

أهمية الأخذ بمنظور شامل في التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لمعالجة القصور في تطوير القدرات البشرية

(التجربة السودانية في الفترة بين 1992-2005م)

معنصم حسين أبوزيد

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية

الملخص: تهدف هذه الورقة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في معالجة القدرات والكفاءات البشرية، وذلك من خلال إستعراض التجربة السودانية في وضع الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مجال تنمية الموارد البشرية في الفترة الزمنية من 1992-2005. تمت مقارنة المفاهيم وما ورد من أدبيات في بعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة، ومن خلال البيانات الواردة من بعض المصادر التي كانت تغطي بعض الجوانب ذات العلاقة وكذلك البيانات والمصادر التاريخية في مجال التخطيط التنموي في السودان. تم التوصل إلى نتائج وخلصت تشير إلى ضرورة تبني نظام شامل لتنمية الموارد البشرية في إطار الإستراتيجية الوطنية والتخطيط الاستراتيجي لتطوير القدرات البشرية الوطنية. وفي سبيل تحقيق ماسبق تحاول الدراسة المساهمة في التأسيس لبناء نظام شامل لتنمية الموارد البشرية في السودان، من خلال تناول التجربة في الفترة المذكورة، والتي كانت الفترة التأسيسية لبناء إطار إستراتيجي لوضع إستراتيجيات وخطط في مجال تنمية الموارد البشرية في السودان.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التعليم، التدريب، الاستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي.

1. المقدمة :

شهد العالم تطوراً علمياً وتقنياً كبيراً أنتج واقعاً جديداً صاحب تطور الناحية الفكرية في مجال دراسات الدولة وظهور اتجاهات جديدة لم تكن ذات أهمية في الماضي، وواكب ما سبق تطور الفكر الإستراتيجي و الذي بدأت تظهر الكتابات التي تناولت جوانبه منذ ستينات القرن العشرين وخاصة في مجالات الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وقد ثبتت من خلال العديد من الدراسات أن التخطيط الإستراتيجي أصبح من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الكثير من التغيرات والتحويلات سواء كان في المجالات الاقتصادية أو المجالات السكانية، ولعل مجال الموارد البشرية أحد المجالات الرئيسية التي أصبحت محور اهتمام على المستوى العالمي، حيث أصبح التركيز على الموارد البشرية من قبل واضعو ومصممو السياسات والإستراتيجيات الوطنية ومنفذوها والوصول الى التوازن للقدرات البشرية مع استغلال قاعدة الموارد الطبيعية وتطوير الموارد الرأسمالية والتكنولوجية بحيث يصبح ذلك قاعدة أساسية اتجاه تطوير الموارد الاقتصادية وزيادة أهمية القدرات الاقتصادية للدولة، ولذلك تلعب القدرات البشرية دوراً هاماً لما تحققة من مزايا وأهداف للدولة، وفي هذا الإطار تزداد أهمية القدرات البشرية في ظل التطورات الفكرية في مجال تطوير الموارد البشرية.

مشكلة البحث:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- أ- هل توجد أهمية لمراعاة متطلبات بناء وتطوير القدرات والكفاءات عند صياغة الإستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.
- ب- هل توجد أهمية لتبني التخطيط الاستراتيجي عند وضع إطار لتنمية الموارد البشرية.
- ج- هل يجب وضع سياسات التدريب والتعليم والتأهيل المجتمعي بناءً على توجهات إستراتيجية .
- د- هل توجد أهمية للتعامل مع تنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي يساهم في معالجة قضية تطوير القدرات والكفاءات البشرية.
- أهداف البحث:**

تسعى هذه الدراسة إلى:

- أ- توضيح ما وصل إليه الفكر في مجال التخطيط الإستراتيجي ومجال تنمية الموارد البشرية في اتجاه تبني التفكير الإستراتيجي وربطه ببناء القدرات والكفاءات البشرية التنافسية
- ب- توضيح بعض جوانب تنمية الموارد البشرية على مستوى الدولة وهي جوانب تتضمنها الإستراتيجيات والسياسات العامة في السودان.
- ج- شرح أوجه الخلل التي لازمت الأنشطة والبرامج ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، والتي كان لها الأثر في أوجه الخلل في بناء القدرات والكفايات الوطنية
- د- توضيح أوجه الضعف التي ظلت تلازم السياسة العامة وما شكله ذلك من تحديات في المستقبل على تنمية الموارد البشرية وعلاقة ذلك بضعف بناء القدرات والكفاءات الوطنية.
- أداة الدراسة:**

البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تجميع معظم البيانات والمعلومات المتواجدة من المراجع، والتقارير والدوريات والدراسات الأجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك النشرات والتقارير.

الإطار العام للدراسة

أولاً: مفاهيم الدراسة

التخطيط الإستراتيجي:

يشير الباحثين إلى العديد من المفاهيم لصطلح التخطيط الإستراتيجي حيث عرف (ابوصالح) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية إيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف والسياسات الإستراتيجية، والأهداف كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً⁽¹⁾. وعرف (سلام الحاج عبد الله) التخطيط الإستراتيجي أيضاً بأنه ترجمة لجميع أهداف وسياسات وخطط الدولة في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل، مع إمكانية إلغاء سياسات قديمة ورسم سياسات جديدة لا تتماشى مع الظروف الحالية سواء عند إعدادها أو عند تنفيذها⁽²⁾. وعرف (جمال الدين المرسي) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والغرض الأساسي من ذلك أن تفسيرات الماضي ليست كافية، والأمر الذي يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغير في الظروف المحيطة⁽³⁾.

تنمية الموارد البشرية:

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، الخرطوم: مطابع العملة، 2009م.

(2) سلام الحاج عبد الله، الإستراتيجية، مدخل متكامل لدراسة وفهم الإستراتيجية، الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2007م.

(3) جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م، ص 26.

