



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Availability of Diplomatic Behavior Dimensions Among Administrative Leaders in Business Organizations/ An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Functional Personnel in the Office of Nineveh Governorate

1st . Dr. Sultan Ahmed K.Alnofal ¹, 2nd Shahad Assam Abbed AL-Hajraho ²

1. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul
2. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul

Article Informations

Received: 15. 09. 2023

Accepted: 09 . 10. 2023

Published online :04.01. 2024

Corresponding author:

Name: Shahad Assam Abbed AL-Hajraho

Affiliation: Northern Technical University

Email shahadalhajraho@gmail.com

Key Words:

keyword1, Diplomatic behavior among administrative leaders

keyword2, Office of Nineveh Governorate

A B S T R A C T

The aim of this research is to determine the availability of diplomatic behavior dimensions among administrative leaders, including (protocol rules, etiquette principles, priority among organizational levels, compliments supporting organizational objectives, diplomatic language) among the staff of Nineveh Governorate Office. The descriptive-analytical approach was adopted to analyze the collected data through a questionnaire distributed to a sample of (200) respondents representing the staff of Nineveh Governorate Office, which has a total of (400) individuals. The researchers used several statistical tools (mean, standard deviation, variance, response rate), and they reached several conclusions, including the emergence of a moderately positive trend in adopting diplomatic behavior dimensions among administrative leaders at the organizational level under investigation. Additionally, they proposed a set of recommendations, including the necessity of linking diplomatic behavior dimensions at the organizational level.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

مدى توافر ابعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في منظمات الاعمال/ دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في ديوان محافظة نينوى

شهد عصام عبد الحاج رحو
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية /الموصل
shahadalhajraho@gmail.com

أ.د. سلطان احمد خليف النوفل
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية /الموصل
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

المقدمة

تعتبر مسار القيادات الادارية في العمل جملة اشكاليات تضعهم امام دالة التساؤلات واثارة النقاشات وبما يمهد السبيل لتقديم مجموعة من الدعائم وحتى المبررات وقد يكون السلوك الدبلوماسي لتلك القيادة من بين هذه الدعائم وبما يوطد العلاقات ويؤمن جسور التواصل مع العاملين علماً ان تأمين ذلك يستلزم الاخذ بقواعد البروتوكول واصول الاتيكيت فضلاً عن اعتماد مفردات اللغة الدبلوماسية مع الاحاطة بقواعد المجاملة مقترباً بذلك بمعرفة الاسبقة بين المستويات التنظيمية وبما يؤمن فكرة التزامها بتلك الابعاد، وانطلقت مشكلة البحث من تساؤل مفاده (هل تتوافر ابعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الادارية على مستوى ديوان محافظة نينوى) من وجهة نظر المبحوثين، الامر الذي دفع الباحثان الى التعرض لدراسة هذا الموضوع على وفق عدة محاور.

المحور الاول: منهجة البحث

أولاً: مشكلة البحث

تحث القيادات الادارية عن كل ما يؤمن روح الاصالة لديها وبالتالي يسهم في ارساء جذورها في الميدان الذي تعمل فيه و هذا يعني ضرورة اعتمادها مجموعة من الصيغ والاساليب الناعمة الداعمة لفعاليتها والمؤكدة لنشاطاتها والمجددة لهويتها وهذا ما يؤشر للباحثين ضرورة اعتمادها للسلوك الدبلوماسي كمنهج في التعاملات مع العاملين وغيرهم عبر تجسيده لمجموعة من المبادئ الداعمة والمنظمة له والتي عدت كأبعاد في ظل هذا البحث (قواعد البروتوكول، اصول الاتيكيت، الأسبقة بين المستويات التنظيمية، المحاملات الداعمة للأهداف التنظيمية، اللغة الدبلوماسية) علماً ان المتخصص لكونه هذه الأبعاد يجد انها تمثل اسس فاعلة في مجال السلوك الدبلوماسي الذي مازال يفتقر الى البحث عنه على مستوى منظمات الاعمال مما حدى بالباحثين الى التعرض لهذا الموضوع عبر تساؤل رئيس حدد مشكلة البحث الحالي وقد تمحور هذا

التساؤل في الاتي : ما مدى توافر ابعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي من محاولته الجادة لدراسة موضوع السلوك الدبلوماسي الذي مازال يفتقر الى البحث والدراسة على مستوى منظمات الاعمال الى حد انحصره ضمن نطاق المحدودية حسب إطلاع الباحثين المتواضع مما دفعهم خطوات باتجاه التحري والبحث والتقصي لأثرائه واسبابه طابعاً يثير القيادات الإدارية لاعتماده منهجاً في ميدان عملها، إذ أن إرساء هذه الأبعاد يجسد ماهية السلوك الدبلوماسي في العمل وبالتالي سيادة توجه جديد يتتجاوز كل ما هو تقليدي في مجال التعاملات.

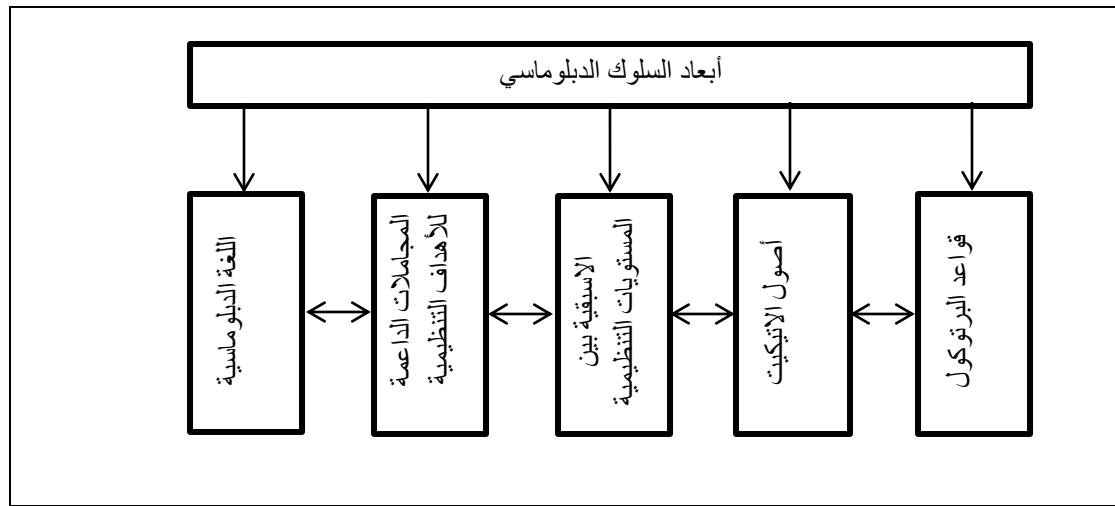
ثالثاً: أهداف البحث

تمثلت اهداف البحث الحالي في الآتي:

1. بيان مدى اعتماد القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة لأبعاد السلوك الدبلوماسي عند التعامل مع العاملين.
2. تحديد الأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك الدبلوماسي حسب وجهة نظر المبحوثين على مستوى المنظمة المبحوثة

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تبنت البحث الحالي المخطط الفرضي الآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي

خامساً: فرضية البحث

الفرضية الاولى: لا تتوافر أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الثانية: لا ترتبط ابعاد السلوك الدبلوماسي مع بعضها البعض على مستوى المنظمة المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات

بُغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام متطلبات البحث بجانبيها النظري والميداني فقد اهتدى الباحثان إلى الاعتماد على ما يلي:

1. المصادر العربية والأجنبية وكل ما له صلة بالبحث الحالي في المجال النظري بُغية الاطلاع عليه وتوظيفه لصالح الأطر النظرية لهذا البحث وبما يمكن الباحثان من إبداء أراءها وطرح تصوراتها عن الموضوع قيد البحث.
2. تمت معالجة الجانب الميداني عبر الاستبانة التي عدّت الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد البحث علماً أن هذه الاستمارة غطت جزئين خصص الجزء الأول لتفصيلية السمات الشخصية للمبحوثين أما الجزء الثاني فقد تناول ابعاد السلوك الدبلوماسي وتضمنت جملة من الفقرات التي تفصّح عن الأبعاد المفسرة للسلوك الدبلوماسي، وتمت الاستفادة من مقياس ليكرت الخماسي علماً أن العينة غطت (200) فرداً وعلى نحو عشوائي وقد خضعت الاستبانة لاختباري الصدق والثبات ويمكن الكشف عن الهيكل البنائي لاستمارة الاستبانة والمصادر المعتمدة عبر الجدول أدناه.

