

أوضاع النشاط التدريبي في السودان في إطار عملية بناء القدرات

د. حاتم عثمان محمد خير(*)

مستخلص:-

يعتبر التدريب أحد الأنشطة المهمة التي تعمل على تطوير القدرات الذاتية للأفراد مما يساعدهم على أداء مهامهم العملية بصورة أكثر إتقان، وهو من أهم ركائز التنمية البشرية ويرتبط بعلاقة وثيقة بمتطلبات النمو والتنمية الاقتصادية. تناقش هذه الدراسة مفهوم التدريب وأهميته وعلاقته بالتقدم الحضاري للمجتمعات، وتتناول الموقف الآني للتدريب في السودان من حيث مستوى الاحتياجات التدريبية ومدى قدرة المؤسسات والهيئات المختصة بشؤون التدريب على الإيفاء بمتطلبات الخارطة التدريبية، ومن ناحية أخرى تتعرض الدراسة لأهداف التدريب في السودان والتي تتمحور حول دعم الحكم الاتحادي ومعالجة عيوب ومشاكل البيروقراطية وتنمية روح التغيير.

وتستخدم الدراسة منهج دراسة الحالة لتقييم تجربة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية العاملة في مجال التدريب، وتستعرض برامجها المختلفة ومدى إنجازها في تدريب القوى العاملة.

وتخلص الدراسة إلى وجود تداخل في الاختصاص بين المؤسسات القائمة على أمر التدريب، وانخفاض في مستوى ونوعية التدريب المقدم، وترصد الدراسة تراجعاً في دور المؤسسات الحكومية القومية تجاه عملية التدريب، وتوصي الدراسة بضرورة دعم مؤسسات التدريب القومية في السودان، وربط التدريب بالمسار

* عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية – جامعة إفريقيا العالمية

الوظيفي للعاملين، كما توصي بإنشاء وحدات تدريب في الولايات الكبرى لتأهيل المدربين المحليين.

وتحتوي الدراسة على عدد من المحاور أهمها:

- التدريب ماهيته وأهميته وطرقه.
- النشاط التدريبي في السودان.
- تجربة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية.

ABSTRACT:

The study investigates the concept of training, its importance, and its relation to communities civilizational development. It starts with the current training situation in Sudan, in terms of : the level of training requirements, and the abilities of institutions and specialized corporation to provide the needs of training map. On the other hand, the study reflects the objectives of training in Sudan.

The study summed up with the fact that there is duty intercrossing between institutes responsible for training, and decrease in the level and quality of the provided training. The study also finds that there is decrease in the role played by national governmental institutes towards training process.

Thus, the study recommends the necessity of supporting national training institutes in Sudan, and linking training to the workers, employment tracks .

المقدمة :

يمثل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل ، ولعل السبب في هذه المكانة، على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان بالدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفايات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة .

هذه الورقة عبارة عن نقاط بغرض إثارة وإثراء النقاش. يحاول كاتبها أن يوضح أهمية التدريب في تحديث وتطوير الخدمة ، ورفع فعاليتها ، ويقف عند الصعوبات والعقبات التي تواجه سير العملية التدريبية، ويقدم مقترحات تساعد في التغلب على المشاكل وتفعيل دور التدريب .

أولاً : ماهية التدريب

1- تعريف التدريب :

هناك عدة تعريفات للتدريب، ولما كانت هذه التعريفات تتكامل مع بعضها البعض ولا تتضارب أو تتناقض؛ رأينا ولأغراض هذه الورقة البحثية أن نكتفي بالتعريفات التالية :

- 1- " التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية "(1).
 - 2- "التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات، أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد"(2) .
 - 3- " التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها"(3).
- هذه التعريفات توضح أن التدريب نشاط مهم ، يركز على الجوانب التطويرية والتنموية، والاتجاهات الإيجابية التي تساعد الفرد في تأدية أعماله في الوقت الحاضر وتأهيله لتولي مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل . كما تشير بوضوح إلى عناصر الاستمرار والتغيير والسلوك وأبعاد الزمان، حاضراً ومستقبلاً ، ومحاور الاستفادة بدءاً بدائرة الفرد ثم مجال العمل ثم المنظمة وانتهاء بدائرة المجتمع ككل .

2- أهمية التدريب :

يتفق خبراء الإدارة على وجود صلة قوية وعلاقة وثيقة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإصلاح الإداري ، وبين التدريب . وإذا ما تمعنا في عناصر وأركان التنمية والإصلاح الإداري لوجدنا أن التدريب يشكل أحد الأركان الأساسية الثلاثة للتنمية والإصلاح الإداري . بل يذهب البعض إلى القول بأن التدريب يعتبر أهم الأركان . ذلك أن التنظيم والقيادة لا يمكن أن يكونا مفيدتين وحدهما دون أن يعلم العاملون ماذا يراد منهم عمله وكيف يقومون به ؟ مهما بلغ ذكاؤهم وتميزهم ، حيث أنه ليس هناك من يؤهله مولده أو تعليمه أو تجربته الخاصة وحدهما بدون تدريب ودون استيعاب طرق وأساليب أداء المهام الموكولة إليه .

مما تقدم ندرك ما للتدريب على العاملين من أثر وضرورته، لتأهيل العنصر البشري وتنميته بـغية إيجاد الجهاز المقندر على الإيفاء باحتياجات ومتطلبات النمو والتقدم .

3- أهداف التدريب :

تتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة ، ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف ، وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج ، ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي⁽⁴⁾:

أ- تغيير الاتجاهات : وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل.

ب- تقديم المعرفة : إن تقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي . وذلك استنادا إلى أن العلم بشيء أفضل من الجهل به.

حاتم عثمان محمد خير أوضاع النشاط التدريبي في السودان

ج- تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً ، أو لحل مشاكلهم أو لتطويره .

4- أنواع التدريب :

يمكن تقسيم التدريب حسب مرحلة التوظيف، ونوع الوظائف، ومكان التدريب إلى الآتي⁽⁵⁾ :

1/ حسب مرحلة التوظيف :

- أ- توجيه الموظف الجديد .
- ب- التدريب أثناء العمل .
- ج- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة .
- د- تدريب بغرض الترقية والنقل .
- هـ- التدريب للتهيئة للمعاش .