يمكن توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من التعريفات التي أوردها بعض الكتاب، وقد وصف رياض طبارة تنمية الموارد البشرية بأنها العمليات التي تركز على المؤسسات التي تزود الأفراد في المجتمع بالمهارات والاحتياجات الأساسية والضرورية لتحقيق حياة كريمة، ومشاركة كافية في الحياة الاجتماعية وهذه المؤسسات هي الأسرة والمدرسة ومؤسسات الاستخدام والبيئة التي يعيش فيها الإنسان وأنظمة الضمان الاجتماعي والرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال نمو السكان والقوى العاملة والتحركات الجغرافية، وكذلك تنمية وإشراك الموارد البشرية غير المستخدمة أو ناقصة الاستخدام، ويشمل المفهوم العناصر الاجتماعية والنفسية والثقافية والخصائص الفكرية الضرورية للمواطنين، وهو في ذلك لا يقتصر فقط على المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية،⁽⁴⁾ وأشار نادر فرجاني إلى أن تنمية الموارد البشرية تعظيم الطاقات البشرية للسكان واستغلالها بكفاءة في كافة نواحي النشاط الاجتماعي والاقتصادي،⁽⁵⁾ وقد حدد عدد من الكتاب المهتمين بمجال تنمية الموارد البشرية إطاراً لتنمية الموارد البشرية فقد وصفها منذر المصري بأنها المنظومة التي تشمل نواتج النظام التعليمي والتعليم والتدريب المهني والتقني والتدريب غير النظامي وتعليم الكبار والعمالة العائدة والعمالة الوافدة لاستثمارها في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية وفقاً لمتطلبات التنمية المهنية والوظيفية، في إطار القيم والأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ثانياً: دراسة ملامح التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في السودان خلفية تاريخية

إذا حاولنا تناول الناحية التخطيطية في مجال تنمية الموارد البشرية في السودان لربطها بسياق التخطيط التنموي والتخطيط الاستراتيجي ، فإنه يمكن تناول ذلك وفق التفصيل التالي:

1- منذ بداية الحكم الوطني وضعت أهداف لأول موازنة في عام 1957/56م وكان من ضمنها التوسع في التعليم مع التركيز على التعليم الفني والمهني ، ثم التدريب والتأهيل الفني لاكتساب المقدرات والمهارات على نحو يحقق أهداف قصيرة مدى⁶ ، وفق برامج تفتقر للمقومات الأساسية للخطط⁷.

2- بدأت أول محاولات التخطيط الاقتصادي التنموي في الستينات من خلال خطة عشرية (1961-1971م) وكان من الأهداف النوعية الاجتماعية تحسين التعليم العام والفني وخلق فرص عمل منتجة ، وبالرغم من أن الخطة المذكورة حققت العديد من المشروعات الزراعية والخدمية كما كان لها طموح في تحقيق النمو، إلا أن الجانب البشري كان الحلقة الناقصة في إتمام عملية التخطيط التنموي في تلك الفترة ، حيث واجهت الخطة نقص في الكوادر المدرية ونقص في المهارات وعدم الكفاءة ، وكذلك أخفقت في مواجهة قضايا الريف التعليمية⁸ ، ويشير سيد

⁴ يمكن الرجوع إلى:

- رياض طبارة، التنمية العربية للموارد البشرية اللبنانية، مجلة المستقبل العربي، العدد (47)، يناير 1983م.
- رياض طبارة، تنمية الموارد البشرية وأبعادها السكانية في الوطن العربي، ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، بيروت: دار الرازي، 1989م، ص 239.
⁵ نادر فرجاني، هدر الإمكانية، بحث في مدى تقدم الشعب العربي في تحقيق غاياته، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1983م، ص 365.
⁶ يسين الحاج عابدين وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي في السودان ، الخرطوم : سلسلة إصدارات الوعد الحق ، الإصدار الثامن ، 2005م ، ص 21-26.

⁷ عبد الرحيم مرغني محمد ، التخطيط الإنمائي في السودان في الستينات ، الخرطوم : مركز عبد الكريم مرغني ، 2002م.
⁸ وزارة التخطيط، خطة الخمس سنوات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية : الاتجاهات الرئيسية للتنمية ، 1970، ص 22.

النميري إلى أن الاهتمام بأهداف جزئية دون الكل إضافة إلى ضعف الموارد البشرية كان من أهم مشاكل التخطيط الاقتصادي التنموي في بداياته⁹.

3- منذ عام 1970م اتضحت الحاجة إلى متدربين مختصين وفق برامج التعليم العالي حيث اتضحت أهمية التخصصات في التعليم الجامعي في تنفيذ برامج التنمية إلا أنه لم يتم توسع في مؤسسات التعليم العالي في تلك الفترة ، لان التعليم العام لم يكن بمستوى التوسع في هذا المجال ، وقد كانت الحاجة إلى رفع المستوى التعليمي للسكان الأمر الذي يتطلب تركيز السياسات على التعليم العام ، والأمر ذو الأهمية في تلك الحقبة كان تأسيس برامج لمعالجة الأمية الوظيفية والمهنية ، وكذلك الاهتمام بالتدريب القومي والمراكز التدريبية على المستوى الحكومي وحدد الهدف الرئيسي باستهداف الكفاءة الفردية وزيادة الإنتاجية¹⁰ ، وأشار محمد المرتضى إلى أنه على الرغم من ذلك استمر انخفاض إنتاجية العاملين في السودان حتى على المستوى الدول النامية¹¹ ، ويذهب عثمان السيد إلى أن ضعف الموارد المادية والبشرية وعدم مراعاة التوازن في التنمية في الخطط والبرامج وضعف التخطيط الإقليمي كانت أهم ملامح التخطيط التنموي في البلاد¹² ، فالكثير من البرامج التي تبنتها العملية التخطيطية كانت برامج غير متجانسة ومتناسقة مع بقية مكونات الخطة ، وبالتالي فإن عدم تحقيق التخطيط التنموي لعملية التوازن كان من الأسباب التي قادت البلاد إلى عم الاستقرار كما كان هذا الوضع من أسباب اندلاع الحرب في فترات لاحقة من القرن العشرين ، إضافة إلى التدخلات الأجنبية، التي عملت على الدوام على تهديد البلاد.

التجربة السودانية في الفترة بين عامي 1992-2005م

كانت أول محاولة لصياغة توجهات إستراتيجية في مجال تنمية الموارد البشرية في بداية تسعينيات القرن العشرين عندما وضعت إستراتيجية أطلق عليها "إستراتيجية قطاع تنمية الموارد البشرية" ، وقد تمت صياغتها بناءً على توصيات جاءت في مؤتمر الإستراتيجية القومية الشاملة عام 1992م ، وسيتم تناول هذه الإستراتيجية بالتفصيل على النحو التالي :-

مقدمة إستراتيجية قطاع تنمية الموارد البشرية :

أشارت مقدمة الإستراتيجية إلى عدد من الاستراتيجيات هي:

إستراتيجية السكان:

من خلال التحليل للأوضاع في تلك الفترة أشارت الإستراتيجية فيما يختص بالسكان إلى القضايا التالية :-

1- عدم اتساق النمو الاقتصادي مع النمو السكاني .

