

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالى:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

(سورة المجادلة-الآية 11).
صدق الله
العظيم

الإهداء

إلى روح والدي طيب الله ثراه...
إلى والدي ... أطال الله في عمرها....
إلى شريكة حياتي ... مناهل الثمرة

الطيبة.
إلى فلذة كبدي متقي
إلى أسرتي الكريمة...
إلى كل من علمني حرفاً....
أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

الشكر والعرفان

الشكر أولاً لله الذي علم بالقلم (علم
الإنسان ما لم يعلم
ثم من بعد، أقدم جزيل شكري
وإمتناني إلى جامعة سنار التي
بعثتني لنيل هذه الدرجة و إلى إدارة
التعليم العالي والبحث العلمي التي
قامت بتمويل هذه الرسالة.

كما لايفوتني في هذا المقام أن أقدم
فائق شكري وتقديري إلي
البروفيسور علي عبد الله محمد
الحاكم الذي تفضل بالإشراف علي
هذه الرسالة وما قدمه من عون
صادق وتوجيهات وإرشادات قيمة
أفادتني في إتمام هذه الرسالة
وأيضاً يمتد الشكر وتقدير لأسرة
الهيئة القومية للكهرباء وأسرة الهيئة
العامة للطيران المدني و إلي إدارة
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
لإتاحتها لي فرصة الدراسة لنيل درجة
الدكتوراة في الإدارة العامة،ويمتد
شكري أيضاً إلي الدكتور طارق محمد
الرشيد الذي قام بتحليل بيانات
الدراسة ويتواصل شكري إلي
الأساتذة الأجلاء البروفيسور خالد
سرالختم و البروفيسور عمر الباقر
رحمه الله و البروفيسور حسن عباس
الذين تفضلوا بتحكيم إستمارة
الإستقصاء و إلي كل من تعاون في
طباعة وتنسيق و إعداد هذه الرسالة.

الباحث

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	البسملة	أ
2.	الآية	ب
3.	الإهداء	ج
4.	الشكر والعرفان	د
5.	قائمة المحتويات	هـ
6.	قائمة الجداول	ز
7.	قائمة الإشكال	ط
8.	قائمة الملاحق	ي
9.	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	ك
10.	مستخلص الدراسة باللغة العربية	م
11.	الفصل الأول: المقدمة، المؤسسات العامة، تقويم الأداء	1
12.	المبحث الأول: المقدمة:	2
13.	مشكلة البحث	2
14.	أهمية البحث	3
15.	أهداف البحث	3
16.	فرضيات البحث	4
17.	منهج البحث	4
18.	مجتمع الدراسة	5
19.	عينة الدراسة	5
20.	مصادر جمع المعلومات	5
21.	أدوات جمع المعلومات	6
22.	حدود البحث	6
23.	أساليب التحليل الإحصائي	6
24.	الدراسات السابقة	7-10
25.	المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العامة	11-29
26.	المبحث الثالث : مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه	30-40
27.	الفصل الثاني : الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	41
28.	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها	42-65
29.	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي	66-76
30.	الفصل الثالث: البدائل الإستراتيجية وتقييم المواقف	77
31.	المبحث الأول: إستراتيجيات التكامل والإستراتيجيات المكثفة	78-83
32.	المبحث الثاني: إستراتيجيات التنوع والإستراتيجيات الدفاعية	84-88
33.	المبحث الثالث: تقييم المواقف	89-110

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	أسلوب التقدير النسبي	35
2.	عناصر رسالة المنظمة	63
3.	أنواع الإستراتيجيات البديلة	80
4.	المعلومات البيئية	90
5.	تحليل التهديدات والفرص	93
6.	البيانات الخاصة بالأداء الداخلي	100
7.	قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية	103
8.	تحليل نقاط القوة والضعف	104
9.	مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي	117
10.	مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي لشركة صحتين للأغذية	119
11.	دور الإستراتيجيون في عملية تنفيذ الإستراتيجية	124
12.	مصفوفة تقييم الإستراتيجية	137
13.	أعداد المتدربين وفقاً للسنين	155
14.	الإدارة الإستراتيجية هي إدارة واعية ورشيقة	169
15.	الإدارة الإستراتيجية تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف	170
16.	تطبق المؤسسة التي تعمل بها الإدارة الإستراتيجية في أنظمتها الإدارية	170
17.	تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً وملموساً في تطوير الأداء الإداري	171
18.	لا تقع مسؤولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط	171
19.	السياسات هي إشارات وأساليب وأجراءات وقواعد وممارسات محددة	172
20.	نتائج اختبار t	173
21.	نتائج اختبار كاي تربيع	173
22.	الإستراتيجيات البديلة تشتمل على مجموعة من الخطوات	174
23.	تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي إلى تطوير	175
24.	تعتبر الأهداف السنوية بمؤسستكم مرشد للتصرف	175
25.	عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التي تعمل	176
26.	تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين في معرفة المطلوب منهم	176
27.	تمثل رسالة المؤسسة الإطار المميز لها من غيرها من	177