الجدول (1) الهيكل البنائي للاستبانة

المفاهيم والمؤشرات والمقاييس	السلسلة الافتراضية	نوع الافتراض	المتغير الأساس	المتغير ال зависим
		4	نوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة	الشخصية المعلوماتية
المفهوم (خبراء المجلة العربية، 2012,8) المؤشرات والمقاييس (Silalahi,2019,2) الاستبانة (الباحثان)	• • •	1-5	قواعد بالبرتوكول	السلسلة الافتراضية والبيانات ال搜集ية
المفهوم (Dash,2022,75) المؤشرات والمقاييس (Miller,2002,3) الاستبيان (الباحثان)	• • •	6-10	أصول этиكيت	
المفهوم (Naankie et al.,2013,57) المؤشرات والمقاييس(فوق العادة، 1960 ، 246) الاستبيان (الباحثان)	• • •	11-15	الأسبقية بين المستويات التنظيمية	

<ul style="list-style-type: none"> • المفهوم (الطاهر، 2021, 3946) • المؤشرات والمقاييس (Alqarni, 2020, 234) • الاستبيان (الباحثان) 	<p>16-20</p>	<p>5</p>	<p>المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • المفهوم (Melikyan, R, 2017, 27) • المؤشرات والمقاييس (Barbato, 2017, 95) • الاستبيان (الباحثان) 	<p>25-21</p>	<p>5</p>	<p>اللغة الدبلوماسية</p>	

المصدر: اعداد الباحثان

وقد جاء اختبار أبعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الأدارية على مستوى البحث الحالي مشفوعاً بالأسباب الآتية:

1. أن الأبعاد التي تم اختبارها تمثل مجموعة من المبادئ والأسس الخاصة بالسلوك الدبلوماسي والتي اتفق عليها الباحثين في هذا المجال.
2. حالات الاسناد والدعم التي يوفرها كل بُعد من هذه الأبعاد لغيره بحيث يتم تنظيم حركية السلوك الدبلوماسي على وفق الوتيرة التي تتحرك وتتصل هذه الأبعاد مع بعضها.
3. توافر القناعة التامة لدى الباحثين بأن هذا الأبعاد تمثل الصورة الحية والمعبرة عن ماهية السلوك الدبلوماسي.

سابعاً : منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في البحث الحالي بهدف الوصول إلى فهم أفضل لها وذلك عبر تحليل البيانات الخاصة بكل بُعد من أبعاد السلوك الدبلوماسي في إطار الافادة من كل ما من شأنه سواء تعلق الحال بالأطر النظرية أو الجوانب الميدانية ثامناً: الادوات الاحصائية

استعان الباحثان بعدد من الادوات الاحصائية والتي تمثل بـ(معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة، الانحراف المعياري، والوسط الحسابي).

تاسعاً: وصف الخصائص الشخصية لعينة البحث :

1. النوع الاجتماعي: يوضح الجدول (2) عدد ونسبة الأفراد المبحوثين في ديوان محافظة نينوى من الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (67%) أما الإناث فقد بلغت نسبتهم (33%) من افراد العينة المبحوثة، وهذا يفسر لنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث مما يؤشر وجود توجه لدى المنظمة المبحوثة باستثمار قدرات وطاقات الذكور قياساً بالإإناث اللواتي لديهن مهام اجتماعية قد تسهم في الحد من إسهاماتهن في بعض الأنشطة والفعاليات فضلاً عن اختلاف طبيعة الأنشطة الموكلة لكل منها على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) وصف العينة المبحوثة حسب النوع الاجتماعي

%	النكرار	الجنس	ت
67	134	أنثى	1
33	66	ذكر	2
100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

2. العمر: أظهرت معطيات الجدول (3) أن ما يقارب نصف العينة المبحوثة كانت من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (31 إلى 40 سنة) اي ان نسبتهم بلغت(45%) وهذه الفئة تكون لديها الخبرة والطاقة الشبابية، وجاءت الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت (41%)، اما الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) فقد جاءت ثالثاً وبنسبة (12%)، على حين جاءت الفئة العمرية (20 إلى 30 سنة) في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة بلغت (2%)، الأمر الذي يفسر للباحثة أن الفئات العمرية لعينة البحث قد تباينت في توزيعها العمري مما يوفر دلالة واضحة المعالم بأن المنظمة المبحوثة احتضنت الفئة العمرية (40-31) وبشكل أكثر فعالية قياساً بالفئات العمرية الأخرى مما يوفر دلالات حية لسعى المنظمة المبحوثة لجذب ذي الاعمار الأقرب إلى الشبابية بقصد الاستفادة من الجهد.

الجدول (3) وصف العينة المبحوثة حسب العمر

%	النكرار	الفئات العمرية	ت
2	4	سنة 30-20	1
45	90	سنة 40-31	2
41	82	سنة 50-41	3
12	24	سنة فأكثر 51	4
100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

3. المؤهل العلمي: يوضح الجدول (4) أن غالبية العينة المبحوثة هم من حملت شهادة بكالوريوس وبنسبة بلغت (59.5%)، وجاء في المرتبة الثانية حملة شهادة دبلوم تقني (15.5%)، على حين احتل المرتبة الثالثة حملة شهادات أخرى بنسبة بلغت (9.5%)، وبال مقابل فقد حملة شهادة ماجستير ودبلوم العالي المرتبة الرابعة وبنسبة (7.5%) لكل منهما، ويأتي حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (0.5%) وهو أقل نسبة مما يوفر للباحثة تصوراً بأن المنظمة المبحوثة يتباين فيها الأفراد المبحوثين بشأن المؤهلات العلمية لديهم وقد انعكس ذلك على إسهاماتهم وحتى موقفهم في ميدان العمل تجاه المتغيرات المحددة بهم.

الجدول (4) وصف العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي

%	النكرار	المؤهل العلمي	ت
0.5	1	دكتوراه	1
7.5	15	ماجستير	2
7.5	15	دبلوم عالي	3
59.5	119	بكالوريوس	4
15.5	31	دبلوم تقني	5
9.5	19	أخرى	6
100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

4. مدة الخدمة: يوضح الجدول (5) أن نسبة أفراد العينة من لديهم خدمة بين (11 إلى 15 سنة) هم الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتهم (36%)، وجاءت نسبة الأفراد المبحوثين من انحدرت خدمتهم بين (6 إلى 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة (24.5%)، أما المبحوثين من كانت خدمتهم (16 إلى 20 سنة) فكانت نسبتهم (15%)، ويأتي ذوي الخدمة (21 إلى 25 سنة) ليشكلوا ما نسبته (11.5%)، أما الأفراد المبحوثين أصحاب خدمة (أقل من 5 سنوات) كانت بنسبة (7.5%)، أما المبحوثين من كانت خدمتهم (26 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (5.5%)، الأمر الذي يفسر للباحثة وجود تباين في عدد سنوات الخدمة لدى المبحوثين، ويقاد ذلك أن يكون حقيقة واقعة وقائمة على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ ليس من المنطق أن يتم تعين العاملون في المنظمة في مدة واحدة وذلك لوجود عوامل ومتغيرات بعضها يقع ضمن نطاق السيطرة واخر قد يتجاوزه مما ينذر المنظمة المبحوثة بضرورة الاستفادة من ذي الخبرة والتجربة في مجال العمل دعماً لتجهاتها المستقبلية.

