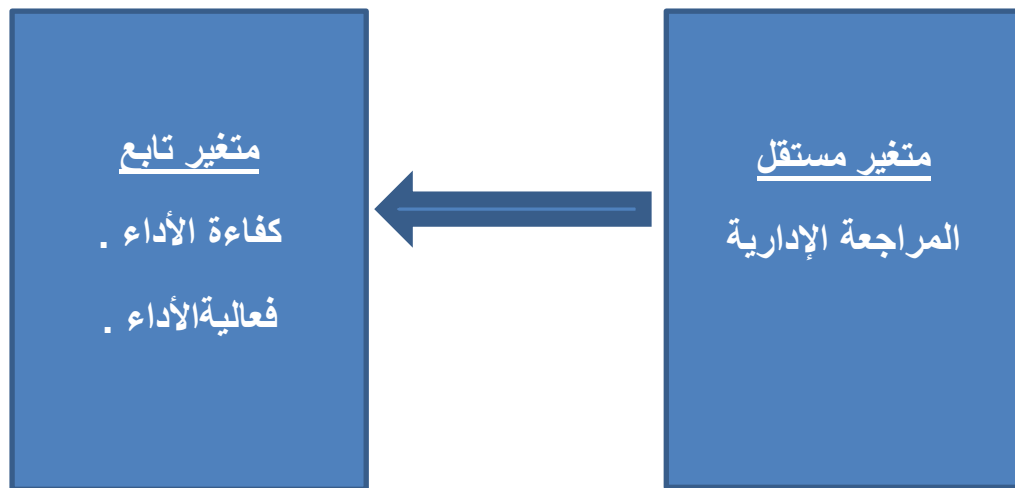
متغيرات الدراسة و النموذج المقترح :

تشمل متغيرات الدراسة الآتي : أولاً: متغير مستقل متمثل في (المراجعة الإدارية).

ثانياً: متغير تابع و متمثل في (تقييم كفاءة الأداء وفعالية الأداء).

فروض الدراسة :

1. **الفرض الأول :** تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقييم **كفاءة** أداء وزارة الداخلية بالسودان .
 2. **الفرض الثاني :** تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقييم **فعالية** أداء وزارة الداخلية بالسودان .
- شكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة :



(المصدر : إعداد الباحث) .

مفهوم المراجعة الإدارية : اهتم المراجعون في الآونة الأخيرة بالمراجعة الإدارية ، إلا أنهم لم يتفقوا على تسمية واحدة لها بل استخدموا أكثر من مصطلح للتعبير عن مفهومها وأهدافها مثل مراجعة الأعمال (Operations Audit) و المراجعة الإدارية (Management Audit) و الفحص الاستعلامي (Audit Inquiry) و مراجعة إعادة النظر (Audit Review) و مراجعة الأداء الإداري (Auditing Management Performance) و المراجعة التشغيلية (Operational Auditing) و مراجعة النظم (System Audit) و مراجعة الإدارة (Audit of Management) و مراجعة الأداء (Performance Audit) .

بالرغم من اختلاف التسميات الخاصة بالمراجعة الإدارية التي تعبر عن اتجاه كل منها نحو جانب معين من جوانب المراجعة الإدارية . إلا أنها اتفقت إلى حد ما في المعني والمضمون الخاص بها وأن كانت تتفاوت فيما بينها من حيث اشتغالها على العناصر التي يجب أن يشملها مفهوم المراجعة الإدارية، وهذه العناصر هي : (محمود وفراج ، 1997م)

1. طبيعة المراجعة الإدارية .
2. مجال المراجعة الإدارية ونطاقها .
3. الهدف من المراجعة الإدارية .
4. أساليب المراجعة الإدارية .