	المنظمات	
178	نتائج اختبار t	28.
178	نتائج اختبار كاي تربيع	29.
179	الرقم طيط الإستراتيجي هو التطلو والمشوط المثالي للمؤسسة	30.
180	التخطيط للميتم الأهداف الجلسيؤريق جاباً في تحقيق الأهداف	31.
36	لكلية أسلوب التوزيع الإيجاري	
180	الإستراتيجيات هي الأجراء التي أو التصرفات التي ينبغي إتباعها	32.
45	تحقيق الأهداف طويلة الأجل	
181	الأهداف طويلة الأجل معني النتائج المتوقعة مستقبلاً	33.
48	نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل	
181	دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة	34.
52	عملية الإدارة الإستراتيجية في المستويات	
182	تحليل الإستراتيجية يؤدي إلى تحديد مختلف البدائل الإدارية المختلفة	35.
183	نتائج اختبار t	36.
69	نموذج التخطيط الإستراتيجي	
183	نتائج اختبار كاي تربيع	37.
95	بيئة منظمات الأعمال	
184	التقييم الداخلي يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية	38.
105	نقاط القوة والضعف	
185	تطبيق الإستراتيجية يعني نقل المسؤولية من الإستراتيجيين	39.
113	الأطار التحليلي لوضع الإستراتيجية	
185	تنفيذ الإستراتيجية يربط بعدة جوانب تشمل الأفراد	40.
186	تقييم الموقف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية	41.
121	دورة حياة المنتج	
186	التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط الإستراتيجية	42.
133	بؤثر إيجاباً	
187	الإستراتيجية هي الإطار الذي يحدد (المشاريع)	43.
188	تتخذ الإجراءات التصحيحية تؤدي إلى التعديل (المشاريع)	
188	نتائج اختبار t	44.
188	نتائج اختبار كاي تربيع	45.

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	إستمارة الإستقصاء	200-202
2.	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء	203
3.	الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للطيران المدني	204
4.	براءة لعدم تكرار الموضوع في جامعة الخرطوم	205
5.	براءة لعدم تكرار الموضوع في جامعة جوبا	206
6.	براءة لعدم تكرار الموضوع في جامعة النيلين	207
7.	براءة لعدم تكرار الموضوع في القرآن الكريم والعلوم الإسلامية	208
8.	براءة لعدم تكرار الموضوع في جامعة أمدرمان الإسلامية	209
9.	نتائج تحليل إستمارات الإستقصاء	210-220

قائمة الملاحق

Abstract

This study aims at investigating the evaluation of management performance in public firms from a strategic management perspective. In order to test the hypotheses of the study, the researcher has adopted the descriptive analytical method. The study comprises four chapters as well as an introduction and it reviews the following: it tackles briefly the research problems. That is suffering of public firms in the developing countries in general and in Sudan in particular from the wide spread of beaugracy, mismanagement ,complex procedures and lack of periodic evaluation from the strategic management prospective. In addition to poor management control and lack of rotine evaluation in the management organs in the public institutions which led the work to come to a standstill. However, there are no practical steps taken by the public firms to develop programmed activities and plans in the field of managerial control and reviewing the importance of research, its objectives and the hypotheses which contain the following:

The first hypothesis: there is tangible effect of strategic management in promoting the managerial control at the public sector in Sudan.

The second hypothesis: there is a statistically significant relationship between application of strategic management and improvement of services in public sector at institutions.

The third hypothesis: the good strategic planning has positively affected the achievement of the overall goals of the institution.

The fourth hypothesis: The good implementation of the strategic plans reflects the extent of performance and managerial development in public firms, the study also contains the research methodology, the study

sample and population, the primary and secondary sources of information, tools for collection information, method for statistical analysis techniques and previous studies.