الجدول (5) وصف العينة المبحوثة حسب مدة الخدمة

%	النكرار	عدد سنوات الخدمة	ت
7.5	15	أقل من 5 سنوات	1
24.5	49	6 إلى 10 سنوات	2
36	72	11 إلى 15 سنة	3
15	30	16 إلى 20 سنة	4
11.5	23	21 إلى 25 سنة	5
5.5	11	26 سنة فأكثر	6
100	200	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n=200

المحور الثاني: الاطار النظري:

أولاً: مفهوم السلوك الدبلوماسي

مازال موضوع السلوك الدبلوماسي مستنداً عن أذهان المنظرين والباحثين في الفكر التنظيمي إلى الحد الذي اشر ندرة الكتابات والبحوث عنه وانساحاته ضمن نطاق الضيق والمحدودية أي ان الإشارات عنه جاءت عابرة، الأمر الذي يفسر للباحثة إن مسألة تناول السلوك الدبلوماسي بشكل تفصيلي على مستوى منظمات الأعمال لم يكن مطروحاً على وفق السياقات العلمية التي يروم الباحثان تبنيها في ظل هذا البحث لذا اقتضت الضرورة الولوج نحو تغطية مفهوم السلوك ومن ثم التعرض لمفهوم الدبلوماسية وبما يسهم في امكانية خروج البحث الحالي بمصطلح مركب يتمثل بالسلوك الدبلوماسي وهذا ما تبنته الباحثة في دراستها الحالية فيما يخص السلوك فقد تم تحديد الدلالة اللغوية له استناداً إلى ما أشرته المعاجم والقاموس فقد جاء في (المعجم الوسيط، 2011، 463) بأن السلوك يمثل "سيرة الإنسان ومنهجه واتجاهه إذ يقال ان فلان حسن السلوك أو سيء السلوك" كما ورد معنى السلوك في قاموس اكس فورد النفسي (Colman,A.M.,2015,84) للإشارة إلى "النشاط البدني للكائن الحي بما في ذلك الحركة الجسدية الفعلية والعمليات الغددية الداخلية والحيوية الأخرى، والتي تشكل مجموعة استجابات الكائن الحي للبيئة من حوله"، إما بشأن الدلالة الاصطلاحية فقد أجاد الباحثين في تحديد مفهوم السلوك إذ وصفه (بدوی، 1984، 314) إلى القول: بأن السلوك فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقف ما استجابة واضحة سواء كانت هذه الاستجابة عقلية ،عضلية أو كليهما علمًا ان هذه الاستجابة قد تكون وليدة تجربة سابقة..

وفيما يخص الدبلوماسية فقد اشار (Nicolson,1969,21) إلى أنها علم رعاية العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات إي أنها الطريقة التي يتبعها السفراء والممثلوون الدبلوماسيون في تحقيق هذه الرعاية، كما وصفها الهندو منذ (ثلاثة الألف سنة) بالقدرة على أثراء الحرب وتأكيد السلام بين الدول، وبال مقابل فقد وصفها (D,Acquisto,2017,10) بأنها فن ممارسة اجراء مفاوضات بين ممثلي الجماعات أو الدول وتحسين العلاقات الدولية فيما يتعلق بقضايا صنع السلام والتجارة وال الحرب والاقتصاد والثقافة.

وهنا ولادة لتصورات جديدة تخرج من أكمام الواقع الذي ينبع بكثير من الواقع، الأمر الذي ترتب عليه التمسك بكل ما هو ناعم من صيغ واساليب بهدف تأمين الجذب و الانقياد الفعلي وراء الحقائق لأن منبع الفكرة أن الواقع التي لا توشر نوعاً من الحقائق قد يلزمها الاهتمام وتصبح في متأهات الافكار وهذا مالم يكن قائماً في ذاكرة المنظمات مما يخلق فجوة يترتب عليها حالة من التوتر الذي يؤشر أهمية الدبلوماسية ومن ثم الإحاطة بمفهوم السلوك الدبلوماسي وبالتالي الخوض في تشعباته وهذا يعني ضرورة اعتماد الأبعاد المحسدة لذلك، ومع ذلك وضمن سعي الباحثة المتواصل إلى ما أجاد به الباحثون في مجال السلوك الدبلوماسي فهي لم تجد اشارات واضحة المعالم بشأنه بقدر ما جاءت التعبيرات عنه محدودة ضمن المجال المنظمي إذ

عرفه (سليم، 1998، 66) وبنظور كلي بقيام دولة بإرسالبعثات الدبلوماسية الدائمة لممثلي الدول الأخرى علماً أن عملية الارسال والاستقبال لتلك البعثات تعبر عن الاعتراف بشرعيتها وحماية مصالحها فضلاً عن أنه مؤشر مهم للسلوك الخارجي لها وفي السياق ذاته أشار (الشمرى، 2013، 132) إلى السلوك الدبلوماسي عبر تأكيده على آداب السفير مستعرضاً الصفات الواجب توفرها فيه ومؤكداً على أنه محط أنظار الملك إلى حد أن تصرفاته وتحركاته تتم مراقبتها عن كثب. وقد تجراً (ابو عامر، 2001، 132) في عرض هذه الصفات والتي تحولت في (الصدق، الصبر، الصرامة، الولاء، سرعة البديهية، الثقافة، عدم التصنع، حسن الذوق، الحيلة، الحرص، الموضوعية، اختيار الكلمات، المرونة، المساومة) وعدها كمتطلب أساسية لتنظيم وتهذيب سلوك الدبلوماسيين ودعماً لذلك فقد أكد (واك، 1973، 62-72) على هذه الصفات وبنظور أكثر شمولية منطلقاً من (التواضع، النزاهة، الثقافة الدبلوماسية، فضلاً عن الشخصية والمظهر التي ضمنها الاعتدال في الانفعالات، الموضوعية في مواجهة المشكلات والقدرة على الثبات أمام المغريات وبال مقابل فقد حدد (Bjola,C.,2015,5) مفهوم السلوك الدبلوماسي بمجموعة القواعد التي تتصدرها الأسبقية في ميدان إدارة العلاقات وبما يؤمن عملية الانتقال من وضع إلى آخر يؤشر حالة التأهب وبالذات عند بروز الازمات وهذا ما دفع الباحثان إلى القول: بأن السلوك الدبلوماسي حصيلة التصرفات التي تنتهجها القيادات الإدارية في إطار التمسك بقواعد البروتوكول وأصول этиكيت والأسبقية بين المستويات التنظيمية مع توظيف مفردات اللغة الدبلوماسية وعلى نحو يؤشر مستوى من المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية في ميدان العمل. وهذا يعني أنه نوع من أنواع السلوك الإنساني الذي تحكمه مجموع من المبادئ (العدالة، التواضع، الشفافية) الأمر الذي يتطلب سريانها على السلوك الدبلوماسي انطلاقاً من مسألة قائمة (أن ما ينطبق على الكل لابد أن يسري مفعوله على الأجزاء) مما يؤشر أهمية استحضار مثل هذه المبادئ في السلوك الدبلوماسي كونها تضفي عليه جانباً انسانياً مثماً تحفه الأخلاقيات وهنا تجسيد حي وفعلي لأهمية هذا السلوك وتوظيفه بشكل فعال وملموس في المنظمات التي باتت بأمس الحاجة لمثل هذا السلوك الذي يؤمن التواصل ويقر التفاعل ويسهم بشكل آخر في ردم الفجوات بين أطراف اللعبة في حلبة المنافسة بين المنظمات بحيث تختفي اوجه التناقضات وتسود حالة التقارب.

ثانياً: أهمية السلوك الدبلوماسي: تتبّق أهمية السلوك الدبلوماسي من طبيعة الحاجة إليه فضلاً عن أنها لا تتحدد بمجال معين ولا يتم العمل به ضمن نطاق فئة محددة بل يجب على الكتاب/ و الباحثين تجاوز نطاق حصره بالدبلوماسيين ومن يعملون في السلك الدبلوماسي وتکاد مثل هذه النظرة المحدودة أن تسهم في جفاف مصادره وتردد الباحثين في التعرض له ضمن مجالات متعددة فالقائد الاداري بأمس الحاجة إلى الدبلوماسية وانتهاج السلوك الدبلوماسي فهو قبل أن

1. يمثل أساساً ومدخلاً لتقويض كل ما هو سلبي والسعى الجاد إلى بناء العلاقات و تأسيس التعاملات على وفق خصائص هذا السلوك الذي ما برح يطرق ابواب الذات المغلقة ويخترق الأفراد من صعيبي المراس ويفتح آفاق جديدة في مجال التوسيع في العلاقات إلى حد أنه يتحول أى نفور في العلاقات إلى:

2. يؤشر لنا أن الصبغة التي يتسم بها السلوك الدبلوماسي يغلب عليها الصبر والتأني إلى حد انه يمهد السبيل للدخول في المفاوضات وحل الخلافات آخذين بالنظر ان الظروف يمكن أن تكون معاكسه في كل الاوقات وبما يستلزم من القائد الإداري ان يدرك ذلك ويغير الاتجاه حسب ما تقتضيه عملية الوصول إلى الأهداف وهنا تأكيد دور السلوك الدبلوماسي في ملامسة الواقع دون تراجع.

