

الخلاصة والنتائج

من العرض السابق اتضح الاتي:-

1/ الإدارة نشاط متميز وفريد من نوعه من الممكن دراستها ، كما ان المعرفة الخاصة بها يمكن اكتسابها وكذلك يمكن الحصول على المهارة من تطبيقها.

2/ لم تتفق آراء الباحثين علي تعريف موحد للإدارة ، وذلك لكون الإدارة مفهوماً معنوياً ومعقداً في ذات الوقت ، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظره ومن طبيعة عمله.

3/ ان المشاكل او الأخطاء التي تؤدي الى فشل المنظمات هي:
- الدخول في مشروعات دون إجراء الدراسات اللازمة المتعلقة بجدوى المشروعات.

- عدم سلامة السياسات الداخلية ، التمويل، التسويق، الأفراد ، تفويض السلطة ، المركزية ... الخ.

- اختيار القيادات الادارية على اساس التخصص الدقيق او الفني دون اخذ الكفاءة الادارية في الاعتبار .

- نقص وعدم دقة المعلومات وتخلفها مما يؤدي الى عدم تحقيق أي فائدة من تحليلها.

- جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والتعليمات والاهمال في توفير سجلات منتظمة والمراجعة المستمرة لاجراءات العمل.

4/ وجود معامل ارتباط قوي بين تطوير الادارة وبين مستوى التقدم لاي منظمة اعمال ، فهناك العديد من منظمات الاعمال تمتلك كما هائلاً من الموارد الاقتصادية والبشرية ولكن نظراً لانخفاض مستوى الخبرة الادارية فقد بقيت في مواقع التخلف بالمقارنة مع منظمات اعمال اخرى تملك حجماً اقل من الموارد ولكنها تتميز بارتفاع مستوى الخبرة الادارية.

5/ أسباب دراسة الإدارة هي:-

- تحقيق أهداف العمل الجماعي لان معيار نجاح المنظمات إنما يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي من اجلها تم إنشائها وتشغيلها.

- تدريب الافراد لزيادة كفاءة الأداء.

- تحسين البحث العلمي وذلك من خلال بناء اطار هيكلية للمعرفة يتيح للممارسين والمفكرين دراسة العلاقة بين المتغيرات الادارية المختلفة .

- تحقيق الاهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع.

6/ الادارة هي عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . تمارس

- باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة ومحورها عملية اتخاذ القرارات.
- 7/ اصل كلمة استراتيجية مشتق من اللغة اليونانية والتي تعني حرفياً (الدهاء في المناورة العسكرية المصممة لتضليل او خدعة او مباغته او مفاجأة العدو لتحقيق الانتصار).
- 8/ ان الادارة الاستراتيجية هي المهمة الرئيسية لمجموعة الادارة العليا في منظمات الاعمال.
- 9/ عناصر الإدارة الاستراتيجية هي ثلاثة عناصر أساسية:-
- وضع الاستراتيجية " والمقصود بها صياغة الاستراتيجية من حيث تحديد المهمه ، الاهداف ، الاستراتيجية ، السياسات".
 - تطبيق الاستراتيجية " وفيها يتم تحديد البرامج ، الميزانيات ، الاجراءات".
 - التقويم والمتابعة " ملاحظة وتقويم للفرص والمخاطر البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف في المنشأة".
- 10/ ان الفرص والمخاطر تكمن في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة " بيئة العمل ، بيئة المجتمع " .
- 11/ ان نواحي القوة والضعف تكمن في البيئة الداخلية للمنظمة " الهيكل التنظيمي، الثقافة ، الموارد " .
- 12/ تعبر السياسات الادارية باختلاف انواعها عن دليل العمل او المرشد التوضيحي للكيفة التي يجب ان تتم بها الاعمال في المشروع في اتجاه تحقيق الاهداف المحددة والمرسومه سلفاً ، أي بمعنى التركيز على الاستخدام الكفاء والفعال الى اصول المنشأة ومن ثم التركيز على وضع ارشادات عامه تحقق اهداف ومهمة المنشأة بشكل افضل .
- 13/ ان الادارة الاستراتيجية تتضمن اهتمامات سياسات الاعمال مع تركيز بيئي واستراتيجي اكبر من خلال ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف في المنشأة.
- 14/ التخطيط الاستراتيجي يقصد به تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط او الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك ان تحقق اهدافها الطويلة الاجل.
- 15/ تنقسم بيئة المنظمة الى بيئة خارجية وداخلية ، وتتكون البيئة الخارجية من جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة اما البيئة الداخلية فيمثلها المستوى الحضاري والثقافي للمنظمة.
- 16/ ان التحليل الاستراتيجي يقصد به توفير إطار عام لفهم الوضع الاستراتيجي لمنظمة الأعمال وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

