



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.Alnofal¹ , 2nd Shahad Assam Abbed AL-Hajraho²

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. 2023

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

ABSTRACT

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.



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

تعرض مسار القيادات الادارية في العمل جملة اشكاليات تضعهم امام دالة التساؤلات واثارة النقاشات وبما يمهّد 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 مقترناً ذلك بمعرفة الاسبقية 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: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تبحث القيادات الادارية عن كل ما يؤمن روح الاصاله لديها وبالتالي يسهم في ارساء جذورها في الميدان الذي تعمل فيه و هذا يعني ضرورة اعتمادها مجموعة من الصيغ والاساليب الناعمة الداعمة لفعالها والمؤكد لنشاطاتها والمجسدة 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 البرتوكول، اصول الاتيكيت، الأسبقية بين المستويات التنظيمية، المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية، اللغة الدبلوماسية) علماً ان المتفحص لكيثونة 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 الآتي : ما مدى توافر أبعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث

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

ثالثاً: أهداف البحث

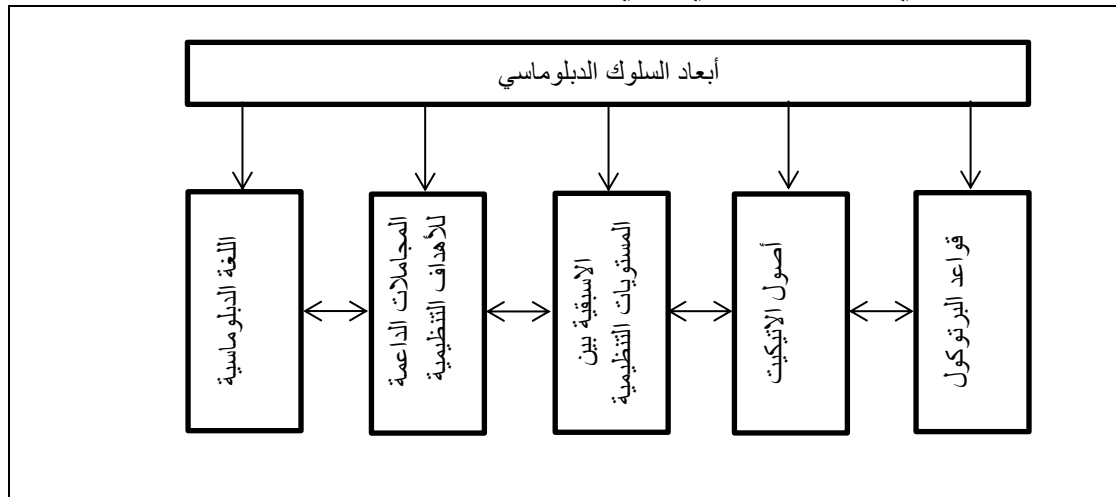
تمثلت اهداف البحث الحالي في الآتي:

1. بيان مدى اعتماد القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة لأبعاد السلوك الدبلوماسي عند التعامل مع العاملين.

2. تحديد الاهمية 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 بجانبها النظري والميداني فقد اهتمت الباحثة بالاعتماد 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 آراءها وطرح تصوراتها عن الموضوع قيد البحث.

2. تمت معالجة الجانب الميداني عبر الاستبانة التي عدت الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد البحث علماً أن هذه الاستبانة غطت جزئين خصص الجزء الأول لتغطية السمات الشخصية للمبحوثين أما الجزء الثاني فقد تناول ابعاد السلوك الدبلوماسي وتضمنت جملة من الفقرات التي تفصح 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 لاستبانة الاستبانة والمصادر المعتمدة عبر الجدول ادناه.

الجدول (1) الهيكل البنائي للاستبانة

المتغير الرئيسي	المتغير الأساس	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المفاهيم والمؤشرات والمقاييس
المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة	4		
السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية	قواعد البروتوكول	5	1-5	- المفهوم (خبراء المجلة العربية، 8، 2012) - المؤشرات والمقاييس (Silalahi, 2019, 2) - الاستبانة (الباحثان)
	اصول الاتيكيت	5	6-10	- المفهوم (Dash, 2022, 75) - المؤشرات والمقاييس (Miller, 2002, 3) - الاستبيان (الباحثان)
	الأسبقية بين المستويات التنظيمية	5	11-15	- المفهوم (Naankie et al., 2013, 57) - المؤشرات والمقاييس (فوق العادة، 1960، 246) - الاستبيان (الباحثان)