2- الخصائص السكانية المتدنية.

3- التوزيع السكاني غير المتوازن .

4- فتح الباب أمام العمالة الوافدة.

5- ترشيد الهجرة الخارجية لتعزيز الأمن القومي.

6- ترشيد الهجرة الداخلية وإعادة توزيع السكان.

⁹ سيد النميري ، التخطيط الاقتصادي في السودان ، الخرطوم : دار جامعة الخرطوم ، 1987م.

¹⁰ الرجوع إلى :-

- خطة الخمس سنوات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مصدر سابق.

¹¹ محمد المرتضى ، محاضرة في مؤسسة اتجاهات المستقبل ، الخرطوم ، 2005م.

¹² عثمان إبراهيم السيد ، الاقتصاد السوداني ، أمدردان : دار جامعة القرآن الكريم للطباعة ، 2002م ص404.

إستراتيجية الخدمة المدنية:

أشارت الإستراتيجية إلى صياغة أهداف وموجهات بناءً على الجوانب التالية:

- 1- القيم والسلوك.
- 2- التنظيم والتقانة.
- 3- العنصر البشري والقيادة.
- 4- بيئة العمل والطبيعة المعنوية.

وتم ترجمة الأهداف السابقة إلى برامج تنفيذية، وواكب الإستراتيجية تأسيس البرامج وكان أهمها حلقات للدفاع الشعبي وهي حلقات تدريبية وفق ما أطلق عليه الدورات الحتمية، وفي جزء منها تم استهداف إحقاق العاملين بالدولة في برامج تدريب عسكري وتوجيهي إداري يهدف الوصول إلى الأداء الإداري بناءً على نمط تدريبي يركز على أساليب تربية الفرد وغرس قيم محددة وتكييف السلوك، وذلك تحت مظلة توجهات الدولة السياسية والاقتصادية في المحور الاستراتيجي¹³، وقد كان من أهداف البرامج التدريبية التأثير على القيم والسلوك، وتحقيق ذلك تم تأسيس الفكرة بناءً على حل توفيقى يعمل على ربط المحور العسكري في الإستراتيجية القومية الشاملة بالنواحي السلوكية والنفسية والروحية للفرد من خلال ربط الإدارة العامة بالإدارة العسكرية وفقاً لفكرة أن المجند يذهب بإدارته¹⁴، ويمكن القول بان هذا الجانب كان بمثابة دعم لتنفيذ أهداف جانب القيم والسلوك الذي ورد ضمن أهداف إستراتيجية قطاع تنمية الموارد البشرية. وفي مجال الخدمة العامة وضع بند إدخال التقانة الحديثة من خلال إدخال الحواسيب واستخدامها بما يتسع إلى مجالات الإنتاج والخدمات خارج الخدمة المدنية، وبما يشمل الوزارات والمؤسسات وواكب ذلك قيام شبكة قومية للمعلومات تم إنشاء وحدات إدارية جديدة، وتم إعادة النظر في أساليب العمل في الأجهزة الحكومية.

وضع في الإستراتيجية مجال أطلق عليه ترقية أداء العنصر البشري كهدف استراتيجي على أن يشمل هذا الجانب تدريب القيادة، وبناءً على الهدف الاستراتيجي تمت صياغة إستراتيجية أطلق عليها إستراتيجية التدريب على أنه تطوير مهارات القوى العاملة بغرض رفع الكفاية وتحسين الأداء من خلال تنمية القدرات وتغيير السلوك بخلق منظمات فاعلة ذات طبيعة عملية موجهة نحو أهداف دقيقة يسعى الجميع إلى تحقيقها وحدد الهدف الاستراتيجي لإستراتيجية التدريب بإعداد قوى عاملة مدربة، ملتزمة، عالية الهمة، وتحقيق ذلك في المجالات الإستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي تم وضع السياسات التالية:

1. التخطيط للتدريب وربطه بالتقانة الملائمة، وزيادة الإنتاجية وسوق العمل.
2. التوسع في التعليم الفني والتدريب المهني والحرفي.
3. استغلال كافة مرتكز التدريب بطاقتها القصوى.
4. توجيه التدريب خلال فترة الإستراتيجية إلى المجالات التي تحتاج إليها البلاد.
5. تعميم مراكز التدريب المهني والحرفي في الولايات.
6. الاهتمام بالتدريب في الريف من خلال إقامة مراكز التدريب الحرفي والمهني التخصصي، والعناية بالتدريب في مجالات جديدة مثل تربية الدواجن والأسماك وحفظ الأغذية وصناعتها واستعمال الحزم الثقافية.
7. الاهتمام بتدريب الفئات الخاصة كالمراة والشباب والمعاقين.

كما أفردت الإستراتيجية جزءاً خاصاً بالمؤسسات التدريبية من خلال الجوانب التالية:

¹³ رئاسة مجلس الوزراء، الإدارة القومية للتدريب، برنامج تدريب الكوادر الوسيطة بالخدمة العامة، الدورة الثانية.
¹⁴ أبو البشر أبكر حسيب، أثر التدريب العسكري على الأداء الإداري، إصدارات دراسات إستراتيجية، العدد (11)، الخرطوم: مركز الدراسات الإستراتيجية، أكتوبر 1997م ص 57-92.

