



الإهداء

إلي

روح كل من علمني الصمود في مواجهة الصعاب مهما تبدلت الظروف

أمي وأبي وأخي عليهم رحمة الله ،،،

إلي

كل من غمروني بوفائهم ونشروا ورود الربيع أمام ناظري ،،،

زوجتي العزيزة وأبنائي الأفاضل والأهل الكرام ،،،

إلي

الشموع التي تحترق لتضيء للأخرين ولكل من علمني حرفاً في الحياة ،،،،

أساتذتي الأجلاء ،،،

إلي

رفقاء الدرب بإذن الله تعالى ،،،

أهدي هذه الرسالة المتواضعة راجياً من الموالى عز وجل أن يجد القبول

ومنفعة لنجاح الأمة.

الشكر والعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين . تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات، لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت ، إليك يا من كان له قدم سبق في ركب العلم والتّعليم ، إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء، إليك أهدي عبارات الشكر والتّقدير .

وأخص بالشكر بعد الله عز و جل نبع المعرفة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا. والى كل أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها لإتاحة الفرصة لإخراج هذه الرسالة على ما هو عليه. وكذلك يسعدني وبشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير مشرفي د. **عبدالعظيم سليمان إبراهيم المهل** و د. **صديق بلل إبراهيم بلل** - عميد كلية الدراسات التجارية الذي غمرني بفيض علمه وكثير نصحة ، وحسن معاملته ، وجميل صبره فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في أهله وعلمه وعمله.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاح وإتمام هذه الرسالة بالإعداد والنصح والإرشاد د. الطاهر أحمد محمد على ، د. عماد عيسى إسحق ، الأستاذة / رقية عبيد أبكر وزملائها قهملوه من وفاءٍ وإخلاصٍ فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وكم كنت جميلاً أن تقوم بمعاونتي أسرتي العريقة وزملائي في وزارة المالية والتخطيط الإقتصادي على رأسهم الأستاذ/ مكي محمد عبدالرحيم عليان ، سليمان عبدالحمود إبراهيم ، قاسم على جبريل وآخرين لم تسعهم المجال. وقد قدموا لي من البيانات والمعلومات وعصارة جهدهم وتجاربهم ، فلا يسعني إلا أن أسجي لهم آيات الشكر والتقدير وأصدق الأمنيات لهم بالصحة والعافية.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر الأخوة الأفاضل مسؤولي الأمانة العامة للمجلس القومي التخطيط الإستراتيجي وقادة مؤسسات التخطيط الإستراتيجي على مساعدتهم في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للتحليل والوصول إلى النتائج. كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للسادة / أعضاء لجنة المناقشة وعلى رأسهم أ.د جلال محمد احمد على تكريمهم بالموافقة على مناقشتي.

وفي الختام أسأل الله السداد والفلاح وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم
أ	البسمة	1
ب	الإستهلال	2
ج	الإهداء	3
د	الشكر والعرفان	4
هـ	قائمة المحتويات	5
ي	قائمة الجداول	6
ل	قائمة الأشكال والرسومات	7
م	المستخلص باللغة العربية	8
ن	المستخلص باللغة الإنجليزية Abstract	9
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	تمهيد	1-1
4	مشكلة البحث	2-1
9	أهداف البحث	3-1

9	أهمية الدراسة	4-1
11	حدود الدراسة	5-1
12	لتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	6-1
14	تنظيم الدراسة	7-1
15	الخلاصة	8-1
الفصل الثاني : الإطار النظري		
المبحث الأول : أهمية عوامل البيئة الخارجية		
16	تمهيد	1-1-2
18	المفهوم العام للبيئة الخارجية	2-1-2
20	تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات	3-1-2
22	تشخيص عوامل البيئة الخارجية	4-1-2
23	عناصر البيئة الخارجية	5-1-2
26	عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة	6-1-2
المبحث الثاني : أهمية التخطيط الإستراتيجي		
32	تمهيد	1-2-2
36	أهمية التخطيط الإستراتيجي	2-2-2
39	الخطوات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي	3-2-2

47	متطلبات التخطيط الإستراتيجي	4-2-2
	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية	
67	تمهيد	1-3-2
69	مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية	2-3-2
71	أهمية الثقافة التنظيمية	4-3-2
72	خصائص الثقافة التنظيمية	5-3-2
73	عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية	6-3-2
75	نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها	7-3-2
	المبحث الرابع : أداء المؤسسة	
81	تمهيد	1-4-2
81	مفهوم وتعريف أداء المؤسسة	2-4-2
86	مفهوم وتعريف الكفاءة والفعالية	3-4-2
89	معايير تصنيفات الأداء	4-4-2
95	مستويات الأداء	5-4-2
	المبحث الخامس : العلاقة بين متغيرات الدراسة	
97	التخطيط الإستراتيجي والاداء	1-5-2
101	الثقافة التنظيمية والاداء	2-5-2

106	تخطيط الإستراتيجي و الثقافة التنظيمية	3-5-2
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
	المبحث الأول :منهجية الدراسة	
108	تمهيد	1-1-3
108	نظريات الدراسة	2-1-3
109	نظرية مقارنة الموارد	3-1-3
110	نظرية لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات	4-1-3
113	نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة	5-1-3
115	فرضيات الدراسة	6-1-3
	المبحث الثاني : المنهجية الإجرائية للدراسة	
118	تمهيد	1-2-3
118	مجتمع وعينة الدراسة	2-2-3
119	صدق أداة الدراسة	3-2-3
119	إختيار صدف محتوي المقياس	4-2-3
125	التحليل العاملي الإستكشافي	5-2-3
126	التحليل العامل الإستكشافي للمتغير المستقل	6-2-3
128	التحليل العامل الإستكشافي للمتغير التابع	7-2-3

129	تحليل العامل الاستكشافي للمتغير الوسيط	8-2-3
131	مؤشرات جودة النموذج	9-2-3
135	مؤشرات جودة النموذج للمتغير المستقل	10-2-3
138	التحليل العملي التوكيدي للمتغير المعدل	11-2-3
140	مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل	12-2-3
141	نموذج الدراسة المعدل	13-2-3
142	متوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	14-2-3
	المبحث الثالث : تحليل واختبار الفرضيات والنتائج	
144	تمهيد	1-3-3
144	نمذجة المعادلة البنائية	2-3-3
158	مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة	3-3-3
161	التوصيات	4-3-3
162	محددات الدراسة	5-3-3
163	الدراسات المستقبلية	6-3-3
163	خلاصة البحث	7-3-3
164	قائمة المراجع	8-3-3
183	الملاحق	9-3-3

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوي	الرقم
62	العقبات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجيات	1-2-2
121	تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة	1-2-3
124	تحليل البيانات الشخصية	2-2-3
127	التحليل العاملي الإستشكافي للمتغير المستقل	3-2-3
128	التحليل العاملي الإستشكافي للمتغير التابع	4-2-3
129	التحليل العاملي الإستشكافي للمتغير الوسيط	5-2-3
130	معامل الإعتمادية ألفا كرو نباخ لعبارات الإستبانه	6-2-3
135	مؤشرات جودة المطابقة بين المتغيرات	7-2-3
136	معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان	8-2-3
138	مؤشر جودة النموذج للمتغير التابع	9-2-3
140	مؤشر جودة النموذج للمتغير المعدل	10-2-3
143	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11-2-3
147	قيم تحليل المسار بين المتغيرات	1-3-3

149	م تحليل المسار بين المتغيرات	2-3-3
151	قيم تحليل المسار بين عوامل البيئة الخارجية والكفاءة	3-3-3
154	قيم تحليل المسار	4-3-3
156	جدول ملخص إختبار الفرضيات	5 - 3 - 3

