

# الآية

قال الله تعالى:

- ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ 1 ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴾ 2 ﴿ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴾ 3 ﴿ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴾ 4 ﴿ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ 5

صدق الله العظيم

سورة العلق

# الإهداء

إلى المشاعل التي أنارت لي الدرب ...

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى جوهر عقلي! مشكاة طريقي! روح حياتي

المغفور له بإذن الله أبي الغالي

إلى من تمنحها الشمس شعاعها لتبث لنا الدفء والحنان والتي

هي نبع السعادة ومعينها الذي لا ينضب والتي هي مدخل الجنان وصية الأديان

أمي الحبيبة

إلى الذين منحوني مزيداً من الثقة لمواصلة المشوار فأعطوني

بلا حدود بلا كل ولا ملل

إلى مفخرتي دوماً أخواني وأخواتي

إلى من يشكلوا من الحزن لحنا ومن الكلمة غناء وجعلوا للحياة طعماً ولبسماً للشفاء

فلذات أكبادي أبناء أخواني

إلى من يظل القلب يذكرهم وما قاموا به من واجب مساعدة لي حتى أتمكن من تكملة

هذا المشوار الزاخر بالعلم

أسرة المرحوم/ عبدالرحيم محمد مختار

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع لعلي أوفيههم قليلاً

من إغداقهم علي

وما جزاء الإحسان إلا الإحسان

# الشكر والتقدير

الشكر لله الذي وهبني أن أكتب هذه الرسالة وأفهمني ووهبني العزم والصبر على إتمامها وأسأله أن يتقبلها عملاً نافعاً لوجهه. والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

يسرني أن أتقدم بشكري لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلاً في كلية الدراسات العليا و الدراسات التجارية وكل القائمين عليها.

والشكر الجزيل للبرفيسور / أحمد إبراهيم أبو سن الذي أشرف على هذه الرسالة بكل ترحاب واهتمام فكان خير معين من خلال آرائه وتوجيهاته.

وأخص بالشكر د. عرفة جبريل أبونصيب كذلك شكري موصولاً لكل الاساتذة بجامعة السودان ولكل المحكمين الذي لم يخلو بعلمهم وآرائهم وخبرتهم بل سخروها لخدمة طلاب العلم.

والشكر موصول إلى مكتبة الدراسات العليا والدراسات التجارية. كما أتقدم بأعز وأجمل آيات الشكر والعرفان للذين أعانوني في جمع المعلومات وزارة الخارجية.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل الذين وقفوا بجانبني مساعدين وداعين لي بالخير والتوفيق وأرجو لهم من الله خير الجزاء- والذي بنعمته تتم الصالحات.

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية القيادات الدبلوماسية ، كما هدفت إلى إلغاء الضوء على واقع تنمية القيادات الدبلوماسية بوزارة الخارجية من خلال وظيفة التدريب . امام تحدى العولمة وسرعة التغيرات، تمثلت مشكلة الدراسة فى كيف يمكن تنمية قدرات ومهارات القيادات الدبلوماسية بما يمكنها من سرعة الإستجابة للمتغيرات البيئية، لإغتنام الفرص ولجنتاب المهدرات . تتبع أهمية الدراسة من كونها محاولة للمساهمة نظريا فى زيادة الحصيلة المعرفية للمكنتبات، وتطبيقياً توضيح أهم نتائج البحث لوزارة الخارجية والتي ستظهر أهمية التدريب للقيادات الدبلوماسية بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية. نصت الدراسة على خمسة فرضيات. تم اتباع المنهج الوصفى التحليلى باستخدام برنامج الحزم الاحصائية ( SPSS ) لإدخال بيانات الدراسة تم إستخدام النسب المئوية، الوسط الحسابى، الانحراف المعياري، إختبار مربع كاي لإجابات مجتمع الدراسة ، تم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة إستبانة، توصلت الدراسة إلى صحة جميع الفرضيات عدا الفرضية الأولى التي ثبت عدم صحتها ، كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم وجود خطة لتدريب القيادات الدبلوماسية، وجود ضعف فى اتباع الأسس العلمية فى تحديد الاحتياجات التدريبية فى وزارة الخارجية، ضعف إلتزام الدبلوماسيين بتقديم بحوث عن أدائهم للترقى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية للتدريب والتعلم لا تتفاعل مع التغيرات البيئية. أهم توصيات الدراسة ،الاهتمام باتباع الأسس العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية، الاهتمام الكافى بتدريب الادارات العليا، تفعيل أساليب التدريب أثناء العمل، استخدام التفكير التنظيمى فى التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، توفير مرونة عالية فى خطط التدريب فى التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية.