3. يوفر فضاءات واسعة من الإجابات وبالذات عندما تكون الحالة مقرونة بتساؤلات غامضة وحرجة، إذ تتجلى أهمية السلوك الدبلوماسي في استقراءه لما يدور في بيئه العمل وما هي المقاصد التي يتوجى السائل الحصول عليها إذ أن المعابر التي يؤمنها السلوك الدبلوماسي تتسم بالتنوع والانتشار إلى حد أنها تومن سبل آمنة للنفاذ دون تقوّع أو انغلاق بحيث تتجلى فكرة مفادها أن العالم مليء بالمداهنة والخداع ولابد لكل انسان من معرفة ذلك ليخدم غيره بل كي لا يخدعه غيره.

4. بروز معالم الحاجة إلى ممارسته في كل مكان وزمان ففي التفاوض بين العاملين والقيادات يظهر وفي حالات الجدل قد يبدو كما انه مهم لرجل التسويق بقدر ما أنه مؤشر فعال للمشرف على خطوط الإنتاج وهذا لا يعني تجافيه في مجال الموارد البشرية لأن كينونة هذه الموارد تتطلب مثل هذا السلوك الذي يكون مدخلًا لحالات الاندماج والاستغرار في العمل.

5. يجسد السلوك الدبلوماسي فكرة السلوك المذهب الذي يعكس صور الاحترام ومراعاة الاصول وتجنب حالات التجاوز على الآخرين إلا أن نقطة افتراقه عن بقية السلوكيات تتوزع بين تمسكه بالقواعد البروتوكول وبين إحاطته بأصول الاتيكيت.
6. إن معطيات السلوك الدبلوماسي تفوق أحياناً ما نتصوره فهو يخترق النغوص ويشغل حيزاً فاعلاً فيها كما أنه يترك آثاراً ايجابية بحيث يتم قبول التصدعات الطارئة والتعامل معها بحساسية المدرك وبعقلية المنفتح.
7. يستمد السلوك الدبلوماسي قوته وجودى فعله من مصادر متعددة منها ما يخص الفقه الدولي والأنظمة والقوانين وصولاً إلى العرف الدولي الذي عرفته المادة (38) من النظام الأساسي لمحكمة العدل الدولية (التعامل العام المقبول بمثابة القانون) مقترباً كل ما تقدم بما تقره الاتفاقيات سواء كانت على مستوى ثنائي أو دولي.

ثالثاً: ابعاد السلوك الدبلوماسي

1. قواعد البروتوكول

يمثل البروتوكول محور من محاور العمل المراسمي المجسد للاتجاه الدبلوماسي، لذا ابتعت الضرورة الإحاطة بمفهومه في إطار الكشف عن مضامينه فيما يخص المفهوم فقد ورد على وفق اراء وتوجهات مجموعة من الباحثين، إذ اشار (الزقزوقي، 1973، 216) إلى عدم وجود ترجمة انكليزية لكلمة (Protocol) على حين نجد انه في الفرنسية يجمع بين الشكل الصحيح للمراسم والاستقبال وأصول الحفلات وعلى هذا الاساس فان رئيس المراسم في الخارج يقابل ما يسمى بالإنكليزية كبير الامناء ومدير المعاهدات وتستخدم الصفة (Protocolaire) لوصف الشخصية التي تعطي للتقاليد أهمية مبالغة فيها وفي موضع آخر يؤكّد نفس الكاتب على أن البروتوكول هو سجل الاتفاق وهو اقل شكلية من المعاهدة او الاتفاقية، وذهب (محمد، 1973، 108) إلى القول بأن البروتوكول يعبر دبلوماسياً عن التشريفات والمراسم الدبلوماسية الخاصة بالعلاقات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة أو محضر جلسات المؤتمرات والمفاوضات وصولاً إلى عدّها الوثيقة الدبلوماسية او العقد، وبمقابل فقد حدد (Thurst, 1997, 16-18) البروتوكول بدرجة التوثيق الذي يكون عليه هيكل استراتيجيات المنظمة وصلاتها البيئية فضلاً عن قنوات الاتصال والمعلومات، وعرفه (الغلبان، 2014، 28) بأنه أحد قواعد السلوك الدبلوماسي العملي والذي يتمثل بمجموعة القواعد والإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والتي يتم اتباعها في المناسبات الرسمية والشخصية (الحفلات، المؤتمرات، الاستقبالات) سواء لأشخاص يعملون في المجال الدبلوماسي او المستويات الراقية في مجال العمل وتماشياً مع ذلك فقد أشار فوق العادة في كتابة قواعد البروتوكول ان لكلمة الدبلوماسية معاني قد يتم استخدامها في المجال الدولي حيث يأتي المعنى الاول عندما تطلق هذه الكلمة

على الصك الذي يتضمن اتفاق ثانوي أقل شأن من المعاهدات او الاتفاقيات وقد يكون مستقل عنها أو متمم لها وي الخضع إلى اجراءات التوقيع والتصديق وتبادل وثائق الابرام والنشر أو المعنى الثاني فيتعدد في المحاضر التي تتضمن خلاصة المباحثات والمناقشات التي جرت في اجتماع دولي (بهنسى، 2013، 18).

وخلاله القول يبدو للباحث ان قواعد البرتوكول هي صورة من القواعد السلوكية المتحضرة والتي يستلزم من الأفراد الالتزام بها والأخذ بمضامينها في مجالات العمل لكونها تهدف إلى نشر الرقي في المجتمع مثلاً تعزز مشاعر الألفة والمودة.

2. أصول этиكيت

يحمل этиكيت مضمون ادب السلوك الاجتماعي أي أدب التعامل مع الآخرين والمعاصرة والتصرف بلباقة وفن الخصال الحميدة التي تمثل فن الارضاء الذي يؤمن صورة جيدة عن أصحابها لكونه يختص بسلوك الفرد الذي يعكس مجموعة من القيم والمبادئ المجددة لأخلاقه (كوجك، 1984، 520) ودعاً لذلك فقد ورد فن этиكيت للإشارة إلى القواعد الفنية التي تحكم التعاملات بين الناس إلى حد أنها تومن صيغ فاعلة لضمان الارتفاع بحياتهم ونقلهم إلى مستوى عالي من الرقي. (المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، 2011، 16) أي أن أصول этиكيت تجسد حرية التصرف المقترن بالمنطق والذوق السليم وبما يعكس ويؤمن امكانية مسيرة التغيرات مع الأخذ بنظر الاعتبار ان تطبيق قواعد этиكيت لا تمثل قواعد ملزمة يجب تطبيقها في جميع المنظمات وحتى الدول مهما كانت المواقف والظروف لأن ما يجب عمله في موضع (ما) قد لا يكون ضرورياً لتبنيه في موضع آخر أي أن قواعد этиكيت يجب ان تكون مسيرة للمستجدات فضلاً عن ارتباطها العضوي بحركة المجتمع وطبيعة ثقافته وكينونة اخلاقه (الحصري ، بدون سنة نشر، 4-1)، وتتنوع قواعد этиكيت تبعاً لطبيعة المواقف فيما يخص اتيكيت الحديث مثلاً فإن ما يميز المجتمع المعاصر وجود بعض القواعد التي سنها الانسان المتحضر الذي شذت المدنيه طباعه وحددت الشرائع والقوانين تصرفاته ومن ثم سلوكه وعند النظر في سلوكيات مجموعة (ما) من الأفراد يتضح لنا الحال مدى رقيهم ودرجة ثقافتهم، فالحديث مرآة الشخصية التي تفصح عن طبائع واحلأق وثقافة وادب المتحدث ومن المهم ان يكون الكلام مفهوماً دون تكلف في بعض الالفاظ ويجب أن تتطق الكلمة من حرفها الاول إلى حرفها الاخير مع تجنب حالات الانفراد في الحديث بين شخصين وبصوت منخفض ضمن نطاق المجموع مقترباً ذلك بعدم التحدث عن مشاكلك الخاصة فضلاً عن تجنب الاطالة في الحديث يلازم ذلك الاصغاء الجيد وعدم الاجابة عن سؤال لا يوجه اليك مع تلافي التحدث بيديك أو بمقاطعته وجهك (خليف، 13، 2005-12). وما تقدم يفسر للباحث أن أصول этиكيت لا تمثل حكراً للدبلوماسيين بل تظهر أهميتها على مستوى المنظمات بحيث يتم ارساء الاسس القوية للعلاقات و بإطارها

الدبلوماسي لأن آية خروقات لهذه الأصول سوف يحمل هذه المنظمات اعباء وتعتات إلى حد أن الأفراد يشعرون بعدم الاحترام وهذا يضعنا أمام مسألة مهمة جداً يمكن تجسيدها في التساؤل الآتي: هل انذر عصر الفضيلة الذي يؤمن المكانة للإنسان وحل محله أوجه التطفل والمراوغة، صحيح أن لكل شيء ثمنه على وفق القياسات المادية البحتة إلا أن ذلك لا يجعلنا نتعارف عن القيمة الحقيقية لهذا المورد البشري وبما يجعل تصرفاته تفقد جدواها في قياسات الربح المادي والمعنوي.