- 17/ ان حجر الزاوية للتعليم العالي في السودان كان عند إنشاء كلية غردون التذكارية في العام 1899م ، كما يعتبر قيام المعهد العلمي عام 1912 ومدرسة كتشنر الطبية عام 1924م هي أساس التعليم العالي بالسودان .
- 18/ كانت بداية التعليم العالي الأهلي في السودان بكلية الأحفاد الجامعية للبنات عام 1966م وتبعتها كلية امدرمان الاهلية عام 1986م واللذان رفعتا الى جامعتين في العام 1995م .
- 19/ حتى التاريخ 31/12/2004م يوجد بالسودان 46 مؤسسة تعليم عالي أهلي واجنبي موزعة على ولايات السودان.
- 20/ ولاية الخرطوم تتمركز بها معظم مؤسسات التعليم العالي الاهلي بنسبة 78% من جملة عدد مؤسسات التعليم العالي الاهلي المصدق بها.
- 21/ ازدادت عدد مؤسسات التعليم العالي الاهلي منذ بداية ثورة التعليم العالي في العام 1995م " مؤسستان " وحتى العام 2004م "46 مؤسسة" بنسبة زيادة 2200%.
- 22/ ازداد عدد الطلاب والطالبات المسجلين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي منذ بداية ثورة التعليم العالي في العام 1990م (9103) طالب وطالبة وحتى العام الدراسي 2002/2003م (49109) طالب وطالبة بنسبة زيادة 439%.
- 23/ في آخر احصائية شاملة للعام الدراسي 2002/2003م كانت نسبة أعداد الطلاب بكل مؤسسات التعليم العالي الأهلي في مساق البكالوريوس يمثلون 70% بينما طلاب الدبلوم 30%.
- 24/ في آخر احصائية شاملة للعام الدراسي 2002/2003م تم التصديق ببرامج أكاديمية لكل مؤسسات التعليم العالي الأهلي العلمية ب 234 برنامج.
- النتائج المستخلصة من فرضيات البحث :
- وبمقارنة نتائج الدراسة مع فرضيات البحث الأنفة الذكر نخلص الى الاتي:-
- 1/ أظهرت الدراسة ان سياسات وزارة التعليم العالي كانت كافية لتطوير وتشجيع مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي وتقع في إطار الاستراتيجية القومية الشاملة .
- 2/ أظهرت الدراسة ان سياسات العمل بمؤسسات التعليم العالي الأهلي لا تتكافأ ومفهوم الإدارة الاستراتيجية من حيث استقرار المستقبل والتخطيط له وذلك للنقص الواضح للكوارد الإدارية المؤهلة ناهيك عن سيطرة أصحاب راس المال (الملاك) وتدخلهم في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية .

- 3/ أظهرت الدراسة ضعف القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الأهلي في مواجهة مؤسسات التعليم العالي الحكومي.
- 4/ أظهرت الدراسة ضعف التطوير والتأهيل وتحسين الأوضاع وبيئة العمل بمؤسسات التعليم العالي الأهلي فيما يتعلق بالكادر الأكاديمي بها.
- 5/ أظهرت الدراسة ضعف الاهتمام بالتعليم التقني من جانب مؤسسات التعليم العالي الأهلي.

التوصيات

خلصت الدراسة بالتوصيات الآتية:-
توصيات موجهة للقائمين على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:-
أولاً: لإنشاء وتصديق بمؤسسات تعليم عالي أهلية وأجنبية جديدة
يجب ان يراعى عدالة توزيع هذه المؤسسات الجديدة اقليمياً على
مختلف ولايات السودان الاخرى.
ثانياً: ان توضع أسبقيات في التعليم العالي الاهلي والاجنبي
كالآتي:-

