

دور المراجعة الإدارية على تقويم
الأداء بالمؤسسات الخدمية
(دراسة حالة شركة الكهرباء ولاية
الخرطوم)

The role of administrative
review on evaluating
performance in service
institutions
(Case Study of Khartoum
State Electricity Company)

إعداد :

ب. محمد صديق السيد محمد

جامعة السودان المفتوحة / السودان

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الإدارية في شركة الكهرباء ولاية الخرطوم ودورها في تقويم الأداء في أنه و على الرغم من أن شركة الكهرباء قد شهدت تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة إلا أن تقويم الأداء فيها يتطلب تدخل نظام المراجعة الإدارية بصورة علمية وممنهجة وذلك لما تلعبه المراجعة الإدارية من دور إيجابي في تقويم الأداء العمل في شركة الكهرباء، تمثلت أهداف الدراسة الي التعرف على المراجعة الإدارية بحسبان أنها توجه حديث وتبيان دورها في تقويم كفاءة وفعالية الأداء، بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقويم الأداء بشركة الكهرباء.

كما تمثلت الدراسة فرضيتان، تمثلت الفرضية الأولى تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم كفاءة أداء بالشركة، وتمثلت الفرضية الثانية تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم فعالية أداء بالشركة. كما اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لمتابعة الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات، والمنهج الإستقرائي لاختبار مدى صحة الفرضيات.

تبين من خلال هذه الدراسة ان تطبيق المراجعة الادارية للعديد من النتائج أهمها: إن تطبيق المراجعة الإدارية يساهم بصورة واضحة في تقويم كفاءة الأداء والفعالية بشركة الكهرباء، إن المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات الادارية وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور في الهيكل التنظيمي في شركة الكهرباء.

وقد أظهرت الدراسة ضرورة مراجعة تقويم الأداء ومسئولية من فترة لأخرى لأغراض مواكبة المتغيرات، ضرورة وضع خريطة لتقويم الاداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة الكهرباء توضح خطوط السلطة والمسئولية تقويماً لأداء بصورة جيدة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الإدارية، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the administrative review in the electricity company Khartoum State and its role in evaluating performance in that although the electricity company has witnessed a remarkable development recently, but the performance evaluation requires the intervention of the administrative review system in a scientific and systematic manner because of the positive role played by the administrative review in evaluating the performance of work in the electricity company, the objectives of the study were to identify the administrative review as a modern direction and clarify its role In evaluating the efficiency and effectiveness of performance, explaining the role of administrative review in achieving the planned administrative policies and evaluating the performance of the electricity company.

The study also represented two hypotheses, the first hypothesis was the application of management review positively affects the evaluation of the efficiency of the company's performance, and the second hypothesis was the application of management review positively affects the evaluation of the effectiveness of the company's performance. The study also followed the historical approach to follow previous studies related to the subject of this

study, the deductive approach to determine the axes of the study and formulate hypotheses, and the inductive approach to test the validity of hypotheses.

Through this study, it was found that the application of the administrative review of many results, the most important of which are: The application of the administrative review clearly contributes to evaluating the efficiency of performance and effectiveness of the electricity company, the administrative review is a tool to rationalize administrative decisions by clarifying the weaknesses and shortcomings in the organizational structure in the electricity company.

The study showed the need to review the performance evaluation and responsibility from one period to another for the purposes of keeping pace with the variables, the need to develop a map to evaluate the performance between the different administrative levels of the electricity company showing the lines of authority and responsibility to evaluate the performance well.

Key words: management review, performance evaluation, performance efficiency, performance effectiveness.

أولاً: الإطار المنهجي:

المقدمة:

المراجعة الادارية هي أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع وفروعه أو أحد أقسامه أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه ويشمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية وما تحققه من أهداف، وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طري 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 مسؤولياتها بكفاءة وفاعلي و لما كانت المراجعة الإدارية لم تلق اهتماماً متزايداً بنفس المستوى الذي لاقته المراجعة الداخلية فقد كان لازماً أن يتم التفكير بصورة جدية في الاهتمام بالمراجعة الإدارية في المنشآت الخدمية لترشيد القرارات الإدارية وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعريف بماهية المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه في تقويم الأداء بهذه المنشآت بالسودان متناولة شركة الكهرباء ولاية الخرطوم كدراسة حالة .