3. الأسبقيّة بين المستويات التنظيمية

تحدد الأسبقيّة بحق النقدم على الآخرين رسمياً واجتماعياً وقد كانت الشغل الشاغل لكثير من المستويات الإدارية مما أشر حالة من الاهتمام بخصوص إقرار نظام الأسبقيّة علمًا أن هذا النظام سواء أكان على المستوى العالمي أو الفردي تحكمه مجموعة من الأسس الضابطة والمنظمة له وما يدعم ذلك ما اشار اليه (حسن، 2008، 129) من أن أصحاب المراكز العلمية والرواد والمخترعين يتمتعون بأسبقيّة خاصة بشرط أن لا يتعارض ذلك مع أسبقيّة الفئات الأخرى ويکاد مثل هذا الحق يجيء صوراً فعالة لمصداقية التعاملات بين فئات المجتمع بحيث تتجلى أهمية نظام الأسبقيّة وعلى نحو يجعل كل فرد يحدد قيمته ويعرف مكانته قياساً بغيره وعلى وفق هذا التوجه أكد (العزاوي، 2014، 309) على أن الأسبقيّة تعد من الموضوعات المهمة بالنسبة لأعضاء السلك الدبلوماسي مثلاً وذلك لارتباطها بالكرامة، علماً أن أي تفاعل عن التنفيذ بقواعد الأسبقيّة سيترك تأثيرات سلبية قد يتربّع عليها حالة من الاحتاج او البدء بالطلبة بالاعتذار وقد يصل الحال إلى التعويض والتراضية وفي اعقد الحالات قد يصل الحال إلى استخدام القوة ، فضلاً عن ذلك فإن اعتماد أسس الأسبقيّة قد تتباين بين المنظمات إلى حد أن منظمة (ما) تعتمد اساساً معينة قد تكون غير سائدة لدى غيرها، الا أن ذلك لا يعني غياب ما أشرته الاتفاقيات على نحو عام من أن الأسبقيّة قائمة وضرورة لا مناص منها، وفي هذا الصدد أكد (بنهسي، 2013، 98) على (لا نيابة في الأسبقيّات، إذا انتهى شخص لأكثر من فئة تكون أسبقيّة في الفئة الاعلى، مثلاً في حالة وجود وزير سابق بين الموظفين تكون له الأسبقيّة)، وفي السياق ذاته أكدت (الزياد، 2020، 62) على أن الأسبقيّة تعني مراعاة الأولوية بين الأشخاص على مستوى الهيئات الرسمية اعتماداً على القواعد والأعراف الدولية والمحلية وهذا يعني أن الالتزام بالموقع المحدد للفرد رسمياً واجتماعياً ودبلوماسياً أمر في غاية الأهمية. وبناءً على ما تقدم يبدو للباحثان أن الأسبقيّة تعكس صورة من صور ممارسات الدبلوماسية من اوسع ابوابها بقصد تأمين حركية اداء المهام ومن ثم امتصاص مخاطر اعباء العمل وهذا يعني أن الأسبقيّة تمارس أدواراً قد تفوق حدود توقعات العاملين لأنها تضعهم أمام مسؤوليات مثلما تذكرهم بوجود تحديات وبذلك تخترق الأسبقيّة حالات التفكير المألوفة (التقليدية) لدى الأفراد العاملين بل

انها اسهمت في ولادة تصرفات وبالتالي انبعاث سلسلة متواصلة او غير متواصلة من التفكير في المجال الدبلوماسي الذي ما زال يفتقر إلى البحث والدراسة في مجال منظمات الاعمال وهذا يفسر لنا ضرورة تثبيت اسس الأسبقية على وفق المنظور الدبلوماسي الذي يستلزم اعادة النظر في هذه الاسس بين مدة زمنية واخرى لأن التطورات التي يكابدها الدبلوماسي قد تتسم بدرجة عالية من التغيير المقترب بالسرعة مما يستلزم اتخاذ الاحتياطات الازمة لا بقصد تأمين المعايشة الآنية بقدر ما يتطلب الحال ترسیخ القدرات التي تؤمن فاعلية السلوك الدبلوماسي .

4. المحاملات الداعمة للأهداف التنظيمية

تمثل مجموعة المبادئ والعادات الهدافه إلى تسيير العلاقات بين الأفراد، المنظمات، وصولاً للدول فيما بينها من دون الزام قانوني يقع عليها (العطية، 1978، 11) علمًا أن هذه المحاملات لا تتخذ صفة الالزام القانوني مما يوفر علامات دالة لدى القيادات الإدارية في المنظمات ان تحشد قدراتها وتوظف مهاراتها وتجند معرفتها لتأمين السبل الفاعلة لجذب العاملين وهذا يعني الافادة من هذه القدرات والمهارات والمعرف لاقرار فكرة المحاملات في ميدان العمل لأن ضغوطات البيئة وتحديات العمل مقتربنا ذلك بطبيعة التغيرات المحيطة بهم يجعلهم بأمس الحاجة إلى من يؤمن التعامل المرن معهم حيث يتم تجاوز أية اختلافات وتدور التعاملات ضمن فكرة الأخذ والعطاء وهذا يستلزم شحن عملية التفاعل بمفردات ذات اثارة ايجابية في نفوس العاملين وعلى نحو يدعم ويؤمن اسهاماتهم الفعلية في ميدان العمل لأن مثل هذه الاسهامات تحتاج إلى صيغ وممارسات ذات طابع دبلوماسي يتجل في إبداء معالم المرونة والافتتاح الايجابي مع العاملين دون التوقف لمدة طويلة عند الاحفاقات لأن هذه الاحفاقات قد تشكل منطلقاً لمشكلات إلا أن فعالية القيادات الإدارية في توظيف المحاملات وبنهاها الداعم للإسهامات يؤشر درجة التمسك بالدبلوماسية في مجال العمل ويكشف عن السلوك الدبلوماسي لهذه القيادات مما يجعل العاملين رهن الاشارات الصادرة من القيادات الإدارية حتى وأن برزت بعض الاحفاقات لأن المساحة التي تغطيها المحاملات في ميدان العمل قد تضفي بظلها على الاحفاقات إلى حد امتصاص حدتها والعمل على اذابة كل ما ينجم عنها حتى وان تمور ذلك ضمن نطاق السلبية لأن جوهر المحاملات كما حدد (Alazzawi, 2011, 113) يمكن في ادوات مهذبة ايجابية تتجسد في حسن النية والتضامن بين اطراف الحديث وهنا عالمة استحضار لدور السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في توجيه العاملين نحو المقاصد المطلوب تحقيقها الأمر الذي يفسر للقيادات الإدارية بأن الافراط الحدي في التعاملات الرسمية قد لا يؤمن تحقيق النتائج المطلوبة مالم يتم تعطيمه بأطر المحاملات بحيث تأخذ هذه المحاملات نصيبها الاولى في تنظيم العلاقات وبناء ضوابط في التعاملات.