2/ تدريب حسب نوع الوظيفة :

- أ- التدريب المهني والفني .
- ب- التدريب التخصصي .
- ج- التدريب الإداري .

3/ التدريب على حسب المكان :

- أ- التدريب الداخلي .
- ب- التدريب الخارجي .

5- الفرق بين التدريب والتعليم والتنمية :

حواصلي إفرقية

تترادف كلمات التدريب والتعليم والتطوير والتنمية بحيث تعمل جميعها على تعزيز وتقوية القدرات والمهارات والمعارف لدى الفرد. وإن ارتبط التدريب أكثر بالمهارات اليدوية لإكساب العملية القدرة على الأداء الافضل . إلا أن هناك تقارباً في الهدف والكيفية التي يتم بها أي من التعليم والتدريب والتنمية . وفيما يلي جدول يوضح الفرق والعلاقة بينها (6) :

التعليم	التدريب	التنمية
قدم للطلبة في مختلف مراحل التعليم	قدم للعاملين على مختلف المستويات	قدم للرؤساء والمديرين والعناصر الإدارية
طويل الأجل	قصير الأجل	طويلة الأجل
ركز على تقديم المعلومات العامة، والمعرفة المختلفة للعلوم الفنية، وتعليم المعارف المقررة حسب مستويات الدراسة	ركز على تنمية المهارات والقدرات للأفراد، لأداء العمل. ومرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية .	التعرف على الأفكار والمفاهيم والنظريات، والفلسفة العمومية، والمعرفة العامة .

المصدر : بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد، ط5 (الخرطوم : مطبعة جي تاون ، 2004) ، ص 173

6- أساليب ووسائل التدريب :

للتدريب وسائل وأساليب متعددة يمكن استخدامها كلها أو جزءاً منها لتحقيق الأهداف المطلوبة من برامج التدريب ، ومن الأساليب الأكثر شيوعاً (7) :

أ- أسلوب المحاضرات : في هذا الأسلوب تعرض الحقائق والمعلومات عن الموضوع على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد ، وتتوافر فرص الاحتكاك

- بالخبراء والمتخصصين من المُرَبِّين ، وتزداد فاعلية هذه الطريقة إذا ما صاحبته وسائل إيضاحية كالصور والرسوم والأفلام وغيرها .
- ب- أسلوب دراسة الحالات : يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود حالة عملية أو ظاهرة أو مشكلة ومطلوب وضع حلول أو توصيات لها ، وذلك من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى .
- ج- تمثيل الأدوار أو المواقف المصطنعة : هذا الأسلوب يتضمن خلق موقف عملي لإشراك المتدرب كطرف مباشر فيه ، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الواقع فعلاً .
- د- أسلوب التطبيق العملي : في هذه الطريقة يقوم المدرّب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين ، موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات مع شرح نظري وعملي لأداء العمل دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل .
- هـ- أسلوب النقاش المخطط : وهو أسلوب يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، ويعمل هذا الأسلوب على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المتدربين ، والعمل على استخلاص نتائج محددة بشأنها. ويأخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة منها (المؤتمرات والندوات) .

7- العوامل التي تؤثر في نجاح عملية التدريب :

- هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي نوع من التدريب ليؤدي مهمته بنجاح وعلى أكمل وجه ، وأهم هذه الشروط ما يلي (8) :
- أ- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن .
- ب- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل واحتياجات الفرد من المهارات والقدرات .
- ج- أن تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار عند وضع المادة التدريبية .
- د- أن تكون هناك سياسة لحفز المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدربوا عليه في أعمالهم؛ وذلك على شكل منحهم مكافأة أو ترقية أو غيره .
- هـ- إيجاد الظروف والمناخ المناسب في بيئة العمل ، وذلك لإتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي ، وتقديم كافة المساعدات لهم.
- و- أن يُنظر للتدريب على أنه عملية أو نشاط مستمر ، فلا يعني خضوع أحد للتدريب مرة واحدة ، أنه لم يعد بحاجة للتدريب ، بل على العكس فالفرد العامل هو دائماً بحاجة إلى التدريب كلما جدت ظروف جديدة .
- ز - أن تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لأعمالهم وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه .
- ح- أن يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه حتى يستطيع المتدربون أن يُسايروا موكب التقدم والتطور .

ط-يحتاج التدريب إلى دعم مستمر من قبل الإدارة ، لأن التدريب يحتاج لإمكانيات يجب توفيرها .

ي-أن يُعامل التدريب على أنه مسؤولية كل مشرف في أي مستوى إداري ، وأن يقوموا بتدريب مرؤوسيه كما هو الحال في أسلوب التدريب أثناء العمل.

ك- تدريب المشرفين يجب أن يتبلور في النهاية إلى التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وأن الهدف من وراء تدريب المشرف وخاصة في المستويات الإدارية العليا ، لا ينبغي أن ينحصر في تعليمه المعلومات الجديدة ، بل بجانب ذلك يجب تدريبه على تحليل المشاكل ودراستها واتخاذ القرار المناسب تجاهها .

ل- من المعروف أن كل إنسان يختلف عن الآخر بشخصيته وسلوكه وقدراته وغيرها ، وهذه الناحية تسمى بالفروقات الفردية التي يجب أن يأخذها التدريب بعين الاعتبار ، لأن طريقة التدريب الأكثر فاعلية هي تلك التي تتناسب مع إمكانيات وقدرات المتدربين .

ثانياً : الحاجة للنشاط التدريبي في السودان:

إن الحاجة لتدريب العاملين في كافة القطاعات في السودان تعتبر حاجة ماسة للأسباب الآتية⁽⁹⁾ :

1- التنمية المنشودة تحتم ضرورة توافر المهارات البشرية اللازمة والعمل باستمرار على تدريبها وتنميتها . إذ لا مجال لتنمية أي قطاع، اقتصادياً كان أم اجتماعياً ، ما لم تكن تنمية الأفراد العاملين هي البداية ولا يتأتى ذلك إلا بالتدريب.

