

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات  
الدبلوماسية  
"دراسة حالة: وزارتي الخارجية القطرية والخارجية  
السودانية في الفترة من 2004-2008"

**Successful Administrative Leadership and its  
Role in Developing the Administrative  
Performance of Diplomatic Missions  
"Case Study on Qatar and Sudanese Ministries  
of Foreign Affairs in Sudan in the period  
2004-2008"**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب:

محمد بن خميس بن ناصر الكواري

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. عرفة جبريل أبونصيب

الخرطوم

2010 - 1431هـ

## خطة البحث

### المقدمة

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم القيادة الإدارية وذلك لعمق مضمونها وتغيرها بتغير المنهج والأسلوب، وهناك عدة تعريفات لها. فالبعض يرى أنها: (فن توجيه وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة) والبعض الآخر يشير إلى أن (القيادة هي نشاط التأثير في الناس للعمل على تحقيق أهداف الجماعة). فالقيادة تعني القدرة الشخصية على التأثير في مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وتنسيق جهودهم وصولاً إلى هدف محدد، إلا أن الأعمال لا يمكن أن تتم بالمستوى المطلوب بمجرد إصدار التعليمات والأوامر ولكن يصاحب ذلك قدر من الاهتمام بالمستويات والحالات النفسية والاجتماعية وتنمية روح التعاون ومن هنا كان القائد هو المحور ولذا يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات لتؤهله للقيادة، ومن هذه الصفات: توافر الطاقة الجسمية والذهنية والعصبية والإحساس بالهدف والرغبة الشديدة في العمل والذكاء والقدرة على فهم اتجاهات الآخرين والحزم والقدرة على تعليم الآخرين وإدراك مطالبهم.

فالقيادة المثلى هي التي تركز على الوظائف الاستشارية في حياة القائد الإداري في البحث والتحليل والمقارنة واستعراض وجهات النظر وإبداء المقترحات.

وترتبط القيادة بسلامة التنظيم الإداري وكلما كان التنظيم سليماً ومتمشياً مع طبيعة وأهداف المنشأة، كانت القيادة سهلة وفعالة، حيث يكون عامل الإشراف أثره في الأداء وكفاءته ومن ثم الإنتاجية فالقيادة عنصر مهم في حياة المؤسسة ونجاحها في تحقيق غاياتها وأهدافها.

## مشكلة البحث:

إن الإنسان يعيش في بيئة، ويتفاعل معها باستمرار، ويتولد نتيجة هذا التفاعل عدد من الحاجات نستطيع إشباع بعضها، فالمشكلة إذن هي حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع حاجتنا. هناك مصادر للحصول على المشكلة السابقة ويمكن تحديدها في الخبرة العملية والقراءات والدراسات والأبحاث السابقة ويمكن للباحث اختيار المشكلة من خلال عدة معايير مثل اهتمام الباحث بموضوع معين مع القدرة للقيام بالبحث وتوفير المعلومات التي تساعد في إنجاز بحثه وتوفير الدعم اللازم لعمله.

## أسئلة البحث:

1. هل الواقع الإداري الآن بالهيئات الدبلوماسية يحتاج إلى قيادة إدارية فعّالة.
2. لماذا فشل القادة البيروقراطيون؟
3. لماذا الحاجة إلى قيادة فعّالة لتطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية.
4. ما هي مقومات وأساسيات القيادة الإدارية الناجحة.
5. ما دمنا في حاجة ماسة إلى قيادة إدارية فعّالة بالهيئات الدبلوماسية، كيف يمكن الوصول إليها؟

## أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه . بحيث أصبح العمل في المجال الإداري بفعالية ونجاح ضرورة ملحة لكافة الإدارات بجميع المؤسسات للخروج من الإدارة البيروقراطية إلى القدرة على التفاعل والتعامل مع الواقع الإداري الحالي وكيفية حل مشكلاته بما يتناسب مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية. وإن مقومات القيادة

الإدارية الفعّالة لا يمكن الوصول إليها من خلال ثورة إدارية تطرح نفسها كأولوية ملحة في سلم أولويات الدولة. وتتطلب الرعاية والمتابعة من رئاسة الدولة ويستتفر لها العلماء والمختصين للاستفادة من التجارب المعاصرة ولمواكبة ومجاراة الثورة الإدارية العالمية لتحفظ منهجاً إدارياً يسعى نحو التفوق لتحقيق الأهداف الكبرى والخروج من البدائل التي ظلت تعوق أداءنا الإداري لفترات طويلة ولا يتأتى ذلك إلا بوجود قيادة إدارية فعّالة وناجحة على رأسها قادة إداريون حقيقون بالهيئات الدبلوماسية.

