

## الآية

### بسم الله الرحمن الرحيم

(( أمن الرسول بما انزل اليه من ربه والمؤمنون كل أمن بالله وملائكته وكتبه ورسله لا نفرق بين أحد من رسله وقالوا سمعنا واطعنا غفرانك ربنا واليك المصير.  
لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين ))

صدق الله العظيم  
سورة البقرة الآية  
286

## الحديث

قال (ص) ما أصاب مسلماً قط هم أو حزن فقال :

(اللهم اني عبدك وابن عبدك وابن أمتك ناصيتي بيدك ماض في حكمك. عدل في قضاؤك . اسالك بكل اسم هو لك سميت به نفسك أو أنزلته في كتابك . أو علمته احداً من خلقك. أو استأثرت به في علم الغيب عندك . ان تجعل القرآن ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي).

إلا اذهب الله تعالى همه وابدل مكان حزنه فرحاً

أخرجه احمد

## الإهداء

بقدر نبضات قلبي... وعدد أنفاسي... أهدي ثمرة  
جهدي إلى والدي ... ووالدتي ... وأخواني وأخواتي  
الذين لولا دعواتهم ما بلغت ما بلغت... إلى رونق  
حياتي وزاد روعي... إلى زوجتي الحبيبة التي  
ما فتيت تشجيعني وتشدد من أزرني... إلى كل من  
علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم أجلاً وتقديراً  
.... إلى كل من ساعدني في إعداد هذا البحث ... إلى  
هولاء وأولئك ... أهدي عصارة جهدي...  
علها تكون نقطة من محيط العلم الشاسع .

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد المرسلين وأمام المتقين وعلى اله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً ، في البدء شكري اجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لاتاحتها لي المجال في عمل هذا البحث .

كما اهدي شكري وعرفاني الكبير لأستاذي بروفيسور/ علي عبدالله الحاكم المشرف على هذا البحث ، كما أتقدم بالشكر لاسرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، واسرة الإدارة العامة للتعليم العالي الأهلي والأجنبي ، واسرة كلية النصر التقنية ، واسرة كلية علوم الطيران ، واسرة المعهد العالي للدراسات المصرفية لمساعدتهم جميعاً لي بمدى بالمعلومات والبيانات المطلوبة دون كلل او ملل .

كما اشكر الدكتور طارق محمد الرشيد الذي قام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات والاستاذة ناهد فاروق التي قامت بالمراجعة ، كما اشكر الاخت وصال عباس التي قامت بطباعة هذا البحث ، وشكري الجزيل للأخت شذى قمر الأنبياء التي قامت بإخراج هذا البحث في صورته النهائية .

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة بعض مؤسسات التعليم العالي الأهلي لتلقي الضؤ على المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات، مع تبيان أهمية دور تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير وتحديث هذه المؤسسات لتجويد الأداء وزيادة فاعلية قدرتها التنافسية . تم استخدام منهج دراسة الحالة الذي يعتبر منهجاً هاماً من مناهج البحوث الوصفية لكشف وتحليل الموضوع قيد الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع والوثائق والدوريات وايضاً من خلال المصادر الأولية باستخدام وسيلتي الاستبانة والمقابله .

اشتملت الدراسة على ثلاث أبواب وسبعة فصول وخمسة عشر مبحثاً ، هذا إلى جانب الإطار العام للدراسة والنتائج والتوصيات. ارتكزت فرضيات الدراسة على الآتي:-

1- هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سياسات وزارة التعليم العالي وموجهات الاستراتيجية القومية الشاملة ، بمعنى ان سياسات الوزارة في هذا الصدد كافية وتقع في إطار الاستراتيجية القومية الشاملة .