- 1- إعادة تأهيل مؤسسات ومراكز التدريب وسد النقص فيها ، وتطويرها ما تفي بكل حاجات التدريب المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية .
 - 2- تحقيق التنسيق الكامل بين مؤسسات التدريب من جهة و وحدات الدولة و المشرعات الإنتاجية و الاتحادية و الولائية وذلك بغرض الربط بين الحاجات التدريبية و إمكانات مؤسسات التدريب الوطنية .
 - 3- ابتداء وسائل إضافية للتمويل ودعم مؤسسات التدريب الوطنية و تشجيع القطاع الخاص على الإسهام في تأهيل هذه المؤسسات ، وإنشاء المؤسسات التدريبية الخاصة به .
- وقد جاء في تقرير أعدته لجنة إعداد الإستراتيجية ربع القرنية (2002-2004) وورد عدة جوانب أدت إلى ضعف تنفيذ الإستراتيجية القومية للفترة بين (2002-1992م) ، وفيما يختص بالدراسة نورد منها¹⁵:-
- 1- غياب المعلومات الدقيقة أكبر معوق لتحليل أداء سوق العمل.
 - 2- هناك مظاهر عديدة لسوق العمل أدت إلى تدني الإنتاج و تعطيل قدرات الأمة منها عدم التوافق بين مستوى التعليم والخبرة و نوع العمل ، إضافة إلى البطالة الصريحة.
 - 3- الزيادة السريعة في النمو السكاني تشكل عناصر ضغط على سوق العمل، و تضاعف الحاجة إلى خلق و توليد فرص عمل جديدة.
 - 4- تعثر التدفقات المالية لتنفيذ المشرعات، و ضعف التنسيق بين الأجهزة العاملة في مجال تنشيط سياسات سوق العمل.
- والملاحظ أن التقرير السابق اهتم بالتركيز على التعليم ، و يعود ذلك إلا أنه و منذ أواخر التسعينيات بدأت تزداد التحديات المرتبطة بمخرجات التعليم¹⁶ ذلك بالرغم من أن أهداف إستراتيجية التعليم العالي التي و رددت ضمن الإستراتيجية القومية (2002-1992م) كانت على النحو التالي:
- مواصلة تحديث المناهج بصورة مستمرة لتواكب تقدم المعرفة و حاجات المجتمع.
- 1- الاهتمام بالتخصصات التي تلي حاجات الولايات.
 - 2- ترشيد التعليم بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة ، و السعي للاعتماد على الذات .
 - 3- العناية بتدريب القوى العاملة رقيقة المستوى ، و إعداد و تدريب العلماء .
 - 4- تشجيع البحث العلمي التطبيقي .
 - 5- تطوير التعليم الفني و الثقافي ليلبغ (60%) من التعليم العالي ، و توفير التدريب المهني و الحرفي المتقدم .
- ويمكن القول أن وضوح غياب التخطيط الاستراتيجي كان السمة البارزة ، الأمر الذي أدى إلى إنشاء آلية للتخطيط الاستراتيجي القومي عام 2001م ، و بناءً على ذلك تأسس جهاز تنظيمي للتخطيط الاستراتيجي حددته مهامه على النحو التالي¹⁷:
- 1- تحديد موجبات و أهداف الإستراتيجية القومية .
 - 2- تحديد المجالات القطاعية للتخطيط الاستراتيجي .
 - 3- إجازة الإستراتيجية القومية.
 - 4- إقرار خطط التنمية متوسطة المدى كمرحلة سابقة لاعتمادها من قبل السلطتين التنفيذية و التشريعية.

¹⁵ المصدر: المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، لجنة إعداد الإستراتيجية ربع القرنية.

¹⁶ التقرير الاستراتيجي لعام 1999م ، الخرطوم : مركز الدراسات الإستراتيجية، ص 29.

¹⁷ محمد نعمة الله جبريل ، الإستراتيجية ربع القرنية (2004-2008م)، رسالة ماجستير ، إشراف: د. محمد العباس الأمين ، جامعة الزعيم الأزهري : كلية العلوم السياسية و الدراسات الإستراتيجية ، 2004م ، ص 57.

5- تقويم تنفيذ الخطط ومراجعتها وفق ما تقتضيه طبيعة أي مرحلة أو أي ظروف طارئة. ومنذ عام 2003م بدأت معالم تنظيم التخطيط الاستراتيجي القومي من خلال صياغة الخطة الإستراتيجية ربع القرنية (2003-2027) والتي تم تفسير رؤيتها على النحو التالي¹⁸ :

- 1- استكمال بناء الأمة السودانية.
 - 2- التخطيط والبرمجة الفعالة لتأهيل الأمة السودانية بين الأمم.
 - 3- إحكام خطط وبرامج التنمية ، وتحريك التنمية الريفية.
 - 4- الإغلاء من شأن المعرفة والبحث العلمي والعمل بعلم ، وتنشيط استغلال التقنيات الحديثة.
 - 5- توسيع حركة المجتمع الثقافية .
 - 6- التزام القيادة ببسط حرية الإبداع والاستخلاف في المسؤوليات ، وتشجيع المبادرات والاعتراف بالتميز.
 - 7- التأكيد على أهمية المنهج العلمي في المجال الإستراتيجي .
 - 8- اعتماد نهج أداء الفريق ونمط المشروع في أداء الأعمال والتنفيذ.
- ومن الناحية الاقتصادية فقد اعتمدت الخطط الإستراتيجية اقتصاد التخطيط المركزي وقطاعه العام المسيطر مع شروط الموبين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في الصياغة 19 ، واعتبر المرجع الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي لإستراتيجية ربع القرنية (2003-2028م) ويمكن القضايا ذات الارتباط بتنمية الموارد البشرية على النحو التالي:-

- 1- اعتبرت وثيقة السياسة القومية للسكان ، أشارت هذه الوثيقة إلى تأكيد أن الإنسان هو أئمن مورد ووسيلة للتنمية وهدفها، كما أن السياسة القومية للسكان (2002-2027م) ترمي إلى تنمية الموارد البشرية بالحفاظ على معدل نمو سكاني 2.6% وهو معدل النمو الحالي ، وكذلك إلى ربط الهجرة الداخلية بإعادة توزيع السكان بما يحقق التنمية والأمن القومي ، وفي ما يختص بالهجرة الدولية ترمي إلى عودة الكفاءات المهاجرة وتشجيع العقول والخبرات والطاقات وجذبها²⁰ . وتمت صياغة الإستراتيجية القومية ربع القرنية في وقت تواجه فيه التنمية القومية الشاملة عدم اتساق النمو السكاني مع النمو الاقتصادي وتدني الخصائص السكانية والتوزيع السكاني غير المتوازن²¹
- 2- عدم توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة عن القوى العاملة المطلوبة ، وكذلك التخصصات وغيرها من المعلومات المطلوبة من التخطيط غير متوفرة²² .
- 3- ضعف وتدني الكادر القيادي في الخدمة المدنية والقطاع الخاص، ويشمل ذلك جوانب ترتبط بفعالية الأداء ، وقبول التغيير²³ .

- 4- عدم توفر الإمكانيات الكافية للتدريب داخل البلاد لتغطية الاحتياجات الفعلية للتدريب.
- 5- الجوانب ذات الصلة بالعوامل التعليمية وهي ذات صلة بمخرجات التعليم النظامي وغير النظامي ، كما أنها امتداد للعلاقة بين التعليم والعمل ، وبالتالي تتأثر القضايا والتحديات الخاصة بالخريجين والداخلين الجدد لقوة العمل، وبالرغم من الاهتمام بهذا الجانب في البلاد منذ بدايات الألفية الجديدة ، إلا أن غياب الحلول الفعلية شكل

¹⁸ جمهورية السودان ، الخطة الإستراتيجية ربع القرنية (2003-2027م)، وزارة مجلس الوزراء : المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.