مشكلة الدراسة:

تقويم أداء هذه المؤسسة الخدمية بصورة واضحة لا يتم إلا بتطبيق نظام المراجعة الإدارية وإبراز الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم أدائها كمؤسسة خدمية رائدة مناط بها تقديم العديد من الخدمات وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي ما هو دور المراجعة الإدارية على تقويم الأداء بالمؤسسات الخدمية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1 هل تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم نظام المراجعة الإدارية؟
- 2 هل للمراجعة الإدارية دور واضح في تقويم كفاءة الأداء بشركة

كهرباء ولاية الخرطوم؟
3 هل يؤدي استخدام المراجعة الإدارية إلى تقويم فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان ما يلي:

- 1 التعرف على المراجعة الإدارية وبيان دورها في تقويم الأداء.
- 2 دراسة ومعرفة دور المراجعة الإدارية في تقويم أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 3 بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة وتقويم الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.

فرضية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- 1 تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

- 1 بيان الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تقويم الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 بيان الدور الذي تلعبه المراجعة الإدارية في تحسين كفاءة وفعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم
- 3 بيان دور المراجعة الإدارية في تحقيق السياسات الإدارية المخططة.

منهجية الدراسة:

أتبعت لدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضية، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات واعتمدت دراسته في جمع البيانات على المصادر الأولية مثل الإستبانة، الملاحظة مع الاعتماد على الكتب والمجلات، الدوريات، التقارير، اللوائح وأخرى.

مصطلحات الدراسة:

- المراجعة الإدارية: عملية منظمة لتقويم فعالية وكفاءة واقتصاديات التنظيم والتي تخضع لرقابة وتحكم الإدارة والتقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقويم بالإضافة إلى تقديم مقترحات التحسين الممكنة
- تقويم الأداء: هو التوفير في التضحيات سواء عند الحصول على الموارد أو عند استخدامها، بحيث تكون التضحيات ممثلة في أقل تكاليف أو أعباء تتحملها المنشأة دون المساس بمستوى العائد من إنفاق هذه التكاليف.
- كفاءة الأداء: تقويم لأنشطة منظمات الأعمال لمعرفة ما إذا كانت مواردها المتاحة تستغل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة
- فعالية الأداء: هي درجة النجاح في تحقيق الأهداف، وهي بذلك تنصرف إلى العلاقة بين الأهداف والمدخلات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

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

دراسة: عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد (١٩٩٨م):

تناولت هذه الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة من خلال الدراسة التحليلية التطبيقية على شركة سكر كنانة للأعوام (١٩٩٤-١٩٩٦م) وكانت أهداف الدراسة متمثلة في الآتي: تحديد مفهوم المراجعة الإدارية وأهدافها ووسائل ومرتكزاتها، 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 البدري (٢٠٠٤م):

تناولت الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفعالية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في قصور المراجعة المالية في الإيفاء بمتطلبات تقويم وقياس الأداء الإداري للمنشأة من مما أدى لظهور المراجعة الإدارية وهدفت الدراسة إلى بيان الأسئلة التالية: هل المراجعة الإدارية تؤدي إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية؟ هل يؤدي عدم استخدام المراجعة الإدارية إلى عدم وجود كفاءة وفعالية وخلل في الهيكل التنظيمي الإداري بالمنشأة؟ خلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن قياس كفاءة الأداء الإداري تتطلب تطبيق المراجعة الإدارية وأن المراجعة الإدارية واجبها اكتشاف مواطن الضعف.

دراسة: محمود آدم يوسف حسن (٢٠٠٧م):

تناولت هذه الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم 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: المراجعة الإدارية ذات جدوى كبيرة في تقويم الأداء الإداري والمالي واكتشاف مواطن الضعف واقتراح البدائل المناسبة، الشركات التي تقدم تقارير مالية مراجعة ومرفق معها تقرير المراجع الإداري لا تواجهها صعوبة في الاقتراض من البنوك.

دراسة: بشير صالح محمد (٢٠٠٧م):

هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الإدارية وأثرها على تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان وتمثلت مشكلة الدراسة 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: إن مراجعة الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة بقطاع الخدمات. إن كفاءة وإجراءات التشغيل والاستخدام الملائم للإجراءات اليدوية والإلكترونية يؤدي إلى تقليل التكاليف في قطاع الخدمات.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

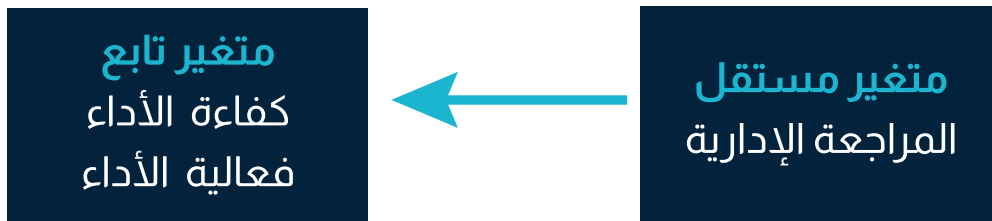
متغيرات الدراسة والنموذج المقترح: تشمل متغيرات الدراسة الآتي:

أولاً: متغير مستقل متمثل في (المراجعة الإدارية).