- المفهوم (الظاهر، 3946، 2021) - المؤشرات والمقاييس (Alqarni, 2020, 234) - الاستبيان (الباحثان)	16-20	5	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية
- المفهوم (Melikyan, R, 2017, 27) - المؤشرات والمقاييس (Barbato, 2017, 95) - الاستبيان (الباحثان)	25-21	5	اللغة الدبلوماسية

المصدر: اعداد الباحثان

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

1. أن الأبعاد التي تم اختبارها تمثل مجموعة من المبادئ والاسس 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 تمثلت 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 والاناث، 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 يؤثر وجود توجه لدى المنظمة المبحوثة باستثمار قدرات وطاقت الذكور قياساً بالإناث اللواتي لديهن مهمات اجتماعية قد تسهم في الحد من إسهاماتهن في بعض الأنشطة والفعاليات فضلاً عن اختلاف طبيعة الأنشطة الموكلة لكل منهما على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) وصف العينة المبحوثة حسب النوع الاجتماعي

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

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) أي 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 والاخيرة 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 لسعي المنظمة المبحوثة لجذب ذي الاعمار الأقرب إلى الشبابية بقصد الاستفادة من الجهود.

الجدول (3) وصف العينة المبحوثة حسب العمر

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

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 اخرى بنسبة بلغت (9.5%)، وبالمقابل فقد حملة شهادة ماجستير ودبلوم العالي المرتبة الرابعة وبنسبة (7.5%) لكل منهما، ويأتي حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (0.5%) وهم 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 المحدقة بهم.

الجدول (4) وصف العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي

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

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

4. مدة الخدمة: يوضح الجدول (5) أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة بين (11 إلى 15 سنة) هم الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتهم (36%)، وجاءت نسبة الأفراد المبحوثين ممن انحسرت خدمتهم بين (6 إلى 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة (24.5%)، أما المبحوثين ممن 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 ممن كانت خدمتهم (26 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (5.5%)، الأمر الذي يفسر للباحثة وجود تباين في عدد سنوات الخدمة لدى المبحوثين، ويكاد ذلك أن يكون حقيقة واقعة وقائمة على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ ليس من المنطق أن يتم تعيين العاملون في المنظمة في مدة واحدة وذلك لوجود عوامل ومتغيرات بعضها يقع ضمن نطاق السيطرة واخر قد يتجاوزها مما ينذر المنظمة المبحوثة بضرورة الاستفادة من ذي الخبرة والتجربة في مجال العمل دعماً لتوجهاتها المستقبلية.

الجدول (5) وصف العينة المبحوثة حسب مدة الخدمة

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

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

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم السلوك الدبلوماسي

مازال موضوع السلوك الدبلوماسي مستتراً عن أذهان المنظرين والباحثين في الفكر التنظيمي إلى الحد الذي اشر ندرة الكتابات والبحوث عنه وانحساره 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 ففيما يخص السلوك فقد تم تحديد الدلالة اللغوية له استناداً إلى ما أشرته المعاجم والقواميس فقد جاء في (المعجم الوسيط، 2011، 463) بأن السلوك يمثل "سيرة الانسان 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 مجموع استجابات الكائن الحي للبيئة من حوله"، إما بشأن الدلالة الاصطلاحية فقد أجاد الباحثين في تحديد مفهوم السلوك إذ وصفه (بدوي، 1984، 314) إلى القول: بأن السلوك فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقف ما استجابة واضحة سواء كانت هذه الاستجابة عقلية، عضلية أو كليهما علماً أن 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 والممثلون الدبلوماسيون في تحقيق هذه الرعاية، كما وصفها الهنود منذ (ثلاثة الألف سنة) بالقدرة على أثارة الحرب وتأكيد السلام بين الدول، وبالمقابل 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 والحرب والاقتصاد والثقافة.