- التعليم الفني " أولاً".
 - التعليم التطبيقي والمهني " ثانياً ".
 - التعليم في الدراسات الإنسانية والاجتماعية " ثالثاً".
- ثالثاً: باعتبار ان مؤسسات التعليم العالي الأهلية هي مؤسسات
تنموية يجب ان تمنح الحكومات الولائية وضعاً مميزاً للمؤسسات
الحالية والجديدة في كل ما من شأنه تخفيض الأعباء المالية "
قيمة أراضى ، ضرائب ، الخدمات ... الخ".
- رابعاً: يجب على لجنة التمويل والإدارة العامة للتمويل بوزارة
التعليم العالي والبحث العلمي عمل ندوات وورش عمل بالتنسيق
مع مؤسسات التعليم العالي الأهلي لمساعدتها على إيجاد مصادر
بديلة للتمويل بها.
- خامساً: يجب على المجلس القومي للتعليم العالي والبحث
العلمي إجراء حوارات مع مصلحة الضرائب من اجل الوصول الى
صيغة مناسبة لاعداد مشروع قانون بإعفاءات ضرائبية للبيوتات
التجارية والأفراد الذين يتبرعون لمؤسسات التعليم العالي الاهلي.
سادساً: تفعيل دور الرقابة والمتابعة والتقويم بالإدارة العامة
للتعليم العالي الاهلي والاجنبي فيما يتعلق بإلزام كل مؤسسة
تعليم عالي أهلي أجنبي بإجراء التعديلات والتوصيات التي يقترحها
الممتحن الخارجي لكل مؤسسة وفق ما جاء في تقريره ، مع
تحديد فترة زمنية محددة للتنفيذ .

توصيات موجهة لمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة:

النموذج المقترح من قبل الباحث لتطبيقه بهذه المؤسسات سوف نرسم للمؤسسة المراد تطبيق هذا النموذج لها بالرمز (س): هنالك سبعة خطوات متتالية لتطبيق هذا النموذج وهي كالآتي:

الخطوة الاولى: تحليل وتقويم القوى على النطاق الداخلي بالمؤسسة الاكاديمية والهدف منها هو معرفة نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة من أجل تحويل نقاط الضعف الى قوة. وتشمل هذه المرحلة تحليل الآتي:

1. المكتبة الجامعية
2. المعامل
3. وحدة المعلومات ومركز الكمبيوتر
4. المباني الجامعية
5. التلوث
6. النظافة
7. دورات المياه
8. الكافتيريات
9. مكاتب وقاعات الاستراحة للأساتذة
10. مدى توفر التلغرافات
11. المواصلات (الترحيل الجامعي)
12. اساليب تقويم الطلاب (الامتحانات)
13. قاعة الدراسة
14. الاجور والمرتبات والحوافز
15. درجة الانتماء للمؤسسة
16. العلاقات بين الاساتذة
17. العلاقات بين الطلاب والاساتذة
18. الثقافة العامة
19. الكتاب الجامعي
20. أماكنيات البحث العلمي
21. اللوائح وطرق العمل
22. الموارد البشرية المسئولة عن تدوير دولا العمل الجامعي

الخطوة الثانية: تحليل وتقويم القوى على نطاق المجتمع بالمؤسسة الاكاديمية والهدف منه معرفة الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية. وتشمل هذه المرحلة الآتي:

- 1- دراسة محيط التعليم العالي، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات والتقارير الاحصائية الحقيقية الدقيقة الخاصة بالتعليم العالي وتوجهه.

- 2- دراسة مؤسسات التعليم العالي الاخرى المنافسة، وذلك لمعرفة نقاط القوة التي تتمتع بها هذه المؤسسات مثل (البنى التحتية، البرامج المقدمة، اعضاء هيئة التدريس الخ). وايضاً لمعرفة نقاط الضعف فيها والاستفادة منها في خلق فرص استثمارية مواتية يمكن اقتناصها.
- 3- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين وبيوتات الخبرة الاكاديمية المعترف بها عالمياً في دراسة الاوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية لكي تتم دراسة وقياس وتقويم هذه القوى المؤثرة واثرها على المؤسسة التعليمية موضوع الدراسة.

الخطوة الثالثة: تحديد غرض المؤسسة التعليمية وصياغتها بصورة واضحة وشاملة.

وذلك من أجل التحديد الدقيق للغرض من أنشائها ووجودها. ومثال على ذلك:

- الغرض لمؤسسة التعليم العالي الأهلي (س):
 1. ترقية العلوم الاجتماعية والتقانية النافعة للبشرية.
 2. الاعتراف عالمياً بالسمعة العالية في البحث العلمي والاختراع.
 3. ترقية الحياة الانسانية بحيازة وتطبيق التقانة المتقدمة.