ثانياً: متغير تابع ومتمثل في محور (تقويم كفاءة الأداء، فعالية الأداء).

فرضية الدراسة: تطبيق المراجعة الإدارية يؤدي إلى تقويم أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.

شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: اعداد الباحث ٢٠٢٤م.

مفهوم المراجعة الإدارية:

تعرف المراجعة الإدارية بأنها فحص تحليلي للهيكل التنظيمي للمنظمة أو أحد أقسامها أو سياساتها أو أهدافها وإجراءاتها ونماذج التشغيل بها وكذلك لطرق استخدام وتوجيه مواردها البشرية والمادية، فهي 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، ٢٠٠٦م). بينما عرفت بأنها «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، ١٩٧٧م). كذلك عرفت 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 مسئوليتها بكفاءة وفعالية (سمير الصبان، ١٩٨٨م). ومن وجهة نظر أخرى ينظر 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. (سمير الصبان، ١٩٨٨م)، بينما يري البعض 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 وفراج، ١٩٩٧م)، ويرى 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 صفة عامة إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

أهمية المراجعة الإدارية:

تعمل المراجعة الإدارية على فحص وتقييم كل سياسات الإدارة وتنظيمها وتقييم المنتجات والخدمات والتكاليف وتعمل هذه المراجعة على تقييم مدى فعالية وكفاءة استغلال الموارد البشرية والمالية من أجل رفع الكفاءة الإدارية وترشيد القرارات الإدارية لمنع اتخاذ القرارات الخاطئة وتظهر أهمية المراجعة الإدارية في الآتي: (شحاتة، ١٩٩٩م):

- 1 تسهم المراجعة الإدارية في اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمديرين وقتاً لمتابعة واقتراح التوصيات اللازمة لحلها.
- 2 تساعد المراجعة الإدارية في إرشاد العاملين بالمنظمة وتزويدهم بالثقة فيما يقومون به من أعمال واشباع حاجة الإدارة إلى معرفة وجهات نظر جديدة واكتشاف طرق وأساليب أفضل للعمل.
- 3 تظهر أهمية المراجعة الإدارية من خلال تأثيرها على القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها طبقاً لنتيجة عملية المراجعة.

أهداف المراجعة الإدارية:

مع أن الهدف الرئيسي لوادة المراجعة الإدارية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم فإن المراجعين الإداريين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية: (الصح، ١٩٩٣م):

- 1 التأكد من حسن استخدام الإدارة للإمكانيات الاقتصادية المتاحة، أي التأكد من كفاءة استخدام تلك الموارد.
- 2 مساعدة الإدارة في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية وذلك عن طريق

- ترشيد القرارات الإدارية في الوقت المناسب.
- 3 تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية وذلك للحفاظ على أموال المنظمة وحماية أصولها، والتأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وزيادة الثقة في البيانات التي تقدم للإدارة.
- 4 حماية أصول المشروع.
- 5 منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
- 6 تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع.

تطرق أحد الكتاب لأهداف المراجعة الإدارية مشيراً إلى أنها تهدف للرقابة على كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وترتبط بالأقسام التشغيلية للمنظمة، وهي تهدف كذلك للتحقق من إمكان اعتماد أصحاب الشأن على التقارير وما يؤيدها من مستندات وسجلات خاصة بالمنظمة ويذهب إلى أن المراجع بجانب الغرض العام فإنه يحقق أغراضاً فرعية أخرى تتمثل في الآتي: (الصلح، ١٩٩٣م):

- 1 منع وكشف الأخطاء.
- 2 تحقيق الرقابة المحاسبية والإدارية.
- 3 إعداد التقارير وفقاً لمعايير إعدادها.