¹⁹ عوض الكريم موسى ، ' صحيفة آخر لحظة السودانية العدد (123) ، 2010/1/12م.

²⁰ التقرير الاستراتيجي السوداني (2001-2005)، الخرطوم : مركز الدراسات الإستراتيجية.

²¹ موقع www.escwa.un.org/inform

²² المصدر السابق.

²³ صحيفة الاقتصادية ، العدد (20) ، 23 يوليو 2005م، ص8.

هاجساً في هذا الجانب ، وبالرغم من تأثيرات هذا الجانب أصبحت تمتد إلى الأمن القومي ، فيشير التقرير الاستراتيجي للفترة (2005-2001) إلى أن الخريجين غير العاملين أكبر مهدد للسلام الاجتماعي أحد بؤر التوتر الاجتماعي والاستقرار في أمن الدولة ، وظلت الدولة طوال الحقبة التاريخية المختلفة تعمل على التركيز على الاستيعاب الحكومي فقط .²⁴ الأمر الذي يفتح المجال أمام القضايا المرتبطة بالعوامل التعليمية في إطار تنمية الموارد البشرية.

6- أشار تقرير أعدته لجنة إعداد الإستراتيجية ربع القرنية إلى العديد من المظاهر لسوق العمل أدت إلى تدني الإنتاج وتعطيل قدرات الأمة منها عدم التوافق بين مستوى التعليم والخبرة ونوع العمل، إضافة للبطالة الصريحة ، كما أشار إلى أن الزيادة السكانية في النمو السكاني تشكل عناصر ضغط على سوق العمل. وتضاعف الحاجة إلى خلق وتوليد فرص عمل جديدة ، ولكن في ظل غياب التخطيط التنموي المرتبط برؤية واضحة وذو البعد الاستراتيجي يصعب معالجة تلك الجوانب وهذا ما أثبتته تجارب بعض الدول في حلول القضايا ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

7- بالرغم من الاهتمام على المستوى الإداري بصياغة سياسة عامة للتدريب، وتأسيس جهاز مركزي للتخطيط في هذا المجال، إلا أن هنالك عوامل تقود إلى إنجاح الخطط القومية في هذا الإطار كما أثبتت تجارب العديد من الدول وكذلك ما أشارت إليه كتابات بعض الكتاب ، أهمها المكونات المجتمعية والمجموعات السكانية في أبعادها الاثنية والعرقية وطبيعة القدرات الاقتصادية التنافسية في الدولة وأشارت الرؤية القومية إلى استكمال بناء الدولة عبر وحدة الأهداف والغايات العامة مع وجود التنوع الاجتماعي والجغرافي والسياسي من خلال قوة دافعة إلى التطوير والتحديث المرتكز على الفكر والسلوك والتحضر.

8- تمت الإشارة في وثيقة السياسات القومية للسكان إلى الهجرة الدولية، من خلال تشجيع عودة الكفاءات والعقول والخبرات وجذبها، وتشير كتابات المختصين في دراسات تنمية الموارد البشرية إلا أن الهجرة العائدة تشكل إطاراً هاماً داخل منظومة تنمية الموارد البشرية مما يستوجب وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات في هذا الجانب فيما توضح أي من التقارير التي أطلع عليها الباحث أوضاع الهجرة العائدة والتي تشكل مخرجات العمليات المرتبطة بالهجرة. ومن خلال البيانات التي وردت في التقرير الإستراتيجي في الفترة بين (2005-2001م) يمكن استعراض

بعض الحقائق:

جدول رقم (1) : الطلاب المقيدين بالجامعات حسب التقرير الإستراتيجي في الفترة بين (2005-2001م)

السنة	الطلاب المقيدين بالجامعات (حكومي أهلي)	الخريجين حكومي أهلي	المسجلين بالخدمة العامة	المستوعبين في وظائف
2001م	230751	51187		
2002م	255084	52672		

التقرير الاستراتيجي (2005-2001م) ص 170-180 المصدر: وزارة التعليم العالي.

جدول رقم (2) جدول يوضح الطلاب المستوعبين بالخدمة العامة:

السنة	المسجلين	المستوعبين
2003م	12490	3102
2004م	22439	3214
2005م	14155	4280

التقرير الاستراتيجي (2005-2001م) المصدر: لجنة الاختيار الاتحادية للخدمة العامة.

²⁴ التقرير الاستراتيجي (2005-2001م) ، الخرطوم : مركز الدراسات الإستراتيجية ، ص 22.

البيانات السابقة توضح فقط الاستيعاب الحكومي للخدمة العامة في الأعوام من 2003م إلى 2005م ، ووضح تقرير حكومي في عام 2005م أن عدد الخريجين العاطلين عن العمل يصل إلى (322000) خريج²⁵ كما أشار التقرير الاستراتيجي للفترة بين (2001م-2005م) أن الخريجين غير العاملين أكبر مهدد للسلام الاجتماعي والاستقرار في أمن الدولة ، وخاصة مع نمو القوى العاملة، وهو ما يفتح النقاش حول تأسيس نظامي التدريب التحويلي والتأهيلي لخريجي الجامعات ضمن الإستراتيجية الوطنية ، وهو أمر لا يعتبر قضية وطنية فقط بل قضية عالمية ، فقد بدأت الدول الأوروبية تأسيس آليات لتحجيم مشكلات البطالة في أوساط الجامعيين²⁶.