2- دعم الحكم الاتحادي : من أهم أهداف اللامركزية تقليص الظل الإداري

والعدالة في توزيع الثروة بهدف تنمية وتطوير حياة المواطنين ، وتقريب الشقة بين الريف والحضر . وتطبيق الحكم الاتحادي في السودان واجهته الكثير من التحديات أهمها : تأهيل الكوادر الإدارية تأهيلاً يواكب مقتضيات المرحلة ، خاصة في الولايات حيث طبيعة الحياة فيها طاردة ، وظروف المعيشة فيها قاسية ، ويحتاج العمل فيها لتضحيات وأهلية معينة . ونقل الكوادر المؤهلة المدربة من العاصمة والمدن الكبيرة إلى الولايات واجهته صعوبات عديدة أبرزها عدم رغبة تلك الكوادر في العمل في المناطق الولاية ولذلك كانت الحاجة والمطالبة بتدريب الكوادر المحلية وإعادة صياغتهم حتى تكون قادرة فنياً وإدارياً على مواكبة ومواجهة المشاكل التي تجابه هذه الولايات ، حتى تتمكن من الإسهام في تحقيق التنمية المنشودة .

3- التوفيق بين مخرجات التعليم واحتياجات التنمية : يعاني السودان من

خلل واضح وعدم توازن بين سياسات التعليم وبين احتياجات التنمية . ذلك أن التوسع في التعليم في بعض التخصصات الأكاديمية غير المرتبطة بخطط التنمية أو المستندة على فلسفة محددة ، أدى إلى البطالة الظاهرة والمقنعة وإزاء هذه الحالة تكون رسالة التدريب أكثر وضوحاً . وهي رسالة التوفيق بين مخرجات التعليم واحتياجات التنمية أو ما يعرف بالتدريب التحويلي .

4- معالجة عيوب ومشاكل البيروقراطية : من المعلوم أن للبيروقراطية

عيوباً تقليدية مثل الجمود والتأخير ، التعلق بالسوابق ، قلة روح المبادرة والابتكار ، الإحجام عن اتخاذ القرارات خوفاً من المسؤولية ... وغيرها.

هذه العيوب مجتمعة تسمى أمراض البيروقراطية ، وعلاج هذه الأمراض يكمن في نشر ثقافة التدريب وتفعيل دور القيادات في استثمار برامج التدريب الموجهة لتبسيط الإجراءات ودراسة طرق أداء العمل وتنمية الاتجاهات الإيجابية والسلوك التنظيمي المتحضر .

5- **تنمية روح التغيير وقبول التجديد** : إن التطورات المهمة التي يفرزها النظام العالمي الجديد ، تفرض على الدول النامية ،ومن بينها السودان، تحديات عديدة، هذه التطورات والتحديات مجتمعة تتطلب تهيئة المناخ للدخول في عصر العولمة وثورة المعلومات . وبما أن التدريب وبناء كوادر مؤهلة من أهم مطلوبات الدخول في هذا العصر ، والتعامل مع متغيراته ومستحدثاته، فإن الحاجة الى التدريب تكون أكثر إلحاحاً وأشد ضرورة.

6- **التدريب واجب ديني** : منذ بلوغ الإنسان سن الرشد يدخل في طور

التكليف وهو وجوب العمل الذي يترتب عليه الجزاء في الدنيا والآخرة.

لِيَجْزِيَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ
الْكَافِرِينَ { (10) . وعن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال {إن الله

يحب العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه} ذلك لأن الإتقان والإحسان تعود

ثمرتهما على المتقن المُحسن فهو أول المستفيدين : قال تعالى: {إِن

تُمْ لَأَنْفُسِكُمْ وَاِلْتَدَّ سُدُنَاؤُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعَدُ الْآخِرَةَ لِيَسْؤَءَ وَاسْؤَءَ كُمْ وَاَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَبْرَةٍ وَلَوْلِمَلِيَاتَهُ لَوَاتَتَبِيرًا} (11)

وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا لِقَالِي أَنْزِلْ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْرَ الَّذِينَ أَدْسَدُوا

وَفَلْيَأْوِذُوا بِاللَّخُرِّ وَأَخْذِينَرَةً وَاَلْنِعْمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ} (12) {وأحسنوا

إن الله يحب المحسنين { ويقول تعالى {هل جزء الإحسان إلا الإحسان }
(13)

والعمل الذي يبلغ بعامله أعلى الدرجات هو ذلك العمل المقرون بالإحسان والإتقان، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التدريب واكتساب المهارة والخبرة في عالم متخصص في فنون المعرفة .

ثالثاً : واقع النشاط التدريبي في السودان :

المجلس القومي للتدريب - الأمانة العامة

يعتبر المجلس القومي للتدريب الجهة المسؤولة عن نشاط التدريب في السودان .
لمحة تاريخية عن المجلس⁽¹⁴⁾ :

- تم إنشاؤه كقسم للبعثات بديوان الخدمة 1949 .
- توسع القسم وأصبح يشكل سكرتارية للجنة القومية للبعثات 1967 .
- اتبع لوزارة التخطيط 1971 .
- أصبحت وحدة مستقلة تتبع لمجلس الوزراء .
- عدُ ميث بالإدارة القومية للتدريب 1982 .
- اتبعت الإدارة لوزارة شؤون الرئاسة 1989 .
- اتبعت لوزارة القوى العاملة 1993 .
- تعدل الاسم من الإدارة القومية للتدريب إلى الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في 1993 وأمانة عامة للمجلس القومي للتدريب في 2003 .

أهداف المجلس:

- التركيز على التدريب وبناء القدرات لتكريس ثقة المواطن في حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها الحكومة.
- العمل على رفع الإنتاجية وصولاً للتنمية المتوازنة والوحدة الجاذبة.

- إعداد وتأهيل جهاز إداري مؤهل وقادر على التعاطي مع التحديات الداخلية والخارجية للوصول إلى الحكم الراشد والاستفادة من التكنولوجيا وتوظيف المعارف والمعلومات في خدمة الوطن.