## Abstract

This study is aimed at examining the relation between Human Resources Administration and development of diplomatic leaders. It is also aimed to shed light on the real situation of development through the training function for diplomatic leaders in the Ministry of Foreign Affairs. Giving the challenge of globalization and the accelerated changes, the problem of the study is manifested in how to develop the capabilities and skills of the diplomatic leaderships so as to enable their speedy and quick response to the environmental variables, and to seize opportunities and avoid threats. The importance of the study stems from that it is an attempt to theoretically contribute to the increase in knowledge outcome of the libraries and practically to clear the research findings on the Ministry of Foreign Affairs which will show the importance of training to the diplomatic leaderships and pin-point clearly the aspects which should be given more attention and priority. The study set down five hypotheses. The analytical descriptive approach is used and (SPSS) for data analysis. Other mathematical approaches such as mean, standard deviation, percentage ratio and Kai square test are also used for studying the population research response. The data are collected by questionnaire. The results of the study which adopted five hypotheses show that all hypotheses are validity except the first hypothesis which was invalid. Also, findings show that there is no training plan for diplomatic leaders, weakness in scientific approach for determining the training needs in the Ministry of Foreign Affairs. The diplomats were not obliged to provide researches about their performance for promotion. Further, the Human Resources Administration strategies for learning does'nt cope with environmental changes. The study adopted a number of recommendations such as to pursue scientific approach for determining training needs and consider training of higher level administrators, activate methods of training on job, use sound organizational methods for different situations, solve problems, take decisions, provide high flexibility for training plans and to cope with foreign environmental variables.

رقم الصفحة	عنوان الموضوعات
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	الإطار العام للدراسة
6	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الموارد البشرية والتنمية الإدارية	
21	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموارد البشرية
36	المبحث الثاني: التنمية الإدارية
56	المبحث الثالث: فعاليات التنمية الإدارية والمشاكل الخاصة بها في الدول النامية
الفصل الثالث: القيادة الإدارية والبيئة الاستراتيجية	
81	المبحث الأول: مفهوم ونظريات القيادة
112	المبحث الثاني: تحليل البيئة الاستراتيجية
139	المبحث الثالث: البيئة التنظيمية والقيادة الإدارية
الفصل الرابع: أثر الموارد البشرية في تنمية القيادات بوزارة الخارجية السودانية	
153	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن وزارة الخارجية
155	المبحث الثاني: تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القيادات
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
169	المقدمة

169	منهج الدراسة
169	حدود الدراسة
169	مجتمع الدراسة
170	اداة الدراسة
171	صدق اداة الدراسة
172	ثبات اداة الدراسة
172	اساليب المعالجة الاحصائية
174	تحليل و مناقشة متغيرات مجتمع الدراسة - البيانات الشخصية
182	تحليل و مناقشة اسئلة محاور الدراسة
النتائج و التوصيات	
210	ولاً : النتائج
212	ثانياً : التوصيات
216	قائمة المصادر والمراجع
224	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
34	الأنشطة التنفيذية والاستشارية لمسؤولية قسم الموارد البشرية	(1/1/2)
44	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.	(2/2/2)
172	معامل الثبات بمقياس الفا كرونباخ لمحاور الدراسة	(3/2/5)
174	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لدرجاتهم الوظيفية	(4/2/5)
175	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لنوع الوظيفة	(5/2/5)
176	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لمقر العمل	(6/2/5)
177	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للنوع	(7/2/5)
178	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لمؤهلاتهم العلمية	(8/2/5)
179	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لتخصصاتهم العلمية	(9/2/5)
180	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لسنوات الخبرة	(10/2/5)
181	الدورات التدريبية	(11/2/5)
182	التكرار والنسبة المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو عبارات الفرضية الأولى:توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاية التدريب وتنمية القيادات الادارية والدبلوماسية بما يمكنهما من سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية	(12/2/5)
185	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الأولى	(13/3/5)
196	التكرار والنسبة المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو عبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وعى أهمية التعلم التنظيمي	(14/3/5)



	و 198 رفع قدرة القيادات الدبلوماسية فى مواجهة المتغيرات البيئية	
197	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية	(15/3/5)
200	التكرار والنسبة المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو عبارات الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ملائمة نظم (الاختيار والتعيين وتقويم الأداء والترقى ) والتدريب	(16/3/5)
201	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة	(17/3/5)
205	التكرار والنسبة المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو عبارات الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية تنمية القيادات الدبلوماسية بما يمكنها من سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية	(18/3/5)
206	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الرابعة	(19/3/5)
209	إختبار تحليل التباين الأحادى ( ANOVA )	(20/3/5)

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال	رقم الأشكال
72	شرائح المعلومات داخل الننظمة	(1/3/2)
89	مستويات نمو المرؤوس ونوعية الأسلوب القيادى المناسب لمستوى نموه.	(2/1/3)

93	العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة	(3/1/3)
94	دورة حياة القيادة	(4/1/3)
100	الأنماط القيادية وفق دراسة جامعة أوهايو	(5/1/3)
101	نظرية الشبكة الإدارية	(6/1/3)
115	مكونات البيئة الخارجية	(7/2/3)
123	الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	(8/2/3)
125	التفاعل بين الرسالة والتقييم الداخلي والخارجي	(9/2/3)
156	الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية	(10/2/4)
160	تقسيم الإدارات العامة حسب التخصص وشكل التدرج إلى الإدارات الفرعية	(11/2/4)
174	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لدرجاتهم الوظيفية	(12/2/5)
175	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لنوع الوظيفة	(13/2/5)
176	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لمقر العمل	(14/2/5)
177	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا للنوع	(15/2/5)
178	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لمؤهلاتهم العلمية	(16/2/5)
179	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لتخصصاتهم العلمية	(17/2/5)
180	التوزيعات التكرارية للمبجوثين وفقا لسنوات الخبرة	(18/2/5)
181	الدورات التدريبية	(19/2/5)