مفهوم الأداء

يعرف الأداء لغة بأنه، إتيان الحقوق المؤقتة وغير المؤقتة، وهو بمعنى القضاء. وقيل إنه خاص بالحقوق التي في التخلّف عن أدائها قضاء، فإتيان الديون والزكوات: أداء لها. والأداء الكامل: هو ما يؤديه الإنسان على وجه الذي أمر به، والناقص: (محمد، ١٩٩٣م)

واصطلاحاً يشير الأداء إلى المواصفات التشغيلية، وعرف بأنه، العمل المنجز (عبد الغفار وحسين، ١٩٩٦م). وعرف الأداء = القدرة x الدافعية.

(عبدالرحمن، ١٩٩٩م)

إذا رجعنا للتعريف العلمي للأداء نجده يتحدث عت تعريف الأداء تعريفاً متفقاً عليه بين الكتاب ومنظمات العمل المختلفة، وهو أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة عمل محددة. وأن لهذا التعريف يتوقف على عاملين أساسيين؛ هما (عبدالرحمن، ١٩٩٩م)

يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذي يمكن قياسه كمياً وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة. يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي الوقت نفسه، يعبر عن مستوى الذي يحققه هذا الفرد، من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد القيام به. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض، (راوية، ٢٠٠١م)

يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، ومن الناحية التكنولوجية، فقد يكون هذا ممكناً في بعض الأحيان كما في حالات خطوط التجميع حيث يمكن تبسيط العمل إلى حد بعيد، وتوزيع أنشطة محددة وسهلة على كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقي زملائه، ومن الناحية الأخرى، فقد تتطلب التكنولوجيا أو طبيعة العمل ذاتها ضرورة تضافر الجهود لأكثر من فرد واحد لإنجاز عمل محدد مثل: فريق العمل الذي يعمل في تركيب وإصلاح التيارات الكهربائية في الشوارع أو فرق كرة القدم ولهذا التعريف الذي يأتي خاصيتان حتى يكون تعريفاً شاملاً وهذه

الخاصيتان إذا توافرت يكون التعريف شاملاً :
أولاً: أن يكون التعريف شاملاً يصلح التطبيق على معظم الوظائف أن يصلح للتطبيق على معظم الوظائف إن لم يكن جميعها.
ثانياً: أن يكون عملياً أي يخضع للقياس الكمي، آخذاً بمبدأ الإدارة بالأهداف. فإن لكل عمل مجموعة محددة من الأهداف التي يجب على شاغل هذا العمل إنجازها وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة العمل ويمكن تصور أن لكل عمل ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاه في التنظيم. عدداً من الأهداف يمكن تحقيقها عن طريق الأداء.
يمثل الأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، (وائل، ٢٠٠٩م) كما يمثل الفرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية. ورغم إن الاهتمام بالأداء في العالم الصناعي قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبياً، ومع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف القطاعات.

مفهوم تقويم الأداء

يعمل تقويم الأداء في منظمات الأعمال على التعرف على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة وكذلك تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل عملية تقويم الأداء في مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة ونموها وتطورها والتي يمكن استخدامها كمعايير لقياس مدى فعالية وكفاءة نتائج النشاط بالمنظمة.
أشار أحد الكتاب إلى أن مفهوم تقويم الأداء يعتبر تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقويم يتم عادة في اتجاهين أولهما تقويم الشيء محل التقويم

وثانيهما الهدف من التقويم مع اعتبار أن عملية التقويم مرحلة من مراحل العملية الإدارية والتي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقويم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف ، وخلص إلى أن مفهوم التقويم يعني التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة والمرسومة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها(محمود وفراج، ١٩٩٧).

مفهوم تقويم الأداء بأنه «التحقق من عمل الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة» (سليمان، ١٩٩٠م).

عرف أيضا بأنه «تقويم النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»(الكبيسي، ١٩٨٠م) ، بينما تحدث كاتب آخر عن مفهوم تقويم الأداء عندما نحاول أن نقيم نشاط الإدارة أو أي نموذج للسلوك الإنساني ، فإننا نحاول أن نقيس مدى الرشد في الاختيار بين القرارات أو الاختيار بين التصرفات المختلفة والتي في الإمكان أن نختار بينها ، وعندما نحكم على البرامج الإدارية أو على القرارات الإدارية فإننا نقوم بذلك على أساس تقديرنا للأهداف التي تسعى الخطة إلى بلوغها ومن ناحية أخرى نحكم على مدى فاعلية الخطة وقدرتها على تحقيق الأهداف، عند ذلك لا بد أن نعرف هل حقق التنظيم الأهداف التي يسعى إليها أو لم ينجح في هذا؟ والأساس الثاني للتقويم هو التقويم على أساس الرشد وتكون القرارات رشيدة إذا كانت مصممة بدقة للحصول على أفضل النتائج المطلوبة (الصح، ١٩٩٣م).

يعتبر تقويم الأداء من وجهة نظر أحد الكتاب بأنه أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم (مستوى الفرد، مستوى المنظمة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته

لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد (الحسني، ٢٠٠٢م).

أهمية تقويم الأداء:

تتبع أهمية تقويم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة التناسق والاتلاف بين عوامل الإنتاج المختلفة للتعرف على مدى كفاءة استخدامهما، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وترجع أهمية تقويم الأداء إلى الأسباب التالية (العلي والمطيري ١٩٩٦)

- 1 تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- 2 تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقويم الأداء يمثل أساساً موضوعياً لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- 3 تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- 4 المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- 5 تساعد مؤشرات تقويم الأداء على مد الإدارة بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

تساعد مؤشرات تقويم الأداء المستويات الإدارية بالمنظمة على التعرف

على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

مفهوم كفاءة الأداء: الكفاءة لغة: المماثلة في القوة والشرف، ومنه الكفاءة في العمل، وهو القدرة عليه وحسن تصرفه، الكُفُو: الكُفء هو المماثل. وفي القرآن الكريم (وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ) سورة الإخلاص- الآية ٤. الكُفء هو القوي القادر على تصريف العمل. الجمع أكفاء وكفا. (المعجم، ١٩٧٢م)

الكفاءة اصطلاحاً تعنى تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات (أحمد، ١٩٨٦م). وتشير الكفاءة إلى مدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو إنتاج (النور، ٢٠٠٠م). وعرفت بأنها، نسبة النتائج التي تم تحقيقها إلى المدخلات، لذلك هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة (هيريرت، ٢٠٠٣م). وعرفت بأنها، عدم إهدار الموارد واستخدامه بالشكل الصحيح، فحسن استخدام الموارد المالية يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير، وأن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل. (أحمد، ٢٠٠٤م).

أهداف كفاءة الأداء

أن كفاءة الأداء تحقق الأهداف التالية: (ايناس، ٢٠٠٦م)

- 1 زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم وقوة العمل والاتصالات داخل المنشأة.
- 2 تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم، وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.
- 3 رفع مستوى الجودة وخفض نسب الحوادث والإقلال من أعطال المعدات وخفض نسب المعيب من السلع المنتجة.
- 4 تطبيق تكنولوجيا جديدة مناسبة تؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتخفيض التكلفة وتحسين أدائه المنتج.

كما يضيف الباحث الأهداف التالية:

- تنمية قدرات ومهارات الإدارة على ممارسة وظائفها بشكل علمي وتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع معايير أداء سليمة ودقيقة تساعد على القياس الموضوعي للأداء الإداري مما يؤدي إلى رضا العاملين بالمؤسسة، فيحفزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف.

مزايا تقويم كفاءة الأداء

من المزايا التي يمكن للعاملين أو الإدارة تحقيقها من جراء عملية التقويم مايلي: (صديق، ٢٠٠٦م)

- 1 تحسين علامات العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، فالتقييم الموضوعي للأداء العاملين يخلق شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين لإدراكهم بأن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين المُجد والمنضبط وغير المجد، كما يخلق شعوراً لدى العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية العمل محل تقدير واهتمام الإدارة.
- 2 تطوير الأداء الذاتي، فمن خلال تقييم الأداء يستطيع كل فرد في المنظمة أن يتعرف على حقيقة أدائه، وماهي الثغرات أو نقاط الضعف الموجودة فيه.
- 3 إشعار الموظف بالمسؤولية، فعندما يدرك الموظف بأن أدائه محل تقييم من جانب رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي.
- 4 ضمان المعاملة العادلة، فالتقييم القائم على أساس موضوعية عادلة يتيح لكل فرد في المنظمة الحصول على ما يستحقه من مزايا ووظيفة متنوعة (أجور- ترقية- حوافز).
- 5 خفض معدل دوران العمل، فالتقييم قائم على أسس العدالة والموضوعية وعدم التمييز يبعث الثقة في نفوس العاملين

- ويجعلهم أكثر استقراراً في العمل.
- 6 تشجيع التنافس بين العاملين للاستفادة من الفرص والامتيازات المتاحة.
- 7 الرُّقى بمستوى الوظيفة الرقابية ويقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه على أساس سليم.
- 8 تحقيق الالتزام بقواعد العمل.