- بناء اقتصاد حديث توجه مخرجاته لمعالجة قضايا الفقر والبطالة والتنمية الريفية.
- جعل التدريب وتنمية القدرات أداة فاعلة للارتقاء بالخدمات الأساسية خاصة الصحية والتعليمية والاجتماعية، ونشر أفكار ومفاهيم الحكم الراشد ، وتفعيل الإصلاح الإداري والتي تمثل البناء القومي لتلك الخدمات.
- إنشاء الأوعية التدريبية والمؤسسات المجتمعية القادرة على ربط التدريب بتقديم الخدمات وبتكثيفها ، وتوجيهها لصالح المواطنين في الريف والمناطق التي تستهدفها اتفاقيات السلام.

اختصاصات المجلس : (15)

- إعداد مشروعات القانونين التي تنظم التدريب الإداري والمهني والفني والإشراف على تنفيذ تلك المشروعات عند إجازتها بواسطة الجهات المختصة.
- توجيه إدارات التدريب بالوحدات في مختلف المجالات للتخطيط للتدريب والمتابعة.
- حصر الاحتياجات التدريبية بالتزامن مع الوحدات ؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية لمقابلة خطط التنمية على المستوى القومي.
- إعداد الميزانية السنوية للتدريب الخارجي والداخلي على مستوى الدولة.
- متابعة التغيرات التي تطرأ على نفقات المعيشة في الخارج لرفع توصية للحكومة لتعديل مخصصات المبعوثين المالية على ضوءها ، ومتابعة دفع المخصصات بالتنسيق مع جهات الاختصاص.

حاتم عثمان محمد خير

أوضاع النشاط التدريبي في السودان

- تنفيذ خطة التدريب باتخاذ الإجراءات الخاصة بقبول المرشحين بالجامعات ومؤسسات ومراكز التدريب بالداخل والخارج.

نشطت في الفترة الأخيرة مراكز تدريب تابعة للقطاع الخاص بعد أن كان هذا المجال مقصوراً على القطاع العام فقط ، والإحصائية التالية توضح أعداد المراكز في القطاعين العام والخاص .

إحصائية لمراكز التدريب المعتمدة من قبل المجلس القومي للتدريب :

العدد	نوع القطاع
27 ركزاً	القطاع العام
189 ركزاً	القطاع الخاص

المصدر: <http://www.nct.gov.sd/pcenter.php>

ونشاط التدريب في السودان في الوقت الراهن تضطلع به جهات حكومية وأخرى تابعة للقطاع الخاص . وفيما يلي عرض لواقع الحال :

1- مؤسسات التدريب القومية :

نشأت مؤسسات التدريب القومية ومنها أكاديمية السودان للعلوم الإدارية (معهد الإدارة العامة سابقاً) ومركز تطوير الإدارة والكفاية الإنتاجية ، وغيرها، كأجهزة تدريب مستقلة بدعم من العون الفني للأمم المتحدة برؤية محددة وأهداف تتناسب مع نشأتها في بداية الستينيات . ولما ظهرت الحاجة لتدريب القيادات العليا بالدولة أنشئت أكاديمية السودان للعلوم الإدارية أواخر السبعينيات . وأصبحت الأكاديمية وفقاً لأمر تأسيسها المسؤولة عن تدريب القيادات ، ولغياب الوحدة الأم الراعية لهذه المراكز لم تتم أية مراجعة شاملة لرؤية واختصاصات هذه المراكز وفقاً لمتطلبات المرحلة . كما لم تكن هناك متابعة للأدوار والمسؤوليات وحدودها .

حواشي إقليمية

لا تسير العملية التدريبية بهذه المراكز بصورة مرضية وإنما تواجهها الكثير من العقبات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

أ- لا يجد التدريب اهتماماً كبيراً عند واضعي سياسات الدولة رغم تصريحات المسؤولين عن أهمية التدريب وضرورته في مختلف المناسبات ، فمؤسسات التدريب والمدربون لا يجدون حقهم من الاهتمام والدعم في الواقع العملي . كما تصدر قرارات بإيقاف التدريب في الخارج ويضيق مجال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل . هذه المعاملة تؤثر سلباً على العائد المطلوب من العملية التدريبية .

ب- إن سياسات وزارة المالية غير المرنة في الصرف المالي وعدم توفير القدر الكافي من الاستقلال المالي لمؤسسات التدريب وتقييدها في التصرف في إيراداتها لسد العجز في متطلباتها التدريبية ، أدى الى شح الإمكانيات المالية اللازمة وانعكس هذا على قدرة تلك المؤسسات على توفير المعدات والأجهزة والمكتبات، مما يعتبر مؤشراً خطيراً فيما يتعلق بالتعامل مع موضوع التدريب وأهميته .

ج- ضعف الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التدريب لا تمكنها من الوفاء بحاجات التدريب، خاصة في ظل الأعباء المتزايدة على عاتق هذه المؤسسات ، ففي مجال الحكم الاتحادي مثلاً ، زاد عدد الولايات ومن ثم ازدادت الحاجة إلى تدريب منسوبيها في حين بقيت مراكز التدريب على حالها من حيث المباني والتجهيزات .

د- ضعف التنسيق بين الجهات التي تقوم على العملية التدريبية .

هـ- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالدقة المطلوبة :

تحديد الاحتياج التدريبي هو الأساس الذي يجب أن تتبني عليه الخطط والبرامج التدريبية. والاحتياجات التدريبية هي التي تحدد المؤشرات الضرورية لوضع التدريب في مساره الصحيح . ورغم أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن العملية التدريبية في السودان تعاني من قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية : تنظيمية أو وظيفية أو فردية، حالية أو مستقبلية . الشيء الذي ينتج عنه إهدار للموارد وتضييع للوقت والجهد .

2- مراكز التدريب الخاصة :

شهد السودان خلال السنوات الماضية تزايداً واضحاً في عدد مراكز التدريب الخاصة ، وأصبحت هذه المراكز تنافس المراكز القومية على كل الموارد المتاحة للتدريب بالبلاد (بشرية ومادية) فضلاً عن اعتمادها إلى حد كبير على المدربين بالمراكز القومية .

وبما لهذه العوازل الخاصة من قدرات على الحركة والمرونة والبعد عن الإجراءات والنظم البيروقراطية التي تحكم وتحد من حركة المراكز القومية ، أصبحت المراكز الخاصة مناطق جذب للمتدربين من كل الوحدات الحكومية وغيرها بفضل قدراتها على الترويج وغيرها من أساليب العمل التجاري .