2- توجد علاقة ذات دلالة بين واقع العمل بمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة وبين عدم توفر متطلبات الاستقرار الأكاديمي ورضا العاملين والطلاب. بمعنى ان الهياكل التنظيمية وسياسات العمل بهذه المؤسسات لا تتكافأ واستقرار المستقبل والتخطيط له

3- هنالك علاقة ذات دلالة بين تطوير برامج الدراسات المستمرة والقبول الخاص بالجامعات والكليات والمعاهد الحكومية وبين عدم مقدرة مؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة على منافستها

4- هنالك علاقة ذات دلالة بين الواقع الفعلي بمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة وبين عدم وجود تخطيط استراتيجي فيما يتعلق باستيعاب اساتذه دائمين وعمل برامج تأهيلية وتحسين أوضاعهم وبيئة عملهم.

5- هنالك علاقة ذات دلالة بين تفضيل مؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة للبرامج التعليمية النظرية لتلبية متطلباتها التمويلية وزيادة أرباحها نظراً لقلة التكاليف التشغيلية للتعليم النظري وبين عدم التطور والتوسع في تقديم برامج التعليم الفني والتقني الذي هو من أولويات استراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي. قد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أهمها:-

- أولاً: النتائج:-
- 1- إن سياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كانت كافية لتطوير وتشجيع مؤسسات التعليم العالي الأهلي وتقع في إطار الاستراتيجية القومية الشاملة .
  - 2- إن سياسات العمل بمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة لا تكافأ ومفهوم الإدارة الاستراتيجية من حيث استقرار المستقبل والتخطيط له.
  - 3- ضعف الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة فيما يتعلق بالتعليم التقني وايضاً التطوير والتأهيل للكوادر الأكاديمية بها .
  - 4- ضعف القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة في مواجهة مؤسسات التعليم العالي الحكومي.
- ثانياً: التوصيات:-
- 1- يجب وضع أسبقيات لإنشاء والتصديق بمؤسسات تعليم عالي أهلية وأجنبية جديدة كما يلي:-
    - أ. التعليم الفني أولاً.
    - ب. التعليم التطبيقي والمهني " ثانياً.
    - ج. التعليم في الدراسات الإنسانية والاجتماعية " ثالثاً".
- مع مراعاة عدالة توزيع هذه المؤسسات الجديدة اقليمياً على مختلف ولايات السودان الأخرى.
- 2- يجب على مؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير مخططات استراتيجية طويلة الأجل تتضمن برامج وموازنات ومشروعات وتنبؤات واستراتيجيات وسياسات فعالة ومرنة.

## ***Abstract***

This study tackles some of the non – governmental higher education by throwing more light on the problems and challenges facing these institutions , it highlighted the important role being played by the application of strategic management so as to promote and modernize these institutions which consequently improves its performance and makes it more competitive . However , a case study method has been adopted which is viewed as one of the most important method employed in descriptive research that is meant to analyze and examine the case

under consideration from its secondary sources : references , documents and periodicals and its primary sources represent questionnaire and interview.

This study contains three chapters, seven units and 15 topics, in addition to the general framework , results and recommendations.

-: The research hypotheses are based on the following

1. There is a statistically positive significant correlation between the policies of the ministry of higher education and directives of comprehensive National Strategy (CNS) that is , the policies of the ministry of higher education (MHE) are adequate and within the context of the Comprehensive National Strategy(CNS)
2. There is a statistically significant correlation between what is really taking place in the Non – governmental Higher Education (case studies ) and lack of basic requirements needed for academe stability in addition to employees and students satisfaction. In other words, the organizational structures, labour policies at these institutions don't match with their future plans .
3. There is a statistically significant correlation between continuous studies programmes and private intake at the universities , colleges and government institutes and poor competition among the non – governmental Higher Education (case studies ) Institution .
4. There is a statistically significant correlation between what really existing at the institutions of Non governmental higher education(case studies ) vis-a-vis lack of strategic planning concerning recruitment of permanent teaching staff and organizing training courses and improving their working conditions and environment.
5. There is a statistically significant correlation between the preference of Non – governmental higher education (case studies ) institutions to theoretical educational programs that meet their funding requirements and maximize their profits due to its low running costs . This is vis-a-vis expansion in technical and technological educational programs which are a top priority in the comprehensive National strategy (CNS) of ministry of higher education and scientific research .