#### أهداف البحث:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية الفعّالة.
2. الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية الفعّالة وتطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية.
3. التعرف على مقومات القيادة الفعّالة بالهيئات الدبلوماسية.
4. التعرف على الشروط المطلوبة في القائد الإداري بالهيئات الدبلوماسية.

#### فروض البحث:

1. هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعّالة وتطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية.
2. هناك علاقة إيجابية بين تنمية المهارات القيادية للمديرين بالهيئات الدبلوماسية والقيادة الإدارية الناجحة.
3. هناك علاقة طردية بين الأداء الإداري السليم بالهيئات الدبلوماسية وقلّة الكفاءات الإدارية.

4. هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة الفعال ونجاح القيادة الإدارية بالهيئات الدبلوماسية .

### منهج البحث:

الخطوة الأولى في البحث تكون بأختيار الموضوع لأن نجاح الباحث يعتمد على اختياره للموضوع الذي يود البحث فيه وأن يجد فيه مجالاً واسعاً لبحث والتحقيق وذلك بتوافر عدة عوامل مثل توفر المراجع حول الموضوع وأن يكون الموضوع موافقاً لقدرات الباحث وطاقاته العلمية والفكرية وان تتوفر فيه عناصر الجودة والابتكار والبحث الموضوعي ومن ثم جمع المادة وتصنيفها وكتابتها وشرحها وإعداد الفهارس.

## الدراسات السابقة عبارة عن ثمانية دراسة ذات علاقة مباشرة بدراستي الفرق بين دراستي والدراسات السابقة:

- تميزت دراستي عن الدراسات السابقة بي تناول القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية فالقائد الناجح هو من يبحث عن التجديد والتطوير بالهيئة الدبلوماسية وكنتيجة للمتغيرات الديناميكية في بيئة المؤسسات الدبلوماسية أصبح من الضروري علي الممارسين والقائمين علي ممارسة الدبلوماسية الإدارية وواضعين السياسات ومتخذي القرارات من معرفة أساليب وأنماط القيادة الناجحة اذا أصبح ضرورة ملحة لعكس الدبلوماسية المعاصرة.
- إن الهيئات الدبلوماسية تعتبر من القطاعات الحيوية بالدولة ذات الطابع السياسي وتحتاج لمثل هذه الدراسات الوقوف علي تطبيق نمط قيادة الناجحة ومعروفة مدى تأثيرها علي تطوير العمل الدبلوماسي بصورة مواكبة ومتسارعة لمجاراة كل ما هو جديد في عالم الدبلوماسية .
- ركزت الدراسة علي القيادة الإدارية الناجحة لأنها ضرورية للقيادة الدبلوماسيين لما يتطلبه عملهم خارج نطاق الدولة لعكس الصورة الايجابية في الدولة التي يكون فيها هذه يحتاج إلي نوع قيادي متمرس ومتفهم وأن يكون ذو حنكة ودبلوماسية متفردة بل متميزة. وهذه السمات والخصائص لا تكون إلا من خلال القيادة الإدارية الناجحة .

- تميزت الدراسة بتناولها لآخر التطورات والمؤلفات في مجال القيادة الإدارية الناجحة وتم ربطها بالدبلوماسية المعاصرة مما أدى إلى خروج البحث بنتائج وتوصيات تقيد الباحث في هذا المجال مستقبلاً.

## إجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة يشمل ذلك وصفاً لمجتمع البحث وعينته وطريقة إعداد أداة الدراسة والإجراءات التي اتخذتها للتأكد من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، واعتمد مستوى الدلالة 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها. وقد استخدم عدة أساليب إحصائية أهمها: اختبار الثبات (Alpha) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية واختبار (t-test)

### منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، والبحوث الوصفية ترمي إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي ، أي وصف ما هو كائن وتفسيره(1) أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظاهرة في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات ومقترحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة ، والمنهج الوصفي يسعى لوصف الظاهرة التي تدرس ،لكي يتوصل الباحثون الوضعيون إلى

---

(1) لويس كاهين وآخرون : منهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية ، ترجمة

حل مشكلة لابد أن تتوفر لديهم أوصاف دقيقة للظاهرة فهم يهتمون بالسؤال التالي: ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟(2) ويرى الباحث انه يناسب طبيعة وهدف هذا البحث الذي يقوم على بيان دور القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الاداري بالهيئات الدبلوماسية.

### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الخارجية القطرية – والخارجية السودانية وعلى بعض السفارات العربية في السودان .أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة

---

(2) ديوان بلوفان دالين : مناهج البحث في علم النفس ، ترجمة محمد نبيل ، مكتبة لأنجلو المصرية ، القاهرة 1977م ، ص 213.

## النتائج:

- 1- من خلال الدراسة أضح أنه يكثر التغير فى القيادات الإدارية بالهيئات الدبلوماسية ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الدبلوماسى.
- 2- أظهرت الدراسة تنوع الأهداف التى تطمع الهيئات الدبلوماسية إلى تحقيقها عند تطويرها للبرامج المتعلقة بالقادة الإداريين الناجحين.
- 3- إيمان الإدارة العليا بالهيئات الدبلوماسية بأهمية تبنى نمط القيادة الناجحة لتفعيل العمل الدبلوماسى وتطويره حتى يتوافق مع المتطلبات العالمية للدبلوماسية.

## التوصيات:

- 1- ضرورة تنمية القدرات الذاتية للقادة الإداريين بالهيئات الدبلوماسية مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الإدارى.
- 2- ضرورة توفير المعينات والإمكانيات المادية والمالية لتطوير أداء القادة بالهيئات لمواكبة ما هو مستجد على مستوى الصعيد العالمى والمحلى.
- 3- ضرورة توجيه الإدارات المختلفة بالهيئات الدبلوماسية نحو تفعيل غاياتها وصياغة أهدافها وبناء إستراتيجياتها وسياساتها وبناء القدرات الإستراتيجية التى توفر للهيئات الدبلوماسية مركزاً تنافسياً يزيد من فرص وبدائل حل المشكلات التى قد تحول دون تحقيق الهيئات لأهدافها.

## توصيات لبحوث مستقبلية:

- 1- دور الدبلوماسية فى تطوير أساليب حل القضايا بطريقة سلمية .
- 2- تقييم الأثر السلوكي للقائد الدبلوماسي فى تنمية مهارات العاملين بالحقل الدبلوماسي.

- 3-أثر القيادة الإدارية الفعالة في ترسيخ مفاهيم الدبلوماسية المعاصرة.
- 4- دور الهيئات الدبلوماسية في التعامل مع التطورات السياسية المحلية والعالمية بأيجابية.
- 5- مدى أهمية البعثات والهيئات الدبلوماسية في توطيد العلاقات السياسية بين الدول.

## ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

يقصد بصدق الأداة أن تقيس وسائل جمع المعلومات الجوانب التي وضعت لقياسها ، لذا تم إجراء اختبار للاستبيان قبل صياغته النهائية للتأكد من ملاءمته لقياس أهداف الدراسة والتأكد من صياغة الفقرات الواردة فيه، ومدي وضوحه بالنسبة للمبحوثين، وذلك عن طريق تحكيمها من قبل أساتذة مختصين في مجال الادارة والاحصاء حيث أبدوا ملاحظاتهم على الاستبيان وتمت دراسة هذه الملاحظات وأخذت بعين الاعتبار لإخراج الاستبيان بصورته النهائية.

من أجل اختبار ثبات الأداة (الاستبيان) نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة على نفس العينة أو على عينة مماثلة من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات على فقرات الاستبيان حيث تقيس هذا المعامل مدي الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لاجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج.