



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 بخاص 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 الله 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 محتوى 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 الإستكشافي 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 : طيل 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

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

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.