إذا حاولنا استقراء الجداول السابقة وباعتبار القطاع العام والخدمة المدنية المستخدم الأول للخريجين كما اتفقت العديد من المصادر ، فإن مجموع من تخرجوا من الجامعات والمعاهد العليا في العامين (2001) و (2002) كان (103859) خريج وان عدد المسجلين في لجنة الاختيار الاتحادية في عام (2003) كان (12490) خريج والذين تم استيعابهم في نفس العام (3102) خريج وعدد المستوعبين في العام (2003) حتى العام (2005) حسب إحصائية لجنة الاختيار للخدمة العام هي (10696) خريج بينما زاد عدد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل عام 2005 عن (135000) خريج وتدلل الإحصائيات السابقة علي أن هنالك تحديات تواجه الدولة في قضايا التعليم ويفتح المجال في التفكير في الأوضاع التعليمية ذات الصلة بتنمية المصادر البشرية وخاصة ما يتعلق بالعملية التعليمية والتي انفق العديد في الكتاب علي أنها ذات علاقة قوية بتنمية الموارد البشرية واهم جوانبها المناهج وأنظمة التعليم المكمل لدور التعليم النظامي ، وبعد ظهور اتجاه في التعليم المؤسسي منذ أواخر تسعينات القرن العشرين أصبح يتم علي التعليم النظامي معالجة قصوره ولاسيما وان تجارب العديد من الدول التي حققت نجاحات في ربط التعليم بمجال تنمية الموارد البشرية وفرة في البرامج التعليمية مستلزمات التعليم للجماعات العرقية وساكني المناطق النائية الأمر الذي يمكن أن يساهم في إيجاد مخرجات تعليمية جديدة تساهم في مواجهة التحديات في مجال الموارد البشرية ، الأمر الذي يستدعي إعادة التفكير في النظرة إلى رأس المال البشري الذي كان قد أهمل في التخطيط التنموي فمنذ عام 1972م وجني عام 1996م زادت نسبة البطالة من 5% إلى 15% وكان من أهم الأسباب عدم ربط المناهج التعليمية بالتنمية²⁷ ويدلل ذلك علي غياب الرؤية لمستقبل تنمية الموارد البشرية في البلاد .

ثالثاً : في مجال التدريب وخاصة في الفترة منذ عام 1993 وحتى عام 2003 حيث تشير الإحصائيات إلى تزايد أعداد المتدربين تحت مظلة التدريب القومي باعتباره تدريب يستهدف قوة العمل (Work Force) ، فقد وصل عدد المتدربين في العشر سنوات منذ عام 1993 حتى عام 2003 وهي فترة الإستراتيجية القومية الشاملة (2002-1992) إلى (45663)²⁸ تدرب وفي الفترة بين عامي 2005م و 2009م (43891)²⁹ متدرب ، وتبين إحصائية أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، و هي من المؤسسات الرئيسية التي تعمل في إطار تدريب قوة العمل في السودان ، كذلك تعتبر من المؤسسات العريقة التي تعمل في هذا المجال ، الزيادة في أعداد المتدربين في الفترة بين (2006-2010) حيث توضح الجانب الكمي دون

²⁵ الأمانة العامة لمشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين ، وتقارير الأداء السنوي (2005م) ص 16.

²⁶ - 2008. european training Foundation , Transition Ftom education to work in EU neigh bouring countries .

²⁷ - معتصم حسين أبو زيد ، السياسات الوطنية وغياب المرتكزات المستقبلية في تنمية الموارد البشرية ، صحيفة الاقتصادية ، العدد (7)

22 إبريل 2005

²⁸-المجلس القومي للتدريب ، تقريري الأداء السنوي للعام 2008م ، الإدارة العامة للتخطيط والدراسات ، 2009/2/23م

UNDP , Opening Spaces to Cilizen Security and Human Development , Rreport Prepared at 2009-2010.

²⁹-المصدر السابق

إستعراض الجانب الكيفي وهو الجانب الذي يرتبط بتنمية الموارد البشرية من ناحية مخرجات التدريب ، وإحصائية عدد المتدربين كانت علي النحو التالي:

جدول رقم (3) إحصائية المتدربين للفترة بين (2006 – 2010)

رقم العام التدريبي	برامج عامة		البرامج خاصة وولائية		الإجمالي	
	عدد البرامج	عدد المشاركين	عدد البرامج	عدد المشاركين	عدد البرامج	عدد المشاركين
1	37	790	88	2215	125	3005
2	20	603	72	2566	92	3169
3	15	304	57	1537	72	1841
4	11	157	24	565	35	722
5	26	494	25	502	51	996
الإجمالي	109	2348	266	7385	375	9733

المصدر : إدارة التدريب بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية⁽¹⁾.

من الجدول أعلاه نستنتج الأتي:

- 1- تناقص البرامج التدريبية العامة التي تنفذها الأكاديمية عبر خطة التدريب السنوية من (37) برنامجاً تدريبياً في عام 2006م إلي (26) برنامجاً تدريبياً في عام 2010م، بنسبة مئوية قدرها 29.7% .
 - 2- تناقص عدد المدربين في الدورات التدريبية العامة من (790) متدرباً في عام 2006م إلي (494) متدرباً في عام 2010م، بنسبة مئوية قدرها 37.5% .
 - 3- تناقص عدد البرامج التدريبية الخاصة والولائية من (88) برنامجاً تدريبياً عام 2006م إلي (25) برنامجاً تدريبياً عام 2010م ، بنسبة مئوية قدرها 71.6% .
 - 4- تناقص عدد المدربين في البرامج الخاصة والولائية من (2215) متدرباً عام 2006م إلي (502) متدرباً عام 2010م ، بنسبة مئوية قدرها 77.3% .
 - 5- تناقص عدد البرامج التدريبية الكلية التي تنفذها الأكاديمية من (125) برنامجاً تدريبياً في عام 2006م إلي (51) برنامجاً تدريبياً عام 2010م ، بنسبة مئوية قدرها 59.2% .
 - 6- تناقص إجمالي عدد المتدربين في البرامج التدريبية الكلية من (3005) متدرباً في عام 2006م إلي (996) متدرباً في عام 2010م، بنسبة مئوية قدرها 66.9% .
- وتشير جميع البيانات المقدره إلى الزيادة في مخرجات التدريب إلا أن عدد من الدراسات تشير إلى تدني الإنتاجية وقصور في العملية التدريبية وأنظمة التدريب المتبعة وممارسات التدريب وأشار عبد العزيز الهندي إلى جوانب القصور والتي اتضحت منذ نهايات تسعينات القرن العشرين وهي³⁰ :
- 1- غياب تحديد واضح للاحتياجات التدريبية الفعلية المرتبطة بتطوير أداء الأفراد وزيادة كفاءة التدريب.
 - 2- ضعف الاهتمام بالتدريب العملي والتدريب أثناء الخدمة ، والتركيز على التأهيل الأكاديمي للمستويات العليا كالديبلوم والماجستير والدكتوراه.

(1) إدارة تنمية الموارد البشرية ، ورقة الأمانة العامة للإصلاح الإداري والمجلس الأعلى للجودة والإمتياز ، ورشة عمل بعنوان: دور مؤسسات التنمية الإدارية في السودان ، 2011/5/12م.