5. اللغة الدبلوماسية

تحمل اللغة الدبلوماسية دلالات ومصامين متعددة فقد تقتربن باللغة التي يستخدمها الدبلوماسيون في الحديث والمراسلة كما انها تحمل جانب التورية الرشيدة التي تمكن الدبلوماسيون من أن يقولوا لبعضهم البعض أشياء لاذعة دون تجاوز لحدود اللباقة وبالمقابل فقد تحمل اللغة الدبلوماسية مضمون الجمل والعبارات الفنية التي اصبحت على مر العصور جزءاً من اللغة الدبلوماسية (خليف، 2005، 81) أي أن اللغة الدبلوماسية تمثل أداة للتواصل بين المجموعات البشرية التي تتتمس من الدبلوماسية سبيلاً للتفاعل والتفاهم وبالتالي إقرار الانسجام بحيث تلعب دوراً فاعلاً في حد الازهان وبناء التصورات وخلق الافكار ومن ثم إقرار المفاهيم حول الموضوعات التي يتم التحاور بها مع الاخذ بالنظر أن التجربة الدبلوماسية لها ارتباط بالممارسات ودرجة توافر الموارد وتماثلها مع المواقف فضلاً عن جودة المعلومات والتدريب والثقافة (Arifon,P.O.,2019,158) التي يتم توظيفهما ضمن نطاق اللغة الدبلوماسية تقسم بالمرونة والاتزان فضلاً عن تجسيدها لمبدأ الاحترام حتى وان تجلت بعض اوجه الغموض مما يعني ان اللغة الدبلوماسية تمثل واحدة من مخرجات الفكر الدبلوماسي الهدف إلى بناء علاقات دبلوماسية بين الاطراف الفاعلة في ميدان العمل إلى الحد الذي تكون فيه اللغة الدبلوماسية اداة للتمثيل مثلما أنها عامل تسخير لتنظيم العلاقات بين مجتمع العمل (Schnieder, et. al, 1976, 283) وبما يمكن هذه الأطراف من الدخول في مناقشات هادفة وبناءة تؤمن الفكرة مثلما تجلي اثرها وتحدد مصادر انبثاقها اتجاه أي قضية يتم عرضها وما تقدم يعني أن اللغة الدبلوماسية تمثل عنصر تمييز بين ثقافة منظمة وأخرى (عباس، 2000 ، 6) فما نجده في المنظمات الصحية من مفردات ذات سمة دبلوماسية غير ما نجده في المنظمات الانتاجية وهذا يعني أن اللغة الدبلوماسية تمثل المترجم الفعلي لطبيعة الثقافة التي يحملها الأفراد والأكثر مستوى إيمانهم بالرسالة الخاصة بمنظمتهم بما ينطقه من كلمات يؤشر ويعكس النظام القيمي الذي يؤمن به ويلازم ما تقدم أن اللغة الدبلوماسية تمارس دوراً فاعلاً في تخفيف حدة الصراعات وبالتالي تقريب وجهات النظر بين الاطراف في ميدان العمل وصولاً إلى ارساء الاسس القوية للتفاعل. لذا اصبح واضحاً لدى الباحثان بأن اللغة الدبلوماسية تتحرك ضمن مديات الذات الإنسانية بحيث ترك اثراً في نفوس المتداولين لها وحتى المنصتين لذا اصبح الزاماً أن تنتهز القيادات الإدارية هذه اللغة كفرصة للتجوال في ميادين الآخرين عبر الاستخدام الصحيح لمفرداتها وبما يجعل الأفراد في حالة من الامان الذاتي عند التعاملات مع الآخرين وبالتالي خلق مشتركات تؤمن التواصل العقلاني الذي يعكس الوعي ويجسد الحقيقة ويفصح عن نظافة الذات مهما كان حجم وطبيعة التحديات لأن المخاطر الناجمة عن الاعباء في استخدام أي مفردة من مفردات اللغة الدبلوماسية قد يتربّط عليه نتائج خارج نطاق التوقعات عندئذ يواجه العاملون صعوبة في المعالجات.

المحور الثالث: الاطار العلمي

1. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ. قواعد البرتوكول: اشرت معطيات الجدول (6) المتعلقة بقواعد البرتوكول والتي غطته الفقرات الفرعية (X1, X2, X3, X4, X5) ان (62.80%) من المبحوثين اتفقوا على ان القيادات الإدارية في منظمتهم تتبع بالتقاليد الدبلوماسية وتنظم محاضر الجلسات والندوات بشكل دبلوماسي وتراعي الشعائر ذات الدلالة الرمزية وتركز على مراسم الاستقبال وقواعد اصول الحفلات وتوظف مارود في مسودات المؤتمرات لصالح العمل وكان ذلك بوسط الحسابي قيمته (3.80) وانحراف معياري (0.95) وبمعامل اختلاف (25%) ونسبة استجابة (76%). الأمر الذي يفسر للباحثة أن قواعد البروتوكول كانت مفعله في المنظمة المبحوثة ضمن مدى الوسطية وهذا ما يمكن أن نبرره تحت ذريعة وجود حالات تؤشر لفئة من المبحوثين أن قواعد البرتوكول ذات سمة دبلوماسية تخص الهيئات والبعثات الدبلوماسية أكثر مما هي فاعلة في المجال التنظيمي.

الجدول (6) وصف وتشخيص بُعد قواعد البرتوكول

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	انحراف معياري	متوسط حسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرات	
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
80.40	23.26	0.93	4.02	0.50	1	4.50	9	26.00	52	30.50	61	38.50	77	X1	
74.50	24.21	0.90	3.73	1.00	2	6.50	13	32.50	65	39.00	78	21.00	42	X2	
73.70	26.74	0.99	3.69	1.50	3	9.50	19	31.50	63	34.00	68	23.50	47	X3	
76.30	24.24	0.92	3.82	0.50	1	8.50	17	25.00	50	41.00	82	25.00	50	X4	
75.40	26.69	1.01	3.77	1.00	2	10.50	21	27.00	54	33.50	67	28.00	56	X5	
76.06	25.03	0.95	3.80	0.90		7.90		28.40		35.60		27.20		المعدل العام	
				8.80				28.40		62.80		المجموع			

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

ب. أصول الاتيكبيت: يتضمن الجدول (7) بُعد أصول الاتيكبيت المتمثل بمجموعة من الفقرات الفرعية (X6, X7, X8, X9, X10)، والتي تأثر محتواها بكون القيادة الإدارية في منظمتنا تجسد صورةً حية عن اخلاقيتها في ميدان العمل وتعمل بموجب فكرة مفادها (احب لأخيك كما تحب لنفسك) وتتصرف على اساس المنطق والذوق السليم في العمل وتلتزم بسلسلة من القواعد عند تقديمها الهدايا للمتميزين لديها وتنظم الدعوات في إطار التمسك بقواعد آداب المائدة وكان المعدل العام لإجابات المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) وبنسبة (63.10%) وبوسط الحسابي (3.79%) وانحراف معياري (1.00%) وبمعامل

اختلاف (26.38%) ونسبة استجابة (75.88%). مما يوفر دلالات واضحة أن الأخذ بأصول الاتيكيت كان قائماً في المنظمة المبحوثة وبحدود تعكس حالة من توظيف الفقرات المعبرة عنها لصالح العمل.

الجدول (7) وصف وتشخيص بُعد أصول الاتيكيت

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	انحراف معياري	متوسط حسابي	قياس الاستجابة										الفقرات	
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
80.90	21.79	0.88	4.05	0.50	1	4.00	8	21.50	43	38.50	77	35.50	71	X6	
74.50	29.84	1.11	3.73	2.50	5	12.50	25	26.50	53	27.00	54	31.50	63	X7	
76.50	26.14	1.00	3.83	2.00	4	6.00	12	30.00	60	31.50	63	30.50	61	X8	
72.60	28.61	1.04	3.63	1.50	3	16.50	33	20.50	41	40.50	81	21.00	42	X9	
74.90	25.54	0.96	3.75	1.00	2	8.00	16	31.50	63	34.50	69	25.00	50	X10	
75.88	26.38	1.00	3.79	1.50		9.40		26.00		34.40		28.70		المعدل العام	
				10.90				26.00		63.10		المجموع			

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمحية SPSS V26 n=200

ت. **الأسبقيبة بين المستويات التنظيمية:** تغطي الأسبقيبة بين المستويات التنظيمية مجموعة من الفقرات الفرعية المتمثلة ب(X11,X12,X13,X14,X15) وقد بلغ المعدل العام لإجابات المبحوثين (أتفق بشدة، أتفق) ما نسبته (63%) بوسط الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.97) وبمعامل اختلاف (26%) ونسبة استجابة (76%)، وبال مقابل نجد أن المعدل العام لإجابات المبحوثين (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (11.00%) مما يجسد حالة من التفاوت في معدلات الإجابة لدى المبحوثين بشأن هذا البُعد، وبالتالي يفصح عن اعتماد المنظمة المبحوثة لنظام الأسبقيبة في مجال التعامل بين الأفراد كما مبين في الجدول(8).