يري البعض أن المراجعة الإدارية تمثل فحص تحليلي للهيكل التنظيمي للمنظمة أو أحد أقسامها أو سياستها أو أهدافها وإجراءاتها ونماذج التشغيل بها وكذلك لطرق استخدام وتوجيه مواردها البشرية والمادية و أن المراجعة الإدارية ماهي إلا فحص للمشروع ابتداء من مستوياته الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا لتحديد ما إذا كانت الإدارة السليمة متبعة أم لا ، وذلك لتسهيل الوصول إلى أفضل العلاقات فعالية مع العالم الخارجي وأكفاء تنظيم إداري وسلاسة في العمل داخلياً (جلال مطاوع ، 2006م). بينما عرفها آخرون "أنها تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات ونشاطات وتقارير المدراء في المشروعات المختلفة بواسطة معايير أو أنماط متنوعة سواء اتخذ هذا التقييم ناحية كمية أو قيمية" (نصر الهواري ، 1977م) .

كما عرفها كاتب آخر "بأنها أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع وفروعه أو أحد الأقسام أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه ويشتمل الفحص والاختبار عن الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤوليتها بكفاءة وفعالية . (سمير الصبان، 1988م) ومن وجهة نظر أخرى ينظر ذات الكاتب للمراجعة الإدارية على أنها أسلوب لمساعدة الإدارة في تنمية مواردها وجعلها أكثر كفاية وفعالية في الاستخدام عن طريق التحليل السليم للمنظمة وأنظمة الرقابة المختلفة بها و أن المراجعة الإدارية هي تلك المراجعة التي من شأنها تحقيق الكفاءة والفعالية لجميع خطط وأعمال وأنشطة المنظمة وذلك في ضوء مبدأ التكلفة مع العائد . كذلك عرفها آخرون بأنها تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة وتتعلق بالفحص التحليلي المنظم للهيكل التنظيمي للمنظمة وما بها من خطط وسياسات وأساليب وإجراءات وأنظمة وأيضاً فحص لجميع الإمكانيات المادية والبشرية ، ويتم هذا الفحص على مستوى المنظمة ككل أو جزء وذلك من أجل تحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة للمنظمة من خلال تحديد مواطن الضعف وعلاجها ومواطن القوة وتنميتها ويستخدم المراجع في سبيل ذلك العديد من الوسائل والأساليب الحديثة (محمود و فراج ، 1977م) . و يلاحظ الباحث أن هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية لأنه يعطي صورة متكاملة للمراجعة الإدارية وفقاً للعناصر المتعلقة بطبيعة ومجال وأساليب وهدف المراجعة الإدارية فمن حيث طبيعة المراجعة فهي فحص وتحليل انتقادي منظم للهيكل التنظيمي، أما من حيث مجال المراجعة فقد تشمل المراجعة الإدارية المنظمة كلها أو أحد أقسامها أو سياساتها أو مواردها البشرية أو المادية بينما من حيث أساليبها فهي تعتمد على العديد من الأساليب والاتجاهات الحديثة في هذا المجال ومن حيث الهدف فهي تهدف بصفة عامة إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

مفهوم كفاءة الأداء :

من المفاهيم الغامضة وذلك لعدم وجود تعريف ثابت متفق عليه حيث عرفها كاتب بأنها " الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات ، وكفاءة المنظمة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها" (المنيف ، 1983م). عرفها آخر بأنها " القدرة والكمال على تحقيق الهدف المحدد" (محمد سعيد عبدالفتاح، 1981م). تعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها (محمد عاطف، 1990). هناك من يرى أن كفاءة الأداء يقصد بها التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة بحيث يكون الاستخدام على قدر الحاجة ، بحيث لا يزيد فيؤدي إلى أضعاف قدرة المنظمة على الوفاء

باحثياتها على المدى البعيد، ولا ينقص بالقدر الذي يعوق تنفيذ عملياتها العاجلة (ابراهيم العكاس، 2000). بينما عُرف مفهوم كفاءة الأداء وفقاً لقاموس دائرة المعارف البريطانية بأنه " الأسلوب الذي يتم التفاعل معه ويؤدي إلى الغرض الذي خطط له " (عبدالغني بسيوني، 1986). وقد تطرق أحد الكتاب لمفهوم كفاءة الأداء الأمني في عمليات أجهزة الأمن بأنه يتمثل في مدى المهارة في استغلال الموارد الأمنية (مثلاً : أفراد ، أدوات ، مركبات ، أسلحة ، أجهزة ، معلومات) لتحقيق مستوى مرغوب من الأمن من خلال الأداء في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي. (احمد سيد مصطفى، 1992)