3- مراكز التدريب المصلحية :

العديد من الوزارات أنشأت وحدات للتدريب المصلحي ، منها المؤهل ومنها غير المؤهل . وهذه الوحدات أصبحت تعتمد على إمكانيات مراكز التدريب القومية خاصة فيما يتعلق بالمدرسين وواقع الحال في هذه المراكز يشير إلى الآتي⁽¹⁶⁾ :

1- إن شؤون التدريب في كثير من الوزارات والمصالح تسند إلى وحدات صغيرة على مستوى متدن وبعيد عن الإشراف المباشر لقيادة الوحدة أو المصلحة ، باعتبار أن التدريب نشاط ثانوي لا تحتاج رعايته وإدارته

لأكثر من وحدة صغيرة يعمل بها شخص أو اثنان في درجات وظيفية صغيرة. هذه النظرة تبعد بالتدريب كثيراً عن بلوغ الأهمية التي تتمتع بها الأنشطة والإدارات والأقسام الأخرى داخل الوحدة أو المصلحة .

2- الفهم القاصر لأهمية التدريب باعتبار إدارة (قسم) التدريب مستودعاً للتخلص من العناصر التي تثبت قصوراً في الأداء ، على هذا الأساس نجد في كثير من الوحدات والمصالح الحكومية أن إدارات التدريب فيها يقوم على أمرها الموظفون الأقل كفاية أو من المغضوب عليهم لأي سبب من الأسباب .

3- من الممارسات الخاطئة في معظم الوحدات والمصالح والمؤسسات الحكومية ضعف موازنات ومخصصات التدريب ، بل إن أول بند يطاله التخفيض في حالات ضغط الإنفاق هو بند التدريب ، مع أن الاهتمام بالتدريب يعني الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ، وأن التدريب وسيلة لإحداث التغيير في السلوك وفي زيادة المعرفة ورفع الكفاية وصولاً لتحقيق الأهداف المحددة .

تجربة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية :

نشأة الأكاديمية :

صدر قرار من مجلس الوزراء في أغسطس 1966م بتكوين لجنة لتنظيم الخدمة المدنية تبحث أسباب المشكلة الإدارية ، وتضع أساليب لعلاجها وإصلاحها ، جاء تقرير اللجنة في مايو 1968 بقيام كلية للدراسات الإدارية . يقدم فيها التدريب العلمي والمهني المتقدم على مستوى فوق الجامعي . وقد قصد من هذه التوصية خلق نواة لكادر إداري قيادي جديد يتولى مهام قيادة الخدمة العامة بنظرة

وأفق جديدين . وحدد التقرير كذلك المنهج المفترض إتباعه في الكلية المقترحة إلا أن تلك التوصيات ظلت حيسة الأدرج ولم تخرج إلى حيز التنفيذ العملي .

في عام 1972 استقدمت الحكومة لجنة دولية بمعاونة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برئاسة د. فؤاد شريف لتبحث مجمل الأوضاع الإدارية بالسودان . أوصت اللجنة بإنشاء مؤسسة قومية للتنمية الإدارية توفر لها الإمكانيات البشرية والمالية لكي تُمكّنها من الإسهام الفاعل في إحداث التنمية الإدارية . خاصة فيما يختص بتنمية وتدريب القيادات الإدارية . وبالفعل تم تنفيذ الاقتراح بإنشاء أكاديمية السودان للعلوم الإدارية التي باشرت نشاطها عام 1980م . قامت الأكاديمية كهيئة مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وصدر قانونها الذي حدد أغراضها وسلطاتها واختصاصاتها . كما حدد سلطات مجلس إدارتها وكيفية إنشائه وواجبات مديره العام . وقيام أكاديمية السودان للعلوم الإدارية انتفت الحاجة إلى استمرار معهد الإدارة العامة (الذي أنشئ عام 1960) وآلت إلى أكاديمية السودان للعلوم الإدارية وظائفه وموارده وممتلكاته⁽¹⁷⁾ .

أهداف أكاديمية السودان للعلوم الإدارية :

الأهداف العامة : تعمل الأكاديمية على رفع مستوى الإداء في الخدمة العامة والمؤسسات العامة عن طريق التنمية الإدارية :التدريب وإجراء البحوث وتقديم المشورة الفنية في الإدارة وذلك خدمة لقضايا التنمية في السودان .

الأهداف التفصيلية (18):

- 1/ تنمية وتدريب الأشخاص الذين يتولون الإدارة العليا والوسطى بالخدمة العامة
- 2/ القيام بالبحوث التطبيقية في مجال الإدارة والتنمية واستنباط الوسائل التقنية الحديثة في أساليب التدريب .

حاتم عثمان محمد خير أوضاع النشاط التدريبي في السودان

3/ تقديم النصح والخدمات الاستثمارية في مجال الإصلاح الإداري لمؤسسات الدولة المختلفة .

4/ تنمية الاتصال بغرض التنسيق بين المعاهد التي تعمل في حقل التدريب في السودان .

5/ التعاون مع الهيئات القومية والدولية التي تعمل في حقل تنمية القوى العاملة في السودان والوطن العربي وإفريقيا .

أنشطة الأكاديمية⁽¹⁹⁾ :

يمثل التدريب النشاط الأكبر للأكاديمية . تقوم الأكاديمية بتنظيم وتنفيذ البرامج والأنشطة التدريبية الموجه لمستوى القيادات الإدارية العليا بصفة خاصة، ولكل المستويات الإدارية بصفة عامة في القطاعين العام والخاص في المركز ولايات السودان المختلفة . وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في مجال التنمية الإدارية؛ فقد أثرت الأكاديمية على أن تنتهج نهجاً مرناً فيما يختص بالمناهج والمقررات التدريبية وذلك من خلال تغيير وتكييف مناهجها وأنشطتها التدريبية السنوية وفقاً لأولويات، واحتياجات البلاد التنموية والاجتماعية والاقتصادية. وقد تم استحداث نظام (المحاور التدريبية المتخصصة) كآليات مناط بها إعداد خطط التدريب وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج العامة والخاصة والولائية - كل محور في مجال تخصصه :