The study has come up with a number of results and recommendations . More importantly are:-

-: Firstly : The Results

1. The ministry of higher education and scientific research policies are sufficient to develop and encourage the institution at Non – governmental higher education in the context of the Comprehensive National Strategy (CNS).
2. The labour policies at the institutions of Non – governmental education (case studies ) don't match with the concept of strategic management as far as future plans are concerned .

3. Little attention is paid by the installations of Non – governmental higher education (case studies ) on technical education and promoting the teaching staff attached to them

4. Non – governmental higher education institutions are less competitive compared to government Higher Education Instantiation

-:secondly : The Recommendations

1- priorities should be set so as to establish and approve new Non – governmental higher education institutions as follows : -

- a) Technical education (Firstly).
- b) Applied and vocational education ( secondly)
- c) Humanities and social studies( thirdly )

The even distribution of these new institutions should be considered regionally in various states of Sudan

2. The Non – governmental higher education (case studies ) institutions should apply the concept of strategic management through provision of long- term strategic plans coupled with programs , budgets projects, forecasting and effective strategies and policies

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الحديث
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
4	أهداف البحث
4	فروض البحث
5	منهجية البحث
5	مجتمع البحث
6	تنظيم البحث
7	المدة الزمنية للبحث
<b>الباب الأول " الإطار النظري وأدبيات البحث "</b>	
<b>الفصل الأول " مفهوم الإدارة الاستراتيجية "</b>	
10	المبحث الأول " ماهية الإدارة وأهميتها "
21	المبحث الثاني " الفكر الاستراتيجي "
38	المبحث الثالث " مفهوم الإدارة الاستراتيجية والفرق بينها وبين سياسات الأعمال "

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني " التخطيط الاستراتيجي "</b>	
53	المبحث الأول " مفهوم ومستويات التخطيط الإستراتيجي "
57	المبحث الثاني " مبادئ التخطيط الاستراتيجي "
62	المبحث الثالث " خطوات التخطيط الاستراتيجي وأنواع الخطط "
<b>الفصل الثالث " البيئة والتحليل الاستراتيجي "</b>	
68	المبحث الأول " مفهوم البيئة "
74	المبحث الثاني " التحليل الاستراتيجي "
81	المبحث الثالث " تحليل البيئة التنافسية "
<b>الباب الثاني " دراسة الحالة "</b>	

	الفصل الأول " التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي الأهلي بالسودان "
89	المبحث الأول " التعليم العالي بالسودان "
100	المبحث الثاني " التعليم العالي الأهلي بالسودان "
120	المبحث الثالث " بيانات احصائية عن التعليم العالي الأهلي "
	الفصل الثاني " دراسة الحالة لعينة البحث "
128	المبحث الاول " كلية النصر التقنية "
140	المبحث الثاني " كلية علوم الطيران "
151	المبحث الثالث " المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية "
	الباب الثالث " الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات "
170	الفصل الاول " الدراسة الميدانية "
192	الفصل الثاني " اختبار الفرضيات "
	الخاتمة
203	الخلاصة والنتائج
207	التوصيات
212	قائمة المراجع باللغة العربية
215	قائمة المراجع باللغة الإنجليزية
	الملاحق

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
121	رقم(2-1) مؤسسات التعليم العالي الأهلية والأجنبية في السودان
122	رقم(2-2) تطور عدد مؤسسات التعليم العالي الأهلية
122	رقم(2-3) تطور أعداد الطلاب المسجلين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي
123	رقم(2-4) توزيع مؤسسات التعليم العالي الاهلي حسب الولايات
124	رقم(2-5) توزيع الطلاب المسجلين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بالمجالات المهنية للعام 2002/2003
125	رقم (2-6) توزيع أعداد البرامج الأكاديمية المصدق بها بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي حسب الدرجات العلمية
133	رقم (2-7) أعضاء هيئة التدريس بقسم الدراسات التجارية بكلية النصر التقنية
134	رقم (2-8) أعداد طلاب برنامجي البكالوريوس والدبلوم لقسم الدراسات التجارية بكلية النصر التقنية
135	رقم (2-9) أعداد أساتذة قسم الدراسات الهندسية بكلية النصر التقنية
135	رقم (2-10) أعداد طلاب برنامجي الدبلوم والبكالوريوس بقسم الدراسات الهندسية كلية النصر التقنية
136	رقم (2-11) نسبة الزيادة أو الانخفاض في أعداد القبول بكلية النصر التقنية
137	رقم (2-12) عدد البرامج في كلية النصر التقنية

138	رقم ( 2-13 ) الطاقة الاستيعابية من القاعات الدراسية بكلية النصر التقنية
139	رقم ( 2-14 ) نصيب كلية النصر التقنية من القبول الكلي لكل مؤسسات التعليم العالي الأهلي
146	رقم ( 2-15 ) الطاقة الاستيعابية للقاعات الدراسية بكلية علوم الطيران
147	رقم ( 2-16 ) عدد البرامج النظرية والتقنية ونسبتهم في كلية علوم الطيران
148	رقم ( 2-17 ) نصيب كلية علوم الطيران من القبول الكلي لكل مؤسسات التعليم العالي الاهلي
148	رقم ( 2-18 ) أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الطيران
149	رقم ( 2-19 ) أعداد طلاب البكالوريوس والدبلوم في كلية علوم الطيران لكل المستويات والبرامج
164	رقم ( 2-20 ) عدد البرامج وتفصيلها التي يقدمها المعهد
165	رقم ( 2-21 ) نسبة المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية من القبول الكلي لمؤسسات التعليم العالي الأهلي
166	رقم ( 2-22 ) مقارنة بين البرامج النظرية والبرامج التقنية بالمعهد
166	رقم ( 2-23 ) تفاصيل إجمالي الطلاب المسجلين بالمعهد لكل المستويات
167	رقم ( 2-24 ) تفاصيل الاساتذہ كل الوقت والمتعاونون بالمعهد
168	رقم ( 2-25 ) اعداد القاعات الدراسية والسعة لكل قاعه بالمعهد
172	رقم ( 3-1 ) عدد الاستثمارات والاستجابة
173	رقم ( 3-2 ) الدرجة العلمية لعينة المبحوثين
174	رقم ( 3-3 ) إن استراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي بزيادة عدد مؤسسات التعليم العالي الحكومي وفتح المجال للتوسع بالتعليم العالي الأهلي ، خلق مجالاً وفرص استثمارية خصبة في مجال التعليم العالي الأهلي
175	رقم ( 3-4 ) زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي الأهلي ، أدت إلي زيادة أعداد الطلاب المسجلين في مؤسسات التعليم العالي الأهلي بما يتفق وأهداف إستراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي
175	رقم ( 3-5 ) إن إستراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي لتفعيل دور وتطوير قطاع التعليم العالي الأهلي وجدت سهولة في التطبيق بمؤسسات التعليم العالي الأهلي
176	رقم ( 3-6 ) إن التطبيق من جانب مؤسسات التعليم العالي الأهلي لإستراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي جاء متسقاً والأهداف المرجوة
177	رقم ( 3-7 ) تم تطبيق سياسة الدولة الخاصة بتطوير مؤسسات التعليم العالي الأهلي وفق ما جاء في الإستراتيجية القومية الشاملة
177	رقم ( 3-8 ) لا تتدخل إدارة التعليم الأهلي والأجنبي في تحديد المصروفات الدراسية في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الأهلي
178	رقم ( 3-9 ) تتدخل إدارة التعليم العالي الأهلي والأجنبي بفاعلية في تحديد البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الأهلي
179	رقم ( 3-10 ) هنالك ضعف واضح بمؤسسات التعليم العالي الأهلي فيما يتعلق

	بتأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس الدائمين (كل الوقت)
179	رقم (3-11) الأعتما د علي أعضاء هيئة التدريس في القيام بالأعباء الإدارية والتنفيذية المختلفة يضعف من أدائهم الأكاديمي
180	رقم (3-12) تعتمد مؤسسات التعليم العالي الأهلي علي الأساتذة المتعاونون بنسبة أكبر من عددية الأساتذة الدائمين (كل الوقت)
181	رقم (3-13) لا تلتزم مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالمعايير المطلوبة من إدارة التعليم العالي الأهلي فيما يتعلق بنسبة أعداد الأساتذة إلي الطلاب
181	رقم (3-14) مؤسسات التعليم العالي الأهلي قادرة علي منافسة مؤسسات التعليم العالي الحكومي في الجوانب الأكاديمية واللوجستية
182	رقم (3-15) مؤسسات التعليم العالي الأهلي هي مستقبل التوسع في التعليم العالي بالسودان
183	رقم (3-16) مصادر التمويل الأخرى لمؤسسات التعليم العالي الأهلي غير مفعلة
183	رقم (3-17) تعتمد مؤسسات التعليم العالي الأهلي علي الرسوم الدراسية فقط التي يدفعها الطلاب لتوفير مدخلاتها للعملية التشغيلية
184	رقم (3-18) تعتمد مؤسسات التعليم العالي الأهلي ببرامج الدراسات النظرية نسبة لإنخفاض تكاليفها التشغيلية
184	رقم (3-19) إن الإستراتيجية التسويقية التي تنتهجها مؤسسات التعليم العالي الأهلي لتسويق خدماتها لا تعتبر كافية
185	رقم (3-20) ليس هناك تفاعل بين مؤسسات التعليم العالي الأهلي والقطاعات الاقتصادية الإنتاجية في البيئة الخارجية
186	رقم (3-21) التوسع في برامج الدراسات المستمرة والقبول الخاص بالجامعات الحكومية ساهم في تدني فرص القبول في مؤسسات التعليم العالي الأهلي
187	رقم (3-22) البرامج التي تتبناها مؤسسات التعليم العالي الأهلي لا تتفق ومتطلبات إستراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي
187	رقم (3-23) لم تهتم الجامعات والكليات الأهلية بالتعليم التقني بما يتفق وأهداف إستراتيجية المجلس القومي للتعليم العالي
188	رقم (3-24) لا تلتزم مؤسسات التعليم العالي الأهلي بمعايير التقييم الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
189	رقم (3-25) تفتقد مؤسسات التعليم العالي الأهلي للكوادر الإدارية والتنفيذية في الوظائف الإدارية المختلفة
189	رقم (3-26) هنالك تأثير واضح من جهة الملاك وأصحاب رأس المال بمؤسسات التعليم العالي الأهلي فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية
190	رقم (3-27) ليس هناك إمتيازات إضافية كافية خلاف الراتب تمنح للعاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي
191	رقم (3-28) لا تسمح مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي بقيام التنظيمات الطلابية (الاتحاد مثلاً) بها

192	رقم (3-29) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الأولى
193	رقم (3-30) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الأولى
194	رقم (3-31) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية
194	رقم (3-32) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية
195	رقم (3-33) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية
195	رقم (3-34) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية
196	رقم (3-35) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة
196	رقم (3-36) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة
197	رقم (3-37) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة
197	رقم (3-38) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة
198	رقم (3-39) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة
199	رقم (3-40) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الرابعة
199	رقم (3-41) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الرابعة
200	رقم (3-42) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الرابعة
201	رقم (3-43) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الخامسة
201	رقم (3-44) نتيجة الاختبار الاحصائي لاراء عينة الدراسة حول الفرضية الخامسة

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
27	رقم (1-1) النموذج الوصفي للإدارة الاستراتيجية
55	رقم (1-2) مستويات الاستراتيجية
56	رقم (1-3) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي
81	رقم (1-4) نموذج تحليل البيئة التنافسية
130	رقم (2-1) الهيكل التنظيمي لكلية النصر التقنية
143	رقم (2-2) الهيكل التنظيمي لكلية علوم الطيران