Chapters, one, two, three and four deal with the theoretical framework where the researcher reviews the literature in 14 sections. Section one ,of chapter one , presents an introduction while section two tackles the concept of public institutions and section three, presents three contains the concept of performance, its measurement and evaluation.

Chapter two is entitled the concept of strategic management, strategic planning. Section one, of this Chapter has tackles the concept of strategic management and, the stages of its development section two reviews the strategic planning.

while section one in Chapter three presents integration and intensive strategies, section two includes diversification and defensive strategies, and section three, discusses the evaluation of the strategy, while section one in chapter four reviews the analysis and testing of the strategy, section two present application of the strategy and section three, discuss the review and evaluation of strategy.

Chapter five discuss the field study and its procedures. it has been divided in into three sections: Section one tackles a brief account of the National Electricity Corporation(NEC) while section two, presents a brief account of the Civil Aviation Authority ,section three, presents the data analysis by using (SPSS) the statistical package for social sciences. After having completed the analysis , the validity of the research hypotheses were tested and the research results and recommendations are drawn.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية. إتبعنا هذه الدراسة لأغراض التحقق من فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي، و إشملت الدراسة علي خمسة فصول بالإضافة إلي مقدمة الدراسة حيث تم فيها إستعراض الآتي:

مشكلة الدراسة والتي تم إيجازها في معاناة المؤسسات العامة في الدول النامية عامة والسودان بصفة خاصة من إنتشار ظاهرة البيروقراطية وتفشي أمراض العقم الإداري وتعقيد الإجراءات وعدم تقويم الأداء بصورة منتظمة من منظور الإدارة الإستراتيجية. بالإضافة إلي ضعف دور الرقابة الإدارية وإنعدام التقييم الدوري في الأجهزة الإدارية بالمؤسسات العامة مما أدي إلي جمود العمل وضعفه، حيث لاتوجد خطوات عملية علي قيام الإدارات العامة في تلك المؤسسات بأعمال أو أنشطة مبرمجة ومخططة في مجالات الرقابة الإدارية والمتابعة، إضافة إلي إستعراض أهمية البحث وأهدافه والفرضيات التي تمكن النقاط التالية:

الفرضية الأولى: هناك تأثير ملموس للإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام بالسودان .

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسين مستوى الخدمات بمؤسسات القطاع العام.

الفرضية الثالثة: التخطيط الإستراتيجي الجيد يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: التنفيذ الدقيق والجيد للخطط الإستراتيجية يعكس مدي تطور الأداء والإداري بالمؤسسات العامة، كما شملت الدراسة أيضاً منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، المصادر الأولية والثانوية لجمع المعلومات وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي ودراسات سابقة.

الفصل الأول والثاني والثالث والرابع: الإطار النظري للدراسة حيث قام الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة في أربعة عشر مبحثاً، حيث تناول المبحث الأول في الفصل الأول مقدمة الدراسة، وتطرق المبحث الثاني مفهوم المؤسسات العامة، بينما حوي المبحث الثالث مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه.

أما الفصل الثاني بعنوان الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، حيث تناول المبحث الأول فيه الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها، بينما المبحث الثاني تطرق إلي التخطيط الإستراتيجي. بينما حوي المبحث الأول في الفصل الثالث إستراتيجيات التكامل والإستراتيجيات المكثفة، وشمل المبحث الثاني إستراتيجيات التنوع والإستراتيجيات الدفاعية، وفسر المبحث الثالث تقييم الموقف. أما المبحث الأول في الفصل الرابع فقد وضع التحليل والإختيار الإستراتيجي، بينما ذكر المبحث الثاني تنفيذ الإستراتيجية، فيما تحدث المبحث الثالث عن مراجعة وتقييم الإستراتيجية.

بينما حوي الفصل الخامس الدراسة الميدانية وإجراءاتها، حيث تم تقسيمه إلي ثلاثة مباحث فقد تناول المبحث الأول مفهوم الهيئة القومية للكهرباء ومراحل تطورها فيما شمل المبحث الثاني مفهوم الهيئة العامة للطيران المدني ومراحل تطورها. أما المبحث الثالث فقد حوي تحليل البيانات بإستخدام أسلوب حزمة التحليلات الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وبعد إكمال التحليل ثم إختبار وإثبات الفرضيات وإستخلاص النتائج والتوصيات.