بناء وتنمية القدرات الإدارية، الحكم الاتحادي والمحلي، التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تنمية القدرات المالية والمحاسبية ، المرأة وتنمية المجتمع ، نظم وتقنية المعلومات والإدارة الزراعية . وتضطلع المحاور المتخصصة بالجوانب والأعباء الفنية لنشاط التدريب وذلك من خلال:

1. برامج في إدارة التدريب وتدريب المدربين وتقنيات التدريب واستخدام التقنيات الحديثة، تباع المواد اللازمة للارتقاء بالعملية التعليمية والتدريبية.
2. برامج تدريبية عامة قصيرة المدى متنوعة في مجالات التنمية الإدارية المختلفة.
3. برامج تدريبية عامة متوسطة المدى ومتخصصة في مجال التحليل الإداري والحكم اللامركزي.
4. برامج تدريبية طويلة المدى لمدة عام دراسي:
 - أ. برنامج تنمية القيادات العليا لإدارة التنمية (زمالة القيادات العليا).
 - ب. دبلوم الإدارة العامة العالي في الحكم الاتحادي والمحلي بالتعاون مع جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. برامج تدريبية خاصة وولائية للوحدات الراغبة من القطاعين العام والخاص والحكومات الولائية.

إنجازات الأكاديمية خلال العام 2010م:

يتضح من الجدول أدناه أن عدداً لبرامج المنفذة داخل الخطة بلغ (20) برنامجاً ، وعدد المشاركين (403) مشارك، وإجمالي الرسوم المتحصلة (315.555) جنيهاً أي بنسبة 45% وبجانب (6) برامج معلنه . أما بالنسبة للبرامج الخاصة فبلغ عدد البرامج المنفذة (25) برنامجاً ، وعدد المشاركين (499) مشارك ، وإجمالي الرسوم المتحصلة (322.000) جنيه ، أي بنسبة 46% أما البرامج الولائية فلم يتم تنفيذ أي منها :

جدول رقم (1)

إجمالي البرامج المنفذة (داخل/خارج الخطة) إجمالي المشاركين وإجمالي الرسوم
للعام 2010م

نوع البرنامج	عدد البرامج	عدد المشاركين	جملة الرسوم المتحصلة
عام	20	403	315.555
معلن عنها	6	91	61.600
خاص	25	499	322.000
ولائي	.	.	.
إجمالي	51	993	699.000

المصدر : ورقة مقدمة للمؤتمر القومي لإعداد الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية

مقارنة إجمالي البرامج المخططة والمنفذة :

يعكس الجدول رقم (2) أدناه نسبة تنفيذ البرامج العامة المخططة وقد بلغت 71 من إجمالي البرامج المخططة . أما بالنسبة للبرامج الخاصة فقد بلغت 125%.

جدول رقم (2)

نسبة تنفيذ البرامج العامة المخططة

نوع البرنامج	المخطط		المنفذ		نسبة التنفيذ	
	برامج	مشاركون	برامج	مشاركون	برامج	مشاركون
برامج عامة	28	500	20	403	%71	%81
برامج يعلن	6	100	6	91	%100	%91

						عنها
99.8%	125%	499	25	500	20	برامج خاصة
.	.	.	.	250	10	برامج ولائية
74	80	993	51	1350	64	إجمالي

المصدر : ورقة مقدمة للمؤتمر القومي لإعداد الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية

التدريب

أ/ الدورات التدريبية الخاصة (تدريب مباشر)

قامت الأكاديمية بإعداد وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية الخاصة لعدد من البنوك . وقد انحصرت مجالات التركيز في التالي :

- 1- تنمية القدرات الإدارية لدى المديرين ورؤساء الأقسام .
- 2- تنمية القدرات الذاتية للبنوك في مجال التدريب (تدريب المدربين)
- 3- اعتبار العوامل الإنسانية في جو العمل جنباً إلى جنب مع الاهتمام والتركيز على تحقيق النتائج دون التفريط في أي منها .
- 4- تبسيط الإجراءات

ب/ الدورات العامة (داخل خطة الأكاديمية السنوية)

تعد الأكاديمية خطة تدريب سنوية بموجب احتياجات فعلية للتدريب . تنقسم الخطة إلى محاور تلبي حاجة الخدمة العامة ومؤسساتها العامة التدريبية . من هذه المحاور:

- 1- تنمية القيادات الإدارية
- 2- إدارة الموارد البشرية
- 3- تخطيط وإدارة المشروعات
- 4- إدارة الأعمال

5- الحكم المحلي

6- تنمية المرأة

تجربة مركز تطوير الإدارة (20) :

تأسس مركز تطوير الإدارة في عام 1965م وهو أحد المؤسسات العلمية القومية للتنمية الإدارية في البلاد لتنظيم الدورات التدريبية والخدمات الاستشارية والبحوث للقطاعين العام والخاص وذلك كشراكة بين حكومة السودان ومنظمة العمل الدولية والبرنامج الخاص للأمم المتحدة UNDP.

أهداف المركز :

1/ تنظيم الدورات التدريبية والسمنارات وورش العمل والمؤتمرات واللقاءات العلمية والمنتديات بمبانيه أو بمباني الشركات أو الهيئات والوحدات والمؤسسات أو غيرها في جميع فروع الإدارة وما يرتبط بها من علوم وتطبيقات تعين على رفع مستوى الممارسة الإدارية .

2/ القيام بالمسوحات والبحوث وتقصي الحقائق والدراسات المتعلقة بكافة قضايا التنمية الإدارية وبناء القدرات على مستوى الأفراد والمؤسسات .

3/ تقديم الخدمات الاستشارية فيما يتعلق بقضايا التنظيم والنظم وإدارة وتنمية الموارد البشرية على كافة المستويات وفي جميع أنحاء البلاد .
لتحقيق أهدافه المشار إليها يضطلع المركز بما يلي :

1/ تدريب الكوادر بجميع المستويات في مختلف مجالات الإدارة .

2/ تقديم الاستشارات الإدارية بناء على طلب الجهات المختلفة لمعالجة مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة .

3/ إعداد البحوث والدراسات الإدارية ونشر الفكر الإداري الحديث .

4/ تقديم البرامج التدريبية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت بأحدث المواصفات العالمية .