الجدول (8) وصف وتشخيص بُعد الأسبقيبة بين المستويات التنظيمية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	انحراف معياري	متوسط حسابي	قياس الاستجابة										الفقرات	
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
77.70	26.59	1.03	3.89	0.50	1	11.00	22	23.50	47	29.50	59	35.50	71	X11	
73.90	26.61	0.98	3.70	1.00	2	12.50	25	24.50	49	40.00	80	22.00	44	X12	
75.60	25.87	0.98	3.78	0.00	0	11.00	22	28.00	56	33.00	66	28.00	56	X13	
75.20	25.19	0.95	3.76	0.50	1	11.50	23	22.00	44	43.50	87	22.50	45	X14	
76.00	24.32	0.92	3.80	0.50	1	6.50	13	32.00	64	34.50	69	26.50	53	X15	
75.68	25.72	0.97	3.78	0.50		10.50		26.00		36.10		26.90		المعدل	

										العام
										المجموع
				11.00		26.00		63.00		

n=200 SPSS V26 المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية

ث. المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية: تكشف معطيات الجدول (9) عن وجود معدل عام من الانفاق بين المبحوثين بشأن الفقرات الفرعية من (X16,X17,X18,X19,X20) وقد بلغت نسبته (60.20%) وبوسط الحسابي (3.72%) وانحراف معياري (0.96%) وبمعامل اختلاف (25.96%) ونسبة استجابة (74.36%)، و بالمقابل نجد أن المعدل العام لإجابات المبحوثين (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت نسبة (11.50%) مما يفسر لنا أن القيادة الإدارية في المنظمة تقوم بالإطراء على العاملين المتميزين لديها فضلاً عن أنها تومن حالة من السرور لدى العاملين عند بروز اوجه الضيق لديهم كما انها تذكر العاملين بإسهاماتهم الايجابية وبما يوطد العلاقات بينهم وتحول حالات الانغلاق بين العاملين إلى ميدان واسع للتقاعلات المثمرة وتضفي على سلوكياتها طابع الدبلوماسية وبالذات عند التماسها حالة من التوتر بين العاملين، وهذا يفسر للباحثة أن هناك تفاوتاً واضح النطاق بين اتفاق المبحوثين ولا أتفق وتکاد هذه أن تكون حالة واقعية بشأن فقرات هذا البعد.

الجدول (9) وصف وتشخيص بُعد المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية

نسبة الاستجابة %	معدل العام	متوسط الحسابي	بيان	قياس الاستجابة										الفقرات	
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	#	%	#	%	#	%	#	%	#		
77.90	22.93	0.89	3.90	0.00	0	6.00	12	27.50	55	37.50	75	29.00	58	X41	
73.80	27.09	1.00	3.69	2.00	4	10.50	21	26.50	53	38.50	77	22.50	45	X42	
76.80	23.27	0.89	3.84	0.00	0	8.00	16	25.00	50	42.00	84	25.00	50	X18	
71.00	27.20	0.97	3.55	0.00	0	15.50	31	32.50	65	33.50	67	18.50	37	X19	
72.30	29.31	1.06	3.62	2.00	4	13.50	27	30.00	60	30.00	60	24.50	49	X20	
74.36	25.96	0.96	3.72	0.80		10.70		28.30		36.30		23.90		المعدل العام	
				11.50				28.30		60.20		المجموع			

n=200 SPSS V26 المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية

ج. اللغة الدبلوماسية: يظهر الجدول (10) مجموعة الفقرات الفرعية المعبرة عن بُعد اللغة الدبلوماسية المتمثلة ب(X21,X22,X23,X24,X25)، إذ بلغ معدل الانفاق العام لإجابات المبحوثين ما نسبته (62.70%) الوسط الحسابي (3.82%) وانحراف معياري (0.94%) وبمعامل اختلاف (24.71%) ونسبة استجابة (76.44%)، و بالمقابل نجد أن المعدل العام لـ (لا أتفق بشدة، لا أتفق) شكل ما نسبته (8.50%) الأمر الذي يفسر للباحثة أن القيادة الإدارية في المنظمة تخاطب العاملين بأرق الجمل وأحلاها وتعتمد اسلوب التورية الرشيدة وتفعل المفردات الدبلوماسية لصالح العمل كما أنها تبدي كل ما يثير حالات الاحترام والأمتنان للعاملين تتجنب اية اساءة لفظية للعاملين.

الجدول (10) وصف وتشخيص بُعد اللغة дипломатическая

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
78.70	26.12	1.03	3.94	1.00	2	8.50	17	24.50	49	28.00	56	38.00	76	X21	
72.60	25.21	0.92	3.63	0.00	0	11.50	23	32.50	65	37.50	75	18.50	37	X22	
74.60	24.74	0.92	3.73	0.50	1	7.00	14	35.50	71	33.00	66	24.00	48	X23	
76.40	24.16	0.92	3.82	1.00	2	6.50	13	27.50	55	39.50	79	25.50	51	X25	
79.90	23.34	0.93	4.00	0.00	0	6.50	13	24.00	48	33.00	66	36.50	73	X25	
76.44	24.71	0.94	3.82	0.50		8.00		28.80		34.20		28.50		المعدل العام	
						8.50		28.80			62.70			المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

ح. الأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك дипломатическая: أما بشأن الأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك дипломاسي لدى القيادات الإدارية فقد تمت الاستفادة من معطيات الجدول (11) والتي أفصحت أن بُعد (أصول الاتيكيت) قد شغل المرتبة الأولى وبوسط حسابي (3.79%) ونسبة استجابة (75.88%) ثم يليه بُعد (الأسبقية بين المستويات التنظيمية) وبوسط حسابي (3.78%) ونسبة استجابة (75.68%) ثم يأتي بُعد (قواعد البرتوكول) ليمثل المرتبة الثالثة وبوسط حسابي (3.8%) ونسبة استجابة (76.06%) على حين جاء بُعد (لغة дипломатическая) في المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.82%) ونسبة استجابة (76.44%) ويظهر بُعد (المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية) ليشغل المرتبة الأخيرة الأمر الذي يفسح للباحثان عن جملة أمور منها ما يؤشر أهمية أصول الاتيكيت في ميدان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة وآخر يعكس حالة الأخذ بهذه الأبعاد على وفق مستوى تدريجي ينم عن اجابة المبحوثين عن الفقرات المعتبرة عنها على مستوى المنظمة المبحوثة وبما يعكس مستوى الأخذ بها في إطار تلمسهم لأهميتها.

الجدول (11) الأهمية الترتيبية لمتغير السلوك дипломاتический

الترتيب	المعطيات						قواعد البرتوكول	أصول الاتيكيت
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (أتفق بشدة % واتفاق)			
الثالث	76.06	25.03	0.95	3.8	62.8		قواعد البرتوكول	
الاول	75.88	26.38	1	3.79	63.1		أصول الاتيكيت	نـ

الثاني	75.68	25.72	0.97	3.78	63	الأسبقية بين المستويات التنظيمية	
الخامس	74.36	25.96	0.96	3.72	60.2	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية	
الرابع	76.44	24.71	0.94	3.82	62.7	اللغة الدبلوماسية	
	75.68	25.56	0.96	3.78	62.36	المعدل	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=200

2. علاقة الارتباط بين أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة

أظهرت معطيات الجدول (12) بين أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة وجود علاقة ارتباط بين تلك الأبعاد (علمًا ان قيمة معامل الارتباط كانت أعلى قيمة (0.73) مع أصول الاتيكيت كما ان أصول الاتيكيت كانت قيمة معامل ارتباطه الاعلى مع المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية اذا بلغت (0.762) ثم جاء بعد الاسبقية بين المستويات التنظيمية يفصح عن قيمة معامل ارتباط هي الاعلى (0.773) مع الابعاد الأخرى وتظهر المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية بقيمة ارتباط هي الاعلى (0.722) مع اللغة الدبلوماسية وهذا يعني ان اللغة الدبلوماسية كبعد من ابعاد السلوك الدبلوماسي كان لها ارتباط مع كافة الابعاد الأخرى وبقيمة ارتباط متباعدة.