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 الكيف قبل الكم (علي السلمي ١٩٧٧م). عرفت 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 ٢٠٠٥) يرى بعض الكتاب أن الحديث عن مفهوم الكفاءة لا يمكن أن يفصل عن مفهوم الفعالية فكلهما وجهان لعملة واحدة وذلك لارتباط عنصري الكفاءة والفعالية بعضهما ببعض حيث أن المدى الكامل لأي برنامج يتضمن عنصري الكفاءة والفعالية يقع بين كل من جهود الخدمة والنتائج النهائية (الصحن والسيد، ٢٠٠٣م) كثيراً ما يساوى بين مفهومي الفعالية والكفاءة علماً بأن المصطلحين مختلفان ولكنهما متربطان ، 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، ١٩٨٣). 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 مخربات 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 المتخصصين في المجال الإداري والمحاسبي والقانوني ومجال المراجعة الداخلية في شركة الكهرباء الخرطوم. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١٢٠) استمارة استبيان على المستهدفين

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الثبات والصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لإستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (٣) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وبعد إستعادت الإستبيان 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 (١)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	فرضية الدراسة
89 %	80 %	66 %	الفرضية الاولى
82 %	67 %	50 %	الفرضية الثانية
90 %	82 %	69 %	لاستبانة كاملة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (٥٠%) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠%) 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:

لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (٨٠) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الاولى:

نصت الفرضية الاولى على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر ايجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم» ويوضح الجدول (٢) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على الفرضية الاولى.

جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى

ت	العبارة	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل.	45.0%	48.8%	2.5%	2.5%	1.3%
٢.	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يساهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	67.5%	32.5%	-	-	-
٣.	تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.	42.5%	52.5%	3.8%	1.3%	-
٤.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	36.0%	35.0%	7.55%	17.5%	3.8%
٥.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	38.8%	41.3%	6.3%	12.5%	1.3%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.
يتبين من الجدول رقم (٢) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص بالفرضية الأولى

- تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل، تبين أن نسبة (٤٥,١%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٤٨,٨%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٥,٢%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق بشدة.
- تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يشاهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٦٧,٥%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبة (٣٢,٥%) أجابوا بالموافقة.
- تطبق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٤٢,٥%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٥,٥٢%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق.
- دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، أن نسبة (٣٦,٠%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٣٥,٠%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٧,٥٥%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٧,٥%) أجابوا لا أوافق، بشدة، ونسبة (٣,٨%) أجابوا لا أوافق بشدة.
- دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، أن نسبة (٣٨,٨%) أجابوا بأوافق بشدة، ونسبته (٤١,٣%) أجابوا بأوافق، ونسبة (٦,٣%) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٢,٥%) أجابوا لا أوافق، بشدة، ونسبة (١,٣%) أجابوا لا أوافق بشدة.

ومما تقدم ترى الباحثة الانسجام التام لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولى مما يثبت صحتها.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم »
وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة بقوة الإجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى وذلك كما في الجدول التالي:
جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الدرجة	الوزن	
1.	تطبق شركة كهرباء ولاية الخرطوم المراجعة الادارية في العمل.	4.34	0.76	4	أوافق	0.000
2.	تطبيق المراجعة الادارية بصورة سليمة يشاهم في تحسين وترقية الأداء وكفاءته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.68	0.47	5	أوافق	0.000
3.	تطبيق المراجعة الادارية يساعد في تقويم كفاءة اداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.	3.36	0.62	4	أوافق	0.000
4.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تطبيق المراجعة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	3.83	1.21	4	أوافق	0.000
5.	دمج ادارتي المراجعة الداخلية والتفتيش الاداري يعني تحسين كفاءة الاداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.04	1.04	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

من الجدول رقم (٣) يتبين للباحث الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (٤,٣٤ - ٤,٠٤) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية الأولى بين (٠,٧٦ - ١,٠٤) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
- ان النتائج في الجدول رقم (٤) 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 والمحايدون وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة من عبارات الفرضية الأولى.
- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية الأولى (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (٥%)، واعتماداً على ما ذكر في الجدول رقم (٣) فإن لذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (٥%) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات الفرضية الأولى.

مما تقدم تخلص الباحثة إلى ان هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، مما يؤكد ان فرضية الدراسة الأولى التي نصت على ان «تطبيق المراجعة الإدارية

يؤثر إيجاباً على تقويم كفاءة أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم» قد تحققت.