بينما تطرق كتاب آخرون لمفهوم الكفاءة بأنه تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر جهود الخدمة (المدخلات والعمليات التشغيلية) وعناصر إنجاز الخدمة (المخرجات والنتائج) بغرض الكفاءة في استخدام الموارد المختلفة نحو تحقيق الهدف ، مشيراً إلى أن الكفاءة تعني تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات وذلك في إطار علاقة مثلى بين التكلفة والمنفعة (الصحن والسيد، 2003). يلاحظ الباحث تعدد مفاهيم كفاءة الأداء ويخلص إلى أن كفاءة الأداء يقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال الموكلة إليهم بالصورة المثلى التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل ليتحقق بذلك رضى المسؤولين في المنظمة ورضى الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملون .

مفهوم فعالية الأداء :

ترتبط الفعالية : بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، فهي تعني تحقيق هدف معين مطلوب تحقيقه بصورة مثلى وتعني كذلك التركيز على الجودة والنوعية أي كيف قبل الكم (علي السلمي ، 1977).

عرف أحد الكتاب الفعالية بأنها إنجاز الأهداف بينما تشير الكفاءة إلى المواد المستخدمة في إنجاز تلك الأهداف شارحاً أن الفعالية تعني إنتاج الأجزاء دون عيوب بينما تتعلق الكفاءة بما إذا كان قد تم إنتاج هذه الأجزاء بالحد الأدنى من التكلفة (أرينز ولوبيك، 2005). يرى بعض الكتاب أن الحديث عن مفهوم الكفاءة لا يمكن أن ينفصل عن مفهوم الفعالية فكلهما وجهان لعملة واحدة وذلك لارتباط عنصرى الكفاءة والفعالية ببعضهما البعض حيث أن المدى الكامل لأي برنامج يتضمن عنصرى الكفاءة والفعالية يقع بين كل من جهود الخدمة والنتائج النهائية (الصحن والسيد، 2003).

كثيراً ما يساوى بين مفهومي الفعالية والكفاءة علماً بأن المصطلحين مختلفان ولكنهما مترابطان ، فالفعالية تعني " ماذا نعمل؟" أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل؟" أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال ، معدات ، إنسان ، أساليب) للحصول على النتائج المطلوبة ، أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، بينما مفهوم الكفاءة يهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج) لذلك فإن الكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة (ابراهيم المنيف ، 1983).

يستخلص الباحث مما سبق ضرورة الاعتماد على مفاهيم الكفاءة والفعالية وذلك لأجل تقويم النتائج النهائية وفق معايير محددة تحقيقاً لأهداف مثالية تتمثل في الحصول على مخرجات جيدة بأقل قدر من المدخلات في إطار تناسق مطلوب بين التكلفة والمنفعة .

يلاحظ الباحث كذلك أن الارتباط الوثيق بين الفعالية والكفاءة ناتج عملياً من أفضلية اختيار إنجاز هدف بأقل تكلفة فإنه إذا ما أمكن تحقيق هدف جيد وفعال بصور مختلفة للتكلفة تتباين ما بين القليل والمتوسط والكثير فإن اختيار تحقيقه بأقل التكاليف سيكون دون شك نتيجة حتمية ومطلوبة .

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الضباط المختصين في المجال المحاسبي والإداري والقانوني ومجال المراجعة الداخلية في وزارة الداخلية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (100) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض ضباط الشرطة (في رتب مختلفة)، في وزارة الداخلية ، واستجاب (80) فرداً أي ما نسبته (80%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

• الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (3) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان - براون.