قائمة الأشكال والرسومات

الصفحة	المحتوي	الرقم
29	من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي	1-1-2
30	تحليل بيئة العمل	2-1-2
55	التخطيط والممارسة الإدارية	1-2-2
56	علاقة التخطيط الإستراتيجي أساس العملية الإدارية	2-2-2
59	الخطة المتكاملة لمنظمة الأعمال	3-2-2
122	تحليل البيانات الشخصية	2-2-3
134	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل	1-2-3
137	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع	1-2-3
139	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل	3-2-3
141	نموذج الدراسة المعدل	4-2-3
142	المتغيرات التحكيمية	5-2-3
146	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والفاعلية	1-3-3
148	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والكفاءة	2-3-3
150	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والكفاءة	3-3-3
153	العلاقة بين الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والفاعلية.	4-3-3

المستخلص:

تشهد المؤسسات العامة في الدول النامية عموماً إنخفاضاً وضعفاً في الأداء وقد أدت التغيرات التي تشهدها عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي ومايصاحبها في زيادة الأداء حيث أصبح التنافس بين المؤسسات قضية ذات ضرورة ملحة في حياة المؤسسات وعالم مجتمع المعرفة والعولمة. ووايّ نطلقت مشكلة هذه الدراسة من تساؤل رئيسي " هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية واداء المؤسسات العامة السودانية ؟ ". وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة السودانية. ومن هذا التساؤل الرئيسي تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراس ان تحمل الإجابات العلمية حولها. ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية تم نمذجة الدراسة إستناداً على الدراسات السابقة ونظرية الموارد ومنها طورت الفرضيات لإختبار الفرضيات بأستخدام المنهج الإحصائي الوصفي لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات العامة وأستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وذلك عبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع عينة الدراسة تتكون من المؤسسات العامة. فلقد تصدّت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (300) موظف من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسات تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ورئيس قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) برنامج (AMOS) ونموذج المعادلة البنائية (SEM). كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أظهرت وجود أثر إيجابي لعوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية) في اداء المؤسسات العامة عنصر (الفاعلية والكفاءة) ، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات ، والثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات. كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات تشير الى تعميق وتشخيص البيئة الخارجية و المحيط للمؤسسات العامة والتنبؤ بما يدور ذلك في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة ، وكذلك إقامة مراكز بحثية وعلمية وتشخيصية تحلل البيئة عوامل الخارجية مع الإعتماد في عملية التغيير بالمؤسسات على القيادات التحويلية.

Abstract:

In general, public institutions in developing countries have seen a decline in performance. Changes in the external environment factors of strategic planning have led to increased performance as competition between enterprises has become a pressing issue in the life of institutions, the world of the knowledge society and globalization. And The problem of this study was launched from the head of the question "

Do you Organizational culture modifies the relationship between external environment factors and the performance of Sudanese public institutions? " The study aimed to test the impact of environmental factors Foreign Affairs on the performance of public institutions directly and indirectly through the organizational culture in the Sudanese public institutions. It is this question, the president of the branch group of the sub - questions are expected to carry the scientific study that answers around. In order to achieve its objectives according to scientific methodology The study was modeled based on previous studies and the theory of resources including hypotheses have been developed to test hypotheses use ALL the descriptive statistical method to demonstrate the impact of strategic planning in the performance of public institutions and the use of organizational culture as a variable rate , and through the analysis of the track and impact based on the views of the study sample consists of the institutions of the general community . It has responded to its mission through the collection, processing and analysis of the views of (300) employees from senior management and executive management institutions ranged from levels between the director general and director of the project manager and a technical director and an expert technician and head of department. Data was collected by means of a questionnaire designed as a tool for measuring the study model. The study used descriptive and indicative statistical methods (to **test path analysis**) Program (**AMOS**) Structural equation model (**SEM**). The study also found a number of results that showed a positive effect of external environment factors For strategic planning (social factors, technological factors, political factors) in the performance of public institutions component (Effectiveness and efficiency). There is a relationship between organizational culture and the functioning of institutions , Organizational culture modifies the relationship between environmental factors for strategic planning and enterprise performance . The study also concluded a number of recommendations to deepen and diagnose the external environment and the environment For public institutions and to predict what is going on in light of the rapid technological changes and competition, as well as the establishment of research and scientific centers and diagnostic analyzes the external environment factors with accreditation in the process of change institutions on transformational leadership.