الخطوة الرابعة: تحديد الغاية العليا او القصى

للمؤسسة التعليمية وصياغتها بصورة واضحة وشاملة. وذلك من اجل تحديد الغايات المراد تحقيقها في الاجل الطويل. ومثال على ذلك:

- الغايات العليا لمؤسسة التعليم العالي الاهلي (س):
 1. احتلال المقام الاول بين مؤسسات التعليم العالي الاهلي مع حلول عام 2010م.
 2. تحقيق عائد على الاستثمار بمعدل 18% في الفترة من 2005-2010م.
 3. الترفيع الى جامعة معترف بها محلياً واقليمياً ودولياً مع حلول عام 2012م.

الخطوة الخامسة: تحديد التوجه الاداري لاداء الاعمال او الانشطة داخل المؤسسة التعليمية.

وذلك من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية سلفاً (انظر الخطوة الرابعة). ومثال على ذلك:

- تدار الاعمال بمؤسسة التعليم العالي الاهلي (س) بالتوجه بالآتي:

1. التركيز على البحث العلمي لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.
2. التركيز على الكفاءة في كافة المستويات (اداريين، اساتذة، طلاب ... الخ) ومكافأة وتشجيع ذوي الاداء المرتفع او الاستغناء لذوي الاداء المتدني.
3. التركيز على احدث البرامج الاكاديمية المطبقة بمؤسسات المجتمع الدولي للاستجابة الى المنافسة العالمية.

الخطوة السادسة: تحديد خطط العمل المحددة بالمؤسسة الاكاديمية

وذلك من أجل وضع الخطط المحددة للتنفيذ على دنيا الواقع. ومثال على ذلك:

- خطط العمل المحددة بمؤسسة التعليم العالي الاهلي (س):
 - 1- النمو: من خلال تركيز كل الموارد في تطوير البرامج الاكاديمية للعلوم الاجتماعية والتقنية، مع التركيز على استيعاب افضل الاساتذة والطلاب والاداريين وترقية البنية التحتية للمؤسسة والالتزام بمقررات وتوصيات ثورة التعليم العالي الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الاهلي والاجنبي.
 - 2- التكامل الافقي: من خلال الدخول في مشروعات مشتركة مع مؤسسات المجتمع المدني (صناعية وتجارية) المحيطة لتخريج طلاب مؤهلين وأكفاء تستفيد منهم هذه المؤسسات. وايضا المشروعات المشتركة والصلات الاكاديمية بالمؤسسات التعليمية الاخرى على النطاق المحلي والاقليمي والدولي.

ولتحقيق هذه الخطوة لابد من شرط وجوب الآتي:

1. رصد الميزانيات لها.
2. توفير الموارد البشرية.
3. وضع جداول زمنية للتنفيذ.
4. وضع آلية للمراقبة والمتابعة والتقويم.

الخطوة السابعة: تحديد المهام والافعال التشغيلية وصياغتها بصورة واضحة وشاملة.

وذلك من اجل التحديد الدقيق للمهام والافعال التشغيلية لكي ينفذ بواسطتها كل ما خطط له ويراد تنفيذه (انظر الخطوة السادسة). ومثال على ذلك:

- المهام والافعال التشغيلية لمؤسسة التعليم العالي الاهلي (س):

1. وضع المهام والافعال المطلوبة لبيع عد كاف من الاسهم والسندات لتمويل تطوير البنية التحتية وترقية

- البرامج الاكاديمية لاستجلاب افضل التقنية الحديثة والكوادر الاكاديمية والادارية.
2. وضع المهام والافعال المطلوبة للترويج عن المؤسسة التعليمية في سوق العمل.
3. وضع المهام والافعال المطلوبة لتحويل مواقع العمل اليدوية (قاعات دراسية، المكتبة، المكاتب) الى مواقع تستخدم فيها التقنية الالكترونية.
4. وضع المهام والافعال المطلوبة للمتابعة عند البحث عن صلات وعلاقات اكايدمية مع مؤسسات التعليم العالي المحلية والاقليمية والدولية وايضاً مؤسسات المجتمع المدني من شركات تجارية وصناعية.

توصيات لبحوث إضافية :-

- إجراء دراسة عن دور التعليم الفني والتقني في سوق العمل وكيفية ترقيته والتوسع الكمي فيه.
- إجراء دراسة عن حاجة المجتمعات لكليات مجتمع والمبررات المنطقية لقيامها.