جدول رقم (1)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	66%	80%	89%
الثانية	50%	67%	82%
الاستبيان كاملاً	69%	82%	90%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة :** للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.
- **تطبيق أداة الدراسة :** لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (80) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى :

نص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: " تطبيق المراجعة الادارية يؤثر ايجاباً على تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان "

يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على الفرضية الاولى

جدول (2): التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارة	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	تطبق وزارة الداخلية المراجعة الادارية.	45.0%	48.8%	2.5%	2.5%	1.3%
2	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بوزارة الداخلية.	67.5%	32.5%	—	—	—
3	تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم أداء وزارة الداخلية بالسودان.	42.5%	52.5%	3.8%	1.3%	—

4	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة الادارية بوزارة الداخلية.	36.0%	35.0%	7.5%	17.5%	3.8%
5	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يعني تحسين كفاءة الأداء بوزارة الداخلية.	38.8%	41.3%	6.3%	12.5%	1.3%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة .

من الجدول (2) يتبين للدارس الآتي:

- 1- أن نسبة (93.8%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق وزارة الداخلية المراجعة الادارية ، و أن نسبة (45.0%) وافقوا بشدة على ذلك، اما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم (3.8%).
 - 2- أن نسبة (100%) موافقين من أفراد عينة الدراسة على أن تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بوزارة الداخلية ، و أن نسبة (32.5%) موافقون على ذلك.
 - 3- أن (95%) من أفراد الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم أداء وزارة الداخلية بالسودان، أن نسبة (52.5%) موافقون بشدة على ذلك، أما الذين لا يوافقون فكانت نسبتهم (5.1%).
 - 4- أن نسبة (71%) من عينة الدراسة موافقون على أن دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة الادارية بوزارة الداخلية، وأن نسبة (35.0%) موافقون على ذلك، أما الذين لا يوافقون فكانت نسبتهم (21.3%).
 - 5- أن نسبة (80.1%) من افراد عينة الدراسة موافقون على أن دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يعني تحسين كفاءة الأداء بوزارة الداخلية، أن نسبة (38.8%) موافقون بشدة، أما الذين لم يوافقون فكانت نسبتهم (13.8%)
- ومما تقدم يرى الباحث أن اجابات عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الاولى متقاربة مع ارتفاع نسبي لاجابات المبحوثين مما يثبت صحة الفرضية الاولى.

ثانياً: اجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: " تطبيق المراجعة الادارية يؤثر ايجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان "

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على الفرضية الثانية

جدول (3): التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارة	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
1	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين فعالية أداء وزارة الداخلية.	71.0%	27.5%	1.3%	-	-
2	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يؤدي الى الالتزام بالخطط والسياسات الادارية المرسومة.	61.3%	37.5%	1.3%	-	-
3	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساعد الادارة في تقييم أداء مستوياتها الادارية بصورة جيدة.	65.0%	31.3%	3.8%	-	-
4	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها.	62.5%	33.8%	3.8%	-	-
5	من أهم مؤشرات المراجعة الادارية لوظيفة تقييم فعالية الأداء تحقيق الأمن وأستتبابه.	51.3%	36.3%	6.3%	6.3%	-

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة .

من الجدول (3) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن نسبة (98.8%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين فعالية أداء وزارة الداخلية ، و أن نسبة (71.3%) وافقوا بشدة على ذلك.
- 2- أن نسبة (98.8%) من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يؤدي الى الالتزام بالخطط والسياسات الإدارية المرسومة ، و أن نسبة (61.3%) موافقون بشدة على ذلك.
- 3- أن (96.3%) من أفراد الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساعد الإدارة في تقييم أداء مستوياتها الإدارية بصورة جيدة ، أن نسبة (65.0%) موافقون بشدة على ذلك.

4- أن نسبة (96.3%) من عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها ، وأن نسبة (33.8%) موافقون على ذلك.