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثانية:
نصت الفرضية الثانية على الآتي: «تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً في تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم». ويوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على الفرضية الثانية.
جدول رقم (٤)
التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	النسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.	38.8 %	57.5 %	3.8 %	-	-
2.	مراجعة والمسؤوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	38.8 %	57.5 %	3.8 %	-	-
3.	وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد.	38.8 %	47.5 %	13.8 %	-	-
4.	تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسؤوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي.	38.8 %	55.0 %	8.8 %	2.5 %	-
5.	المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل.	37.5 %	47.5 %	11.3 %	3.8 %	-

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.
يتبين من الجدول رقم (٤) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص بالفرضية الثانية.

- المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد على ذلك.
- مراجعة والمسئوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد على ذلك.
- وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد، تبين أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٤٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (١٣,٨٪) أجابوا لا أوافق.
- تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسؤوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي، أن نسبة (٣٨,٨٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٥٥,٠٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (٨,٨٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (٨,٨٪).
- الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل، أن نسبة (٣٧,٥٪) أجابوا أوافق بشدة، ونسبته (٤٧,٥٪) أجابوا بأوافق، ونسبة (١١,٣٪) أجابوا بالحياد ولا يوافقون على ذلك، ونسبة (٣,٨٪) أجابوا لا أوافق على ذلك.

ومما تقدم ترى الباحثة الانسجام التام لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على الآتي: « تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم »
وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة بقوة الإجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1.	المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.	4.35	0.55	4	أوافق	0.000
2.	مراجعة والمسئوليات والإجراءات والعمليات بصورة جيدة يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.	4.35	0.55	4	أوافق	0.000
3.	وضع خريطة لتقويم فعالية الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقويم فعالية الأداء بشكل جيد.	4.25	0.68	4	أوافق	0.000
4.	تطبيق المراجعة الإدارية يساهم في مراجعة السلطات والمسئوليات وتدفعها عبر الهرم التنظيمي.	4.20	0.70	4	أوافق	0.000
5.	المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور واقتراح وسائل العلاج المناسبة لها من خلال تقرير وافي وشامل.	4.19	0.78	4	أوافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٤م.

من الجدول رقم (٥) يتبين للباحث الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية تراوحت بين (٤,٣٥-٤,١٩) وهذه المتوسطات جميعها قريبة جداً إلى الوزن (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المراجعة الإدارية تسهم في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية واقتراح البدائل المناسبة.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية الثانية بين (٠,٧٨-٠,٥٥) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
- ان النتائج في الجدول رقم (٥) 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.
- كانت نتائج الاختبار أن بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على الفرضية (٠,٠٠) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (٥٪)، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (٥) فإن لذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (٥٪) بين الإجابات، لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات الفرضية الثانية.

مما تقدم تخلص الباحث إلى ان هناك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة بأن تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم، مما يؤكد ان فرضية الدراسة الثانية التي نصت على ان «تطبيق المراجعة الإدارية يؤثر إيجاباً على عالية أداء شركة

كهرباء ولاية الخرطوم» قد تحققت.

النتائج:

بعد دراسة الإطار النظري والجانب التطبيقي توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1 إن للمراجعة الإدارية أثراً واضحاً في تقويم فعالية أداء شركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 2 إن مراجعة الادارية يجب ان تكون بصورة واقعية مع مراعاة وضع خريطة لتقويم كفاءة الاداء توضح خطوط السلطة والمسئولية من شأنه تطوير الأداء بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 3 إن المراجعة الإدارية أداة لترشيد القرارات وذلك بتوضيح نقاط الضعف والقصور والعمل على معالجتها.
- 4 إدارتي المراجعة الداخلية والتفتيش يمكن الاستعاضة عنهما بإدارة المراجعة الإدارية تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليته.
- 5 إن تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها لا يتأتي إلا بالتطبيق السليم للمراجعة الإدارية.

التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة 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 لشركة كهرباء ولاية الخرطوم مباشرة.
- 3 ضرورة تطبيق المراجعة الإدارية بصورة سليمة تحقيقاً لكفاءة الأداء وفعاليته بشركة كهرباء ولاية الخرطوم.
- 4 ضرورة وضع خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بشركة كهرباء ولاية الخرطوم توضح خطوط السلطة والمسئولية.

- 5 ضرورة الاهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر لمنسوبي إدارة المراجعة الإدارية بشركة كهرباء الولاية.
- 6 ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات والمنظمات التي سبقت في تطبيق نظام المراجعة الإدارية.