³⁰ عبد العزيز الطيب الهندي ، دور الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية ورؤيتها معالجة قضايا التدريب ، 20-22 ديسمبر 1997م ، الخرطوم : وزارة العلاقات الخارجية.

- 3- غياب المتابعة المستمرة من قبل إدارات التدريب بأجهزة الدولة فيما يتعلق بالخطط وتحديد مواطن النقص في التدريب ، وتوظيف الكوادر المدربة والتوظيف الأمثل.
- 4- عدم توفر الإمكانيات الكافية للتدريب داخل البلاد لتغطية الاحتياجات الفعلية للتدريب.
- 5- هجرة الكوادر المدربة.

كما أصبحت الفجوة ذات الصلة بالتدريب تمتد تأثيراتها العديد من الجوانب أهمها القدرات والكفاءات المطلوبة لأداء الأعمال، و من أهم أوجه الضعف في أوضاع التدريب تمركز مؤسسات التدريب في ولاية الخرطوم ، ففي مدينة الخرطوم فقط تصل نسبة المراكز إلى (82%) من نسبة المراكز التي تم التصديق لها في منطقة الخرطوم ، كما تقل إعداد مراكز التدريب وتنمية الموارد البشرية في الولايات ، وكذلك تدني إعداد المراكز في المجالات الزراعية والصناعية والحرفية والإعلامية في البلاد³¹ وفي إحصائية لمراكز القطاعي الخاص في ولاية الخرطوم وفق التخصصات والمجالات³² ، أوضحت البيانات جوانب هامة حيث يتم التركيز على مجال الإدارة في التدريب والمجالات المالية وتقنية المعلومات حيث تفوق تلك المجالات مجتمعة نسبة (55%) من النشاط التدريبي للقطاع الخاص في مجال تنمية الموارد البشرية³³ ، بالرغم من البلاد من أهم خصائصها أنها غنية بالموارد الاقتصادية الزراعية ، ويمكن أن يعزى الاتجاه الغالب نحو التدريب الإداري إلي تمركز المراكز في مدينة الخرطوم والتي يبلغ عددها (105) مركز وحتى على مستوى ولاية الخرطوم بنسبة (56,19)³⁴ ، وكل ذلك يوضح أوجه القصور والضعف في الأوضاع التدريبية ، وإذا تناولنا الجوانب ذات الصلة بالهجرة بعد استعراض بعض الجوانب ذات الصلة بالتعليم والتدريب الصلة بالهجرة ، يمكن الإشارة إلى بعض البيانات المتوفرة من خلال التقرير الاستراتيجي السوداني (2001-2005) والذي أعده مركز الدراسات الإستراتيجية، وبعض الدراسات التي أعدت في فترات سابقة في العقود الأخيرة للقرن العشرين في وزارة العمل ،

رابعاً : وفيما يتعلق بالهجرة تشير الدراسات إلى أن هجرة السودانيين للخارج في بداياتها ارتبطت بالطفرة النفطية بعد عام 197 و198م وكانت في أغلبها متجهة إلى الدول العربية النفطية ويشير التقرير الاستراتيجي السوداني الذي تم إعداده للفترة بين (2001-2005م) إلى أن عدد المهاجرين بغرض العمل بلغ حوالي مليون شخص³⁵ ، فيما لم يوضح التقرير أوضاع الهجرة العائدة والتي تشكل مخرجات العمليات المرتبطة بالهجرة ، أما ما يختص بالعمالة الوافدة يشير نفس التقرير إلى تزايد العمالة الأجنبية ، وان معظم الوافدين ينخرطون في المهن العلمية³⁶.

ملخص نتائج الدراسة

- لقد أسفرت المحاولات السابقة عن عدد من النتائج، يلخصها الباحث فيما يلي:
- من خلال الأدبيات المختلفة توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- 1/ أظهرت الدراسة غياب تحليل الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية عند تحليل الأوضاع القومية ، من خلال منظور متكامل يراعى بناء القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب والتعليم والتطوير والهجرة.
- 2/ أظهرت الدراسة غياب النظرة إلى التكامل والتناسق والتفاعل بين اطر ومستويات تنمية الموارد البشرية لإيجاد مخرجات بشرية تتفاعل مع قضايا أسواق العمل ، والتحول إلى وضع يصبح فيه الاقتصاد المخدم الأول.

³¹ المجلس القومي للتدريب ، تقرير حول مراكز التدريب والمجالات والتخصصات المغطاة، الخرطوم ، 2009م.

³² المصدر السابق.

³³ المصدر السابق.

³⁴ المصدر السابق.

³⁵ التقرير الاستراتيجي السوداني (2001-2005م) الخرطوم : مركز الدراسات الإستراتيجية ، ص22.

³⁶ المصدر السابق ص34.

- 3/ أظهرت الدراسة أن القدرات التنافسية البشرية تعود الى غياب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية و عدم إعتبارها من الأولويات عند وضع أي استراتيجيات وبناء إطار للتخطيط الإستراتيجي .
- 4/ أظهرت الدراسة أهمية تحول النظرة لتنمية الموارد البشرية إلى الأطر الكلية للمستوى الوطني، وذلك لوضع الاعتبار للتغيرات والتطورات الدولية والعالمية والتقنية والمعلوماتية، وذلك يتأتى عبر التخطيط الإستراتيجي واستحداث نظم معلومات للتعليم والتدريب والهجرة.
- 5/ أظهرت الدراسة أن هناك جوانب تؤثر على أوضاع تنمية الموارد البشرية، مثل الجوانب الجيوبولتيكية والتاريخية والاجتماعية والمجتمعية
- 6/ أظهرت الدراسة أن النظرة إلى تنمية الموارد البشرية تكون أكثر اتساعاً إذا تم اعتبار أهمية العديد من الجوانب منها التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي عند تحليل جوانبها والأوضاع ذات العلاقة بالموارد البشرية.

التوصيات:

توصلت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1/ العمل على تأسيس منظومة لتنمية الموارد البشرية ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي لمعالجة القضايا ذات العلاقة بتطوير القدرات والكفايات .
- 2/ العمل على إنشاء نظام وطني لمعلومات الموارد البشرية يتم من خلاله التعرف على أوضاع التعليم والتدريب، وارتباط ذلك بأوضاع أسواق العمل .
- 3/ العمل على إدخال تحليل إستراتيجيات وسياسات تنمية الموارد البشرية ضمن تحليل الأوضاع القومية مع ربط ذلك بالجوانب الجيوستراتيجية ذات التأثير في الموارد البشرية .
- 4/ إنشاء قواعد بيانات توضح القدرة والفاعلية لمخرجات التعليم والتدريب بالنسبة للاقتصاد، وقياس ذلك بالتجارب العالمية.
- 5/ إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات المطلوبة في جوانب التعليم والتدريب والهجرة بحيث تحقق اعتبارات وأهداف تنمية الموارد البشرية.