5- أن نسبة (87.6%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على من أهم مؤشرات المراجعة الإدارية لتقويم فعالية الأداء تحقيق الأمن واستتبابه ، أن نسبة (51.3%) موافقون بشدة، أما الذين لم يوافقون فكانت نسبتهم (6.3%)

ومما تقدم يرى الباحث ان هنالك تقارب كبير جداً في إجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

• اختبار فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة حول دور المراجعة الإدارية في تقويم المنشآت الخدمية بالسودان ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي :

" تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية ، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب الي		قيمة مربع كاي
				الوزن	الدرجة	
1	تطبق وزارة الداخلية المراجعة الإدارية.	4.34	.76	4	أوافق	0.000

2	تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بوزارة الداخلية.	4.68	.47	5	أوافق بشدة	0.000
3	تطبيق المراجعة الإدارية يساعد في تقويم أداء وزارة الداخلية بالسودان.	4.36	.62	4	أوافق	0.000
4	دمج إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الإداري يعني تطبيق المراجعة الإدارية بوزارة الداخلية.	3.83	1.21	4	أوافق	0.000
5	دمج إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يعني تحسين كفاءة الأداء بوزارة الداخلية.	4.04	1.04	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

من الجدول (4) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (4.34-4.04) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان.
 - 2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (1.04 - .76) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
 - 3- ان النتائج في الجدول (4) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون فكما ورد أن هنالك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة من عبارات الفرضية الأولى.
 - 4- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية الأولى (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (4) فإن لذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات الفرضية الأولى.
- مما تقدم يخلص الباحث إلى أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان، مما يؤكد أن فرضية الدراسة الأولى التي نصت على أن: "تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان" قد تحققت.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي :

" تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (5) :نتائج اختبار الفرضية الثانية :

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب الي		قيمة مربع كأي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساهم في تحسين فعالية أداء وزارة الداخلية.	4.70	0.49	5	أوافق بشدة	0.000
2	تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يؤدي إلى الالتزام بالخطط والسياسات الإدارية المرسومة.	4.58	0.63	5	أوافق بشدة	0.000
3	تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساعد الإدارة في تقويم أداء مستوياتها الإدارية بصورة جيدة.	4.61	0.56	5	أوافق بشدة	0.000
4	تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها.	4.59	0.57	5	أوافق بشدة	0.000
5	من أهم مؤشرات المراجعة الإدارية لوظيفة تقويم فعالية الأداء تحقيق الأمن واستتبابه.	4.33	0.85	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

من الجدول (5) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية تراوحت بين (4.33-4.7) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقييم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان.
 - 2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.49-0.85) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
 - 3- ان النتائج في الجدول (5) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون فكما ورد أن هنالك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة من عبارات الفرضية الثانية.
 - 4- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية الثانية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.
- مما تقدم يخلص الباحث إلى ان هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقييم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان، مما يؤكد ان فرضية الدراسة الثانية التي نصت على ان: "تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقييم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان" قد تحققت.

النتائج :

بعد دراسة الإطار النظري والجانب التطبيقي توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. إن وزارة الداخلية بالسودان لا تطبق المراجعة الإدارية بالصورة السليمة رغم اجماع المبحوثين على أهمية وضرورة تطبيقها .
 2. إن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بوزارة الداخلية .
 3. إن للمراجعة الإدارية أثراً واضحاً في تقييم أداء وزارة الداخلية .
 4. إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يمكن الاستعاضة عنهما بإدارة المراجعة الإدارية تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليته.
- النتائج من (1-4) تثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص على " تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقييم كفاءة أداء وزارة الداخلية بالسودان " .

5. إن تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة يساهم في تحسين فعالية أداء وزارة الداخلية .
 6. إن تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها لا يتأتي إلا بالتطبيق السليم للمراجعة الإدارية .
 7. إن تطبيق المراجعة الإدارية يؤدي إلى الالتزام بالخطط والسياسات الإدارية المرسومة .
- النتائج من (5-7) تثبت صحة الفرضية الثانية والتي تنص على " تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء وزارة الداخلية بالسودان "

التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي :

1. ضرورة دمج إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش في إدارة واحدة تحت مسمى إدارة المراجعة الإدارية .
2. ضرورة منح إدارة المراجعة الإدارية الاستقلالية التامة وذلك بتبعيةها لوزير الداخلية مباشرة .
3. ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليتها بوزارة الداخلية .
4. ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي والمسئوليات من فترة لأخرى لأغراض مواكبة المتغيرات .
5. ضرورة وضع خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بوزارة الداخلية توضح خطوط السلطة والمسئولية تقوياً لأداء الهيكل التنظيمي بصورة جيدة .
6. ضرورة الاهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر لمنسوبي إدارة المراجعة الإدارية .
7. ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات والمنظمات التي سبقت في تطبيق نظام المراجعة الإدارية .

المراجع :

الكتب :

- د. منصور حامد محمود و د. ثناء عطية فراج - المراجعة الإدارية وتقييم الأداء (القاهرة: د. ن : 1997م) .
- د. جلال مطاوع إبراهيم - المراجعة الإدارية (القاهرة : دار الثقافة العربية : د.ن).
- د. محمد نصر الهواري - دراسات في المراجعة (القاهرة : مكتبة غريب ، 1977 م) .
- د. محمد سمير الصبان ، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والتطبيق (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1988م).
- د. إبراهيم عبد الله المنيف ، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام (الرياض ، دار العلوم للنشر ، 1983)،.
- محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة (الاسكندرية : الدار المصرية الحديثة، 1981م) .
- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع (الاسكندرية : دار المعرفة للنشر 1990).

- إبراهيم العكاس ، التميز في الأداء ، مقال صحفي ، جريدة الرياض ، العدد 10200 .
عبد الغني بسوني ، التفويض في السلطة الإدارية ، (بيروت : الدار الجامعية للنشر ، 1986م) .
أحمد سيد مصطفى ، قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية ، (الرياض : مجلة الفكر الشرطي ، العدد 1 ، 1992م) .
علي السلمي ، الإدارة العامة (القاهرة : مكتبة غريب ، 1977) .
ألغين أرينز وجيمس لوبك ، المراجعة مدخل متكامل ، ترجمة د.محمد عبد القادر الديسبي (الرياض: دار المريخ، 2005) .
إبراهيم عبد الله المنيف ، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام (الرياض ، دار العلوم للنشر ، 1983) .
د. عبد الفتاح الصحن و د.محمد السيد ، الرقابة والمراجعة (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003م) .

الرسائل العلمية:

- بشير صالح محمد الخير، دور المراجعة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان ، بحث تكميلي الماجستير في المحاسبة غير منشور ، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين، 2007م
عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد ، المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا - جامعة أمدرمان الإسلامية ، 1998م .
عصام الدين أحمد البديري ، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية ، بحث تكميلي الماجستير في المحاسبة ، غير منشور ، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين ، 2004م .
محمود آدم يوسف حسن ، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة أداء الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية ، بحث تكميلي ماجستير في المحاسبة ، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين ، 2007م .

The most important findings are :

1. Application of management audit contributes in evaluating performance efficiency and effectiveness of the Ministry of Interior in Sudan .
2. Application of accurate management audit contributes in achieving the planned objectives in the Ministry of Interior in Sudan .
3. Management audit contributes clearly in finding the relevant solutions for administrative problems and proposed the suitable alternatives in the Ministry of Interior in Sudan .
4. Management audit is a tool for rationalizing performance by clarifying the points of weaknesses and deficiencies in the organizational structure of the Ministry of Interior in Sudan .

The most important recommendations are:

1. Necessity of applying accurate management audit for the achievement of efficient and effective performance in the Ministry of Interior in Sudan .
2. Necessity of merging the departments of internal audit and inspection in one department under the name of management audit in the Ministry Interior in Sudan .

Abstract:

The problem of the research is represented in the fact that; although the Ministry of Interior in Sudan witnessed a great habilitation and progress , but its performance evaluation required with applying accurate management audit system due to the positive role of management audit in evaluating the performance.

Keywords: Management Audit, Performance Evaluation, Performance Efficiency, Performance effective.