المراجع

أولاً: الكتب:

- محمود، ح. و فراج، ث. ١٩٩٧م، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، دار القاهرة، ط ٢، القاهرة، مصر .
- إبراهيم، ج، ١٩٨٣م، المراجعة الإدارية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر .
- الهواري، م، ١٩٧٧م، دراسات في المراجعة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر .
- الصبان، م، ١٩٨٨م، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
- المنيف، أ، ١٩٨٣م، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- عبد الفتاح، م، ١٩٨١م، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، ط ٢، الاسكندرية، مصر.
- غيث، م، ١٩٩٠م، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، مصر .
- بسوني، ع، ١٩٨٦م، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، ط ٢، بيروت، لبنان .
- السلمي، ع، ١٩٧٧م، مبادئ الإدارة العامة، مكتبة غريب، ص ٤٣، القاهرة، مصر .
- أرينز، أ. و لوبك، ج، ٢٠٠٥م، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ، ط ٣، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- المنيف، أ، ١٩٨٣م، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للنشر، ص ٤٠، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- الصحن، م. و د. السرايا، م، ٢٠٠٣م، الرقابة والمراجعة، الدار الجامعية، ط ٢، الإسكندرية، مصر .

- جونسون، ج. و شولز، ك، ٢٠٠٠م، دراسة الإستراتيجية الكلية، العالمية للنشر، الدوحة، قطر.
- شحاته، ح، ١٩٩٩م، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة، د.ن، القاهرة، مصر.
- الزياي، ع، و سيف النصر، ز، ٢٠٠٠م، التنظيم، دار النشر الهندسية، القاهرة، مصر.
- العلي، أ. و المطيري، ر، ١٩٩٦م، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، ط١، القاهرة، مصر.
- مكي، م. و مروان، ج، ٢٠٠٠م، مدخل إستراتيجي في المحاسبة الإدارية، د.ن، القاهرة، مصر.
- سليمان، ح، ١٩٩٠م، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة للنشر، ص ١٢، القاهرة، مصر.
- عمارة، ح، ١٩٩٣ قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، دار الشروق للطباعة والنشر، ص ٣٧، بيروت، لبنان.
- حنفي، ع، و القزاز، ح، ١٩٩٦، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٥٩٨، الإسكندرية، مصر.
- العيسوي، ع، ١٩٩٩م، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص ٣٨٣، الإسكندرية، مصر.
- غربي، ع، وآخرون، ٢٠٠٧م تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط ١، ص ١٣٠، القاهرة، مصر.
- حسن، ر، ٢٠٠١م، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعي للطبع و النشر والتوزيع، ص ١٣، القاهرة، مصر.
- صبحي، و، إدريس م، و الغالبي ط، ٢٠٠٩م، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢م)
- نور، أ، ١٩٨٦م، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيق،

- مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- نوجي، أ، ٢٠٠٠م، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفعالية الإدارية - دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة).
- سايمون، ه، ٢٠٠٣م، السلوك الإداري لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة، عبدالرحمن أحمد هيجان وعبدالله أهنية، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ماهر، أ، ٢٠٠٤م، الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ص ٢٢، القاهرة، مصر.
- نبوي، إ، ٢٠٠٦م، أساسيات إدارة العمليات مطابع الدار الهندسية، ص ٢٥٠، القاهرة، مصر.
- عفيفي، ص، ٢٠٠٦م، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، ص ٣١٣، القاهرة، مصر.

ثانياً: الدوريات:

- العكاس، أ، ٢٠٠٠م، التميز في الأداء، جريدة الرياض، العدد ١٠٢٠٠.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- الخير، ب، ٢٠٠٧م، دور المراجعة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في السودان، غير منشور، الخرطوم، السودان.
- أحمد، ع، ١٩٩٨م، المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة، غير منشورة، الخرطوم السودان.
- البدري، ع، ٢٠٠٤م، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للوحدات الاقتصادية، مجلة النيلين، الخرطوم السودان.
- حسن، م، ٢٠٠٧م، دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة أداء الإدارة

في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية ، مجلة النيلين ،
الخرطوم ، السودان .

● الكبيسي ، ع ، ١٩٨٠م ، المركزية واللامركزية في الأداء ، مجلة التنمية
الإدارية ، العدد ١٤ ، بغداد ، العراق.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Peter Durocher , «New Templates for Today's Organizations»
Harvard Business Review, January, 1974,.
- David A. Buchanan, Organization Behavior, Prentice Hall, U.K,
1985, P239.



كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بنيسوتا