خلاصة:

هدفت الدراسة إلى تناول أهمية تأسيس إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تراعي متطلبات تطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، ومن ثم الإشارة إلى ما أورده بعض الكتاب والذي يوضح أهمية تأسيس إطار للتخطيط الإستراتيجي يساند برامج تطوير الموارد البشرية .

المراجع والمصادر:

المراجع والمصادر العربية:

أولاً: الكتب:

1. حسيب، أبو البشر أبكر (1997). أثر التدريب العسكري على الأداء الإداري. إصدارات دراسات إستراتيجية. العدد (11). الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية. ص 57-92.
2. المرسي، جمال الدين وآخرون (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية. الدار الجامعية.
3. السيد، عثمان إبراهيم (2002). الاقتصاد السوداني. أمدرمان. دار جامعة القران الكريم للطباعة. ص 404.

4. عبد الله، سلام الحاج (2007). الإستراتيجية: مدخل متكامل لدراسة وفهم الإستراتيجية. الخرطوم. أبواب للطباعة و النشر.
5. النميري، سيد (1987). التخطيط الاقتصادي في السودان. الخرطوم. دار جامعة الخرطوم للنشر.
6. محمد، عبد الرحيم ميرغني (2002). التخطيط الإنمائي في السودان في الستينات. ترجمة عوض حسن محمد، الخرطوم. مركز عبد الكريم ميرغني.
7. أبو صالح، محمد حسين (2008). التخطيط الاستراتيجي القومي. الخرطوم. مطابع العملة.
8. المصري، منذر واصف (2004). العولمة وتنمية الموارد البشرية. أبو ظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
9. فرجاني، نادر (1983)، هدر الإمكانيات. بحث في مدى تقدم الشعب العربي في تحقيق غاياته، بيروت. مركز دراسات الوحدة العربية. ص 365.
10. عابدين، يسين الحاج وآخرون (2005). التخطيط الاستراتيجي في السودان. الخرطوم. سلسلة إصدارات الوعد الحق. الإصدار الثامن.
11. المرتضى، محمد (2005). استراتيجية بديلة للإستخدام وعدالة التوزيع. إصدار مؤسسة إتجاهات المستقبل.

المقالات:

12. ابو زيد، معتصم حسين (2005). صحيفة الاقتصادية. العدد (20). ص 8.
13. أبو زيد، معتصم حسين (2005). السياسات الوطنية وغياب المرتكزات المستقبلية في تنمية الموارد البشرية. صحيفة الاقتصادية. العدد (7).

التقارير:

14. إدارة تنمية الموارد البشرية. ورقة الأمانة العامة للإصلاح الإداري والمجلس الأعلى للجودة والإمتياز ، ورشة عمل بعنوان: دور مؤسسات التنمية الإدارية في السودان ، 2011/5/12.
15. المجلس القومي للتدريب. تقرري الأداء السنوي للعام 2008. الإدارة العامة للتخطيط والدراسات ، 2009/2/23م
16. التقرير الاستراتيجي السوداني (2001-2005). الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية.
17. جمهورية السودان. الخطة الإستراتيجية ربع القرنية (2003-2027م). وزارة مجلس الوزراء : المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
18. المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، لجنة إعداد الإستراتيجية ربع القرنية.
19. قانون قوات الدفاع الشعبي لسنة 1989م.
20. رئاسة مجلس الوزراء. الإدارة القومية للتدريب. برنامج تدريب الكوادر الوسيطة بالخدمة العامة. الدورة الثانية.
12. التقرير الاستراتيجي لعام 1999. الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية. ص 29.
13. التقرير الاستراتيجي السوداني للعام 1996. الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية.
14. التقرير الاستراتيجي السوداني للعام 2001-2005. الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية.
15. تقرير أوضاع المراكز التدريبية (2009). وزارة العمل. المجلس القومي للتدريب.
16. الإستراتيجية القومية الشاملة (2002-1992م). الخرطوم. مركز الدراسات الإستراتيجية.

17. تقرير لجنة إعداد الإستراتيجية ربع القرنية، الخرطوم. المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
 18. المجلس القومي للتدريب. تقرير الأداء السنوي للعام 2007م.
 19. المجلس القومي للتدريب. تقرير حول مراكز التدريب والمجالات والتخصصات المغطاة. (2009). الخرطوم. وزارة العمل.
 20. مشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين. تقرير الأداء السنوي. الخرطوم. (2005). وزارة الراعية الاجتماعية.
 21. وزارة التخطيط. خطة الخمس سنوات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية - الاتجاهات الرئيسية. (1970). الخرطوم.
- رابعاً: ندوات ومؤتمرات:**
22. عبد العزيز الطيب الهندي. (1997). دور الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية ورؤيتها للتدريب بوزارة العلاقات الخارجية. ورشة قضايا التدريب (22-20) ديسمبر. الخرطوم. وزارة الخارجية.
 23. رياض طيارة. (1987). تنمية الموارد البشرية وأبعادها السكانية في الوطن العربي في الفترة من (28-29) نوفمبر. الكويت.
- رسائل جامعية :**
24. محمد نعمة الله جبريل. (2004). الإستراتيجية ربع القرنية (2004-2008م). رسالة ماجستير. إشراف : د. محمد العباس الأمين. جامعة الزعيم الأزهرى. كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية. ص 57.

المصادر الأجنبية:

25. European training Foundation, Transition From education to work in EU neighboring countries. 2008
26. UNDP, Opening Spaces to Citizen Security and Human Development, Report Prepared at 2009-2010

Abstract

This paper aims to highlight the importance of strategic planning for human resources development in the treatment of human capacities and competencies in light of the global and domestic challenges, have been some of the terminology and concepts related to the study review, as well as to clarify some aspects of the study, was reached on the results and a summary was clarified through which the need to adopt a comprehensive system for human resources development in the framework of the national strategy to achieve the requirements of the human side, especially the development of national human capacity. This study is trying to contribute to the foundation for the study aims to lay the foundations to build a comprehensive system of human resource development in Sudan.

Key words: human resource development, organizations, strategy, strategic planning, training.