الجدول (12) قيم معامل الارتباط بين أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة

P-value	Pearson Correlation	N	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
0.000	0.738	200	أصول الاتيكيت	<-->	قواعد البرتوكول
0.000	0.664	200	الأسبقية بين المستويات التنظيمية	<-->	
0.000	0.608	200	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية	<-->	
0.000	0.551	200	اللغة الدبلوماسية	<-->	
0.000	0.661	200	الأسبقية بين المستويات التنظيمية	<-->	أصول الاتيكيت
0.000	0.702	200	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية	<-->	

0.000	0.689	200	اللغة الدبلوماسية	<-->	
0.000	0.773	200	المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية	<-->	الأسقية بين المستويات التنظيمية
0.000	0.625	200	اللغة الدبلوماسية	<-->	المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية
0.000	0.722	200	اللغة الدبلوماسية	<-->	المجامالت الداعمة للأهداف التنظيمية

n=200 SPSS V26 المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

أولاً: الاستنتاجات

- بروز توجه ايجابي ذات مدى وسطي في مجال الأخذ بأبعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة علماً أن هذا التوجه كان أقرب إلى التفاوت النسبي البسيط جداً بين هذه الأبعاد وهذا يشكل حقيقة قائمة مثلاً انه واقعاً في ميدان الاعمال لأن الحقيقة تقر أن مسألة الالام والاحاطة الكلية بكل هذه الأبعاد وضمن مواقف متباعدة ومتغيرات يتعدى الإحاطة بها قد تكون حالة تستلزم اعادة النظر.
- هناك اهتمام من قبل القيادات الإدارية في مجال الأخذ بالمجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية وفي إطار مراعاة اصول الاتيكيت والاهتمام بمفردات اللغة الدبلوماسية فضلاً عن اعتماد الأسقية بين المستويات التنظيمية والالتزام بقواعد البروتوكول مما ترك انطباع ايجابياً لدى العاملين.
- تسود حالة من الترابط وفي إطار التدأوب بين أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى ديوان محافظة نينوى مما انعكس على دعمها لبعضها.

ثانياً: المقترنات

- العمل على الأخذ بمضامين ومحتويات ودوافع السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة وعده المدخل الصحيح للتعامل في ميادين العمل.
- ضرورة الأخذ بأبعاد أخرى مفسرة للسلوك الدبلوماسي وداعمة له أي توسيع نطاق هذا السلوك ليغطي اضافات أخرى تسهم في إثراء النقوس وتجسيد كل ما يقع ضمن نطاق التهذيب والذوق والمنطق وبما يجعله موضع اهتمام وعامل إثارة ليس على مستوى تنظيمي محدد بقدر ما يكون موضع اهتمام من قبل المستويات التنظيمية كافة بدأً من العاملين وصولاً إلى القيادات.

3. العمل على اقرار أهمية الترابط بين أبعاد السلوك الدبلوماسي وعلى نحو يؤشر أهمية ودور كل منها في دعم الآخر بقصد اثراء فكرة تبني هذا السلوك والعمل على دالته.

المصادر

1. إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبدالقادر، محمد النجار، 2011، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط.5.
2. أبو عامر، علاء، 2001، الوظيفة الدبلوماسية، دار الشروق، الأردن.
3. بدوي، أحمد زكي، 1984، معجم مصطلحات العلوم الإدارية انكليزي فرنسي عربي، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتب الإسلامية.
4. بن هلال ، وليد 2019 ، الارتياجية في تأويلية بول ريكور ، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغيين ، الجزائر.
5. بهنسى، السيد، 2013، البروتوكول الرسمي والدبلوماسي، عالم الكتب ط1، القاهرة.
6. حسن ، كامل سرك ، 2008، إدارة المراسم ، دار اليازوري الأردن.
7. الحصري ، سلوى بدون سنة نشر ، الدبلوماسية والاتيكيت ، معهد الخدمة الخارجية ، بغداد.
8. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012، فن الاتيكيت والبروتوكول ، القاهرة.
9. خليف ، سلطان أحمد ، 2005 ، إدارة المراسم اطور مفاهيمية ، دار وائل للنشر الأردن.
10. الزايد، منى جاسم ، 2020، دليل البروتوكول والمراسم للبرلمانيين والدبلوماسيين ، معهد البحرين للتنمية السياسية.
11. الزقرولي، محمد مختار، 1973، دراسات دبلوماسية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
12. سليم، محمد السيد، 1998، تحليل السياسة الخارجية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
13. الشمري، صالح حسن عبد، 2013، العلاقات العربية البيزنطية في العصر الاموي، المطبعة المركزية، جامعة بيالى.
14. الطاهر، الزاهر أحمد حفني. (2021). الوعي الفقهي في مجال المجاملات ودوره في تحقيق التعايش السلمي .مجلة كلية الدراسات الإسلامية بنين بأسوان. 3901-4029, (4).
15. عباس، سحر قدوري، 2000، الرؤية المستقبلية للثقافة المؤسسية العربية، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، العدد(33).

16. العزاوي، إسماعيل ذياب خليل، 2014،**الأسبقية والمجاملات الدبلوماسية في العلاقات الدولية**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد(3)، العدد(2).
17. العطية، عصام، 1978، **القانون الدولي العام ، المكتبة العامة، بغداد.**
18. العنزي، سعد، نعمة، نغم حسن، 2009، **المنطق في فلسفة السلوك الاخلاقي في منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(54)، العدد(15)**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. الغلبان، محمد عبدالكريم، 2014، **آداب البروتوكول والاتيكيت بين الشريعة الاسلامية والمجتمع الحديث دراسة وصفية مقارنة**، جامعة الاقصى.
20. فوق العادة ، سموحي، 1960، " **الدبلوماسية والبروتوكول** "، دمشق، سوريا.
21. كوجك، كوثر حسين ودادو، ، لولو جيد 1984، **المرجع في التربية الاسرية**، الطبعة الاولى عالم الكتب القاهرة.
22. محمد، فاضل زكي، 1773، **الدبلوماسية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة شفيق بغداد.
23. المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، 2011، **الاتيكيت ، ط 6، السلسلة التطويرية (11)**، النجف الاشرف.
24. التوفل ، سلطان أحمد خليف و النجماوي، مزاحم رياض حمدون ،2020، **القصور في العمل الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
25. التوفل، سلطان أحمد ،2015، **السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل**، دار الحامد الأردن.
26. التوفل، سلطان أحمد خليف، 2021، **الإدارة النظيفة مدخل لتحقيق التنمية المستدامة**، دار غيداء للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن.
27. التوفل، سلطان أحمد خليف، العلي، مجید حمید مجید،2011، **إدارة التفاوض البدء من الذات لمواجهة التحديات**، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
28. واكد، فؤاد، 1973، **السلوك الاجتماعي والدبلوماسي**، ط 1 دار للطباعة.
29. Al-Azzawi, J. N. (2011). Compliments and positive politeness strategies. *Journal of the college of basic education*, 17, 71.
30. Alqarni, Saad,(2020), A Sociolinguistic Investigation of Compliments and Compliment Responses among Young Saudis, *Arab World English Journal (AWEJ) Volume 11. Number1*
31. Arifon, O. (2019). Diplomatic language and formal language: a code with a double meaning. In An Experts' Guide to International Protocol(pp. 152-164). Amsterdam University Press.

32. Barbato, M. (2017). Diplomatic Language in the Deepavali Messages of the Pontifical Council for Interreligious Dialogue. *The Review of Faith & International Affairs*, 15(4), 93–104.
33. Bjola, C. (2015). Diplomatic leadership in times of international crisis: The maverick, the congregator and the pragmatist. *The Hague Journal of Diplomacy*, 10(1), 4-9.
34. Colman, A. M. (2015). *A dictionary of psychology*. Oxford quick reference.
35. D.Acquisto, G. (2017). A linguistic analysis of diplomatic discourse: UN resolutions on the question of Palestine. Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.
36. Dash, B. B.,(2022) The Importance of Etiquette and Useful Expressions in English: A Critical Analysis.
37. Harold Nicolson,(1969) *Diplomacy*, Their Edition, London, Oxford University press.
38. Melikyan, R. (2017). Vagueness as An Instrument of The Diplomatic Language. *Foreign Languages in Higher Education*, 21(1 (22)), 27-33.
39. Miller, C. A. (2002). Definitions and dimensions of etiquette. In Proc. AAAI Fall Symposium on Etiquette and Human-Computer Work.
40. Oviemuno, P. W. N. E. W., & Sani, C. J. C. A. S.,(2013) THE CONCEPT AND PRINCIPLE OF PRECEDENCE IN DIPLOMATIC PRACTICE. *The Pillar, Journal of Arts and Social Sciences* V(1) N(1),(PP. 54-62).
41. Schnieder,A.E, Doncghy,W.C.,(1976) *New man*, P.J., Organization communication, McGraw- Hill, KoGakusha, Ltd, London,pp283-230.
42. Silalahi,Asa,(2019), Guide to Diplomatic Protocol Coral Triangle Initiative on Coral Reefs, Fisheries and Food Security (CTI-CFF).
43. Thurst, A.T.,1997,Proted Management Making a difference, tournal Interal Audience pp.16_18.