حاتم عثمان محمد خير أوضاع النشاط التدريبي في السودان

5/ ينفذ المركز أنشطته في مقره بالخرطوم أو في مقر عمل الجهات الطالبة للتدريب بالخرطوم أو الولايات الأخرى .

6/ في إطار مزيد من المواكبة لتطورات الإدارة يتعاون المركز مع عدد من مؤسسات ومراكز التدريب الإقليمية والعالمية .

7/ يقوم على تنفيذ أنشطة المركز التدريبية والبحثية والاستشارية عدد من الخبراء من الحاصلين على درجات الدكتوراه والماجستير والخبرات العلمية في مختلف التخصصات ذات الصلة بطبيعة عمل المركز .

البرامج التدريبية التي يقوم بتنفيذها المركز وفق خطته السنوية :
في مجال المحاسبة :

ينظم المركز البرامج التدريبية التالية :

- 1- الاتجاهات الحديثة لمحاسبة التكاليف .
- 2- معايير إعداد كتابة التقارير المالية .
- 3- المحاسبة لغير المحاسبين .
- 4- تنمية مهارات إعداد الموازنات التخطيطية .
- 5- تكاليف الجودة وتقاريرها .

في مجال الإدارة العامة :

- 1- تنمية المهارات الإدارية .
- 2- تنمية مهارات مديري المكاتب التنفيذية .
- 3- إعداد تخطيط المشروعات باستخدام Primavera .
- 4- الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .
- 5- إعداد دراسة الجدوى باستخدام الحاسب الآلي .

دوا ساهة إفريقية

6- تدريب المدربين .

في مجال التسويق :

- 1-تنظيم وإدارة المؤتمرات والندوات وورش العمل .
- 2- نظم المعلومات التسويقية .
- 3- الاتجاهات الحديثة لإدارة العلاقات العامة .
- 4- فنون مهارات الاتكيت والبرتكولات .
- 5- فنون البيع ومعاملة الزبائن .
- 6- الأساليب الفعالة لترويج المبيعات .
- 7- إستراتيجيات التسويق العقاري .

في مجال الإشراف :

- 1- الإشراف الفعال في الحقل الصحي .
- 2- تنمية مهارات مشرفي الإنتاج في كتابة التقارير .
- 3- الإشراف الفعال في المكاتب .
- 4- تنمية مهارات المشرف في حل المشكلات .
- 5- تنمية مهارات الإشراف للموجهين بالتربية والتعليم .

في مجال الحاسوب :

- 1- التطبيقات المكتبية .
- 2- نظم المعلومات الجغرافية GIS .
- 3- تطبيقات MS .Word 2007 .
- 4- تصميم ونشر الصفحات على الإنترنت .
- 5- إدارة المهام المكتبية والبريد باستخدام برنامج الـ Out-Look .

6- استخدام الحاسوب في إعداد التقارير وتدفق المعلومات Info Path .

7- تطبيقات الـ Photo Shop لمعالجة الصور .

إنجازات مركز تطوير الإدارة خلال العام 2010م :

جدول رقم (3)

ملخص تنفيذ خطة التدريب للعام 2010م (مركز تطوير الإدارة)

م	نوع البرامج	عدد البرامج وفق الخطة	عدد البرامج التي لم يتم تنفيذها	نسبة التنفيذ	ملاحظات

حواشي إرفيحية

1	البرامج العامة	36	33	91.67%	لم يتم تنفيذ كل من برنامجي : الأساليب الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات الصناعية وبرنامج المرأة والتنمية الريفية وإدارة التنمية الحضرية والتطبيق على الحاسوب وذلك لضعف الإقبال .
2	برامج الحاسوب	10	10	100%	
3	البرامج الخاصة	.	36	100%	
4	البرامج الولائية	.	2	100%	
5	المجموع	46	81	176%	

المصدر : ورقة مقدمة للمؤتمر القومي لإعداد الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية
بما أن البرامج الخاصة والبرامج الولائية لا تظهر بخانة التدريب وإنما يتم تنفيذها
حسب الطلب فإن نسبة التنفيذ التي ظهرت 176% تعني أن المركز استجاب لكل
الطلبات التي وردت إليه خلال الفترة المعنية .

الصعوبات والعقبات التي تواجه سير عملية التدريب في السودان :

- 1/ عدم وضوح إستراتيجية التدريب .
- 2/ عدم التنسيق بين أجهزة التدريب المختلفة بالدولة .
- 3/ عدم توافر الموارد المادية لإنجاح عملية التدريب .

المقترحات التي تساعد في التغلب على المشاكل وتفعيل دور التدريب في السودان :

- 1/ إقناع النظام السياسي بالدولة بأهمية التدريب .
- 2/ قيام مجلس أعلى للتدريب تحت رعاية رأس الدولة .
- 3/ وضع إستراتيجية للتدريب بالدولة .
- 4/ تسخير إمكانيات الدولة المادية والبشرية لخدمة أجهزة التدريب بالدولة .
- 5/ الاهتمام بثقافة التدريب .

الخاتمة

أولاً : النتائج :

- إن أبرز ما يمكن استخلاصه من نتائج حول الوضع الحالي للنشاط التدريبي في السودان ما يلي :
- 1/ تداخل في الأدوار والاختصاصات، وتواضع العملية التدريبية ، وانخفاض مستوى ونوعية التدريب .
 - 2/ المنافسة غير المتكافئة بين المراكز والمؤسسات التدريبية .
 - 3/ غياب التحفيز والتحفيز على التدريب وتحسين نوعيته .
 - 4/ العمل غير المؤسسي فيما يتعلق بالنشاط التدريبي .
 - 5/ تراجع دور مؤسسات التدريب القومية بالرغم من أنه كانت لها الريادة والسبق وكذلك لها المستقبل من حيث الحفاظ على مستوى التدريب وأخلاقيات مهنة التدريب .
 - 6/ تزامن نشاط التدريب في وضع اختلط فيه الغث بالسمين نتيجة غياب الجهاز الذي ينسق نشاط التدريب بالدولة .

7/ تتنازع المراكز على المدربين المؤهلين مع قلة ما توفره المراكز القومية من عائد ، أدى إلى إعاقة العمل بمراكز التدريب القومية .

ثانياً : التوصيات :

بما أن التدريب كنشاط ضروري لتنمية المهارات، ورفع القدرات هو في حقيقة الأمر استثمار في العنصر البشري باعتباره ثروة قومية . وقيمة هذه الثروة في قوة المهارات والقدرات التي يمتلكها ، فإن هذه الورقة توصي برفع درجة الاهتمام بالتدريب وتفعيل النشاط التدريبي في السودان من خلال الآتي :

1/ دعم مؤسسات ومعاهد التدريب القومية ، وتطوير إمكاناتها ومواردها، ومنحها قدراً من الاستقلال في الصرف المالي . الاهتمام بإعداد وتأهيل المدربين العاملين فيها لأهمية الدور الذي يقومون به . وتأهيل المباني والقاعات ، وتوفير الأجهزة والمعدات .

2/ تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الطرق العلمية السليمة ، لأهمية ذلك بالنسبة للنشاط التدريبي وللعملية التدريبية في مجملها ، وفي هذا مرحلة مهمة في التنمية الإدارية ومن ثم التنمية الشاملة ، في مقدمة المقترحات إنشاء بنك المعلومات عن العاملين في مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمختلط ، يلحق بالإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية (وزارة تنمية الموارد البشرية). وتشتمل المعلومات على أعداد العاملين، ودرجاتهم ، ومؤهلاتهم، وغيرها من البيانات .

3/ ربط التدريب بالمسار الوظيفي للعاملين، وجعل البرامج التدريبية متسلسلة بحيث يكمل بعضها بعضاً ، وشاملة من حيث المنهج والفئات المستهدفة .

4/ الاهتمام بالتدريب التنشيطي لتحديث المهارات المكتسبة لدى القيادات الإدارية، وجعلهم مواكبين لكل المتغيرات الحديثة ، وزيادة وعيهم بأهمية التدريب لهم وللمرؤوسيهم كشركاء في العملية الإدارية .

5/ التركيز على تدريب القيادات الولائية والمحلية لتكون في مستوى إداري قادر على عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

6/ إتباع نمط تدريب مستقبلي في عمليات الإحلال والإبدال داخل المنظمة، والتركيز على تهيئة قيادات إدارية مساندة وبديلة لتفادي انهيار المنظمة في حالة غياب القائد. 7/ اعتماد الدورات الحتمية للتدرج الوظيفي، وألا تسند الوظيفة لشخص ما لم يتلق الدورة الحتمية الموجهة خصيصاً للوظيفة المتنافس عليها.

8/ الحد من الفاقد التدريبي عن طريق تضمين أنظمة الخدمة العامة، والقواعد والضوابط الضرورية للحد من الهجرة الداخلية والخارجية، وذلك بالتنسيق اللازم بين مختلف الوزارات والمصالح الحكومية، والقطاع الخاص في مجال الأجور والحوافز على أن يشمل هذا التنسيق وضع حد أدنى للأجور، وتوفير الحوافز المماثلة للأعمال المماثلة وتحديث القوانين بما يساعد على تشجيع القيادات الإدارية العليا وذوي الكفايات، للعمل في الولايات النائية والأقل نمواً عن طريق توفير الحوافز والظروف المناسبة.

9/ ضرورة إنشاء وحدات تدريبية في الولايات الكبرى، وتدريب القائمين عليها في محالات تنمية القدرات الذاتية "تدريب مدربين" حتى تكتفي الولايات ذاتياً من المدربين المحليين من أبنائها.

10/ قيام جهاز قومي يضطلع بمهام الإشراف العام على مسيرة نشاط التدريب بالدولة ووضع إستراتيجية للتدريب تقوم على أساس الاحتياجات الفعلية، ووضع السياسات العامة التي تضبط وتنظم نشاط التدريب العام والخاص ومراقبة تنفيذ تلك السياسات، وتقييم وتقويم الأداء العام للتدريب في ضوء الأهداف الإستراتيجية التي يقرها.

الهوامش:

- (1) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع) ، ص 125 ، 2007م
- (2) المرجع السابق نفسه
- (3) نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010) ، ص 224
- (4) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005) ، ص 336،337
- (5) أحمد ماهر ، المرجع نفسه ، ص ص 322 ، 328
- (6) زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009) ، ص 145.
- (7) بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد ، ط 5 ، (الخرطوم : مطبعة جي تاون ، 2004) ، ص ص 173 - 176
- (8) عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996) ، ص ص 253-254
- (9) محي الدين صديق عبد الله ، تقويم نشاط التدريب في السودان ، ورقة مقدمة لأكاديمية السودان للعلوم الإدارية ،
- (10) الآية 45 - سورة الروم
- (11) الآية 7 - سورة الإسراء
- (12) الآية 30 - سورة النحل
- (13) الآية 60 - سورة الرحمن
- (14) <http://www.nct.gov.sd/historical.php>
- (15) <http://www.nct.gov.sd/aims.php>
- أ.د/ محي الدين صديق ، مرجع سابق ، ص 6
- <http://www.saas.gov.sd/HistoryOfAcademy.html> - 10:25
- موقع أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2011/12/24
- المرجع السابق
- <http://www.saas.gov.sd/Training.html>
- جمهورية السودان ، مركز تطوير الإدارة ، دليل أنشطة المركز 2011

المراجع والمصادر :

- (1) القرآن الكريم
- (2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005)
- (3) بكري الطيب موسى ، إدارة الافراد ، ط 5 ، (الخرطوم : مطبعة جي تاون، 2004)
- (4) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع) 2007م .
- (5) زكي مكي اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009)
- (6) عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 1996)
- (7) محي الدين صديق عبد الله ، تقويم نشاط التدريب في السودان ، ورقة مقدمة لأكاديمية السودان للعلوم الإدارية
- (8) نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،(عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010)
- (9) <http://www.nct.gov.sd/historical.php>
- (10) <http://www.nct.gov.sd/aims.php>
- (17) -10:25 -<http://www.saas.gov.sd/HistoryOfAcademy.html>
- موقع أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2011/12/24
- (18) المرجع السابق
- (19) <http://www.saas.gov.sd/Training.html>
- (20) جمهورية السودان ، مركز تطوير الإدارة ، دليل أنشطة المركز 2011