وهنا ولادة لتصورات جديدة تخرج من أكمام الواقع الذي ينبض بكثير من الوقائع، الأمر الذي ترتب عليه التمسك بكل ما هو ناعم من صيغ واساليب بهدف تأمين الجذب و الانقياد الفعلي وراء الحقائق لأن منبع الفكرة أن الوقائع التي لا تؤشر نوعاً من الحقائق قد يلزمها الاهمال وتصبح في متاهات 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 المجسدة 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) وبمنظور كلي بقيام دولة بأرسال البعثات الدبلوماسية الدائمة لممثلي الدول الاخرى علما أن عملية الارسال والاستقبال لتلك البعثات تعبر عن الاعتراف بشرعيتها وحماية مصالحها فضلاً عن أنه مؤشر مهم للسلوك الخارجي لها وفي السياق ذاته أشار (الشمري، 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 تجرأ (ابو عامر، 132، 2001) في عرض هذه الصفات والتي تمحورت في (الصدق، الصبر، الصراحة، الولاء، سرعة البديهة، الثقافة، عدم التصنع، حسن الذوق، الحيلة، الحرص، الموضوعية، اختيار الكلمات، المرونة، المساومة) وعدها كمطالب اساسية لتنظيم وتهذيب سلوك الدبلوماسيين ودعماً لذلك فقد أكد (واكد، 1973، 72-62) على هذه الصفات وبمنظور أكثر شمولية منطلقاً من (التواضع، النزاهة، الثقافة الدبلوماسية، فضلاً عن الشخصية والمظهر التي ضمنها الاعتدال في الانفعالات، الموضوعية في مجابهة المشكلات والقدرة على الثبات أمام المغريات وبالمقابل فقد حدد (Bjola, C., 2015, 5) مفهوم السلوك الدبلوماسي بمجموعة القواعد التي تنصدها 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 الاتيكت والأسبقية بين المستويات التنظيمية مع توظيف مفردات اللغة الدبلوماسية وعلى نحو يؤشر مستوى من المجاملات 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 الاجزاء) مما يؤشر أهمية استحضار مثل هذه المبادئ في السلوك الدبلوماسي كونها تضفي عليه جانباً إنسانياً مثلما تحفه الاخلاقيات 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 وآخر في ردم الفجوات بين أطراف اللعبة في حلبة المنافسة بين المنظمات بحيث تختفي اوجه التناقضات وتسود حالة التقارب.

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

يكون قائداً تحويلياً أو خديماً أو تشاركياً فلا بد له أن يجعل من الدبلوماسية مدخلاً له لبسط تأثيراته وتأمين مكانته والاكتر ارتقاءه لأن ما تسهم به الدبلوماسية من اعتبارات معنوية قد يتعذر الحصول عليها عبر الماديات على وفق المنظور المجرد لها، لذا بات القول واضحاً بأن القائد الإداري البارع هو من يجيد فنون الدبلوماسية ويجعل منها أساساً في تعاملاته كافة، مع المستويات التنظيمية العليا وصولاً إلى الجمهور، وبناءً على ما تقدم فقد تم تأشير هذه الأهمية على وفق السياق الآتي : (العنزي ونعمة، 2009، 12؛ العنزي ونعمة، 2009، 126؛ النوفل والعلوي، 2011، 15_14؛ النوفل، 2015، 43-44؛ هلال، 2019، 157؛ ابوعامر، 2001، 134؛ النوفل النجاوي، 2020، 139-131؛ النوفل، 2021، 65).

1. يمثل أساساً ومدخلاً لتقويض كل ما هو سلبي والسعي الجاد إلى بناء العلاقات و تأسيس التعاملات على وفق خصائص هذا السلوك الذي ما برح يطرق ابواب الذات المغلقة ويخترق الأفراد من صعبي المراس ويفتح آفاق جديدة في مجال التوسع في العلاقات إلى حد أنه يحول أي نفور في العلاقات إلى.
2. يؤشر لنا أن الصبغة التي يتسم بها السلوك الدبلوماسي يغلب عليها الصبر والتأني إلى حد أنه 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 لدور السلوك الدبلوماسي في ملاسمة الواقع دون تراجع.
3. يوفر فضاءات واسعة من الاجابات وبالذات عندما تكون الحالة مقرونة بتساؤلات غامضة وحرجة، إذ تتجلى أهمية السلوك الدبلوماسي في استقراءه لما يدور في بيئة العمل وماهي المقاصد التي يتوخى السائل الحصول عليها إذ أن المعابر التي يؤمنها السلوك الدبلوماسي تتسم بالتنوع والانتشار إلى حد أنها تؤمن سبل آمنة للنفاذ دون تقوقع أو انغلاق بحيث تتجلى فكرة مفادها أن العالم مليء بالمداهنة والخداع ولا بد 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 مدخلاً لحالات الاندماج والاستغراق في العمل.

5. يجسد السلوك الدبلوماسي فكرة السلوك المهيذب 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 احياناً ما نتصوره فهو يخترق النفوس ويشغل حيزاً فاعلاً فيها كما أنه يترك أثراً ايجابية بحيث يتم قبول التصدعات الطارئة والتعامل معها بحساسية المدرك وب عقلية المنفتح.
7. يستمد السلوك الدبلوماسي قوته وجدوى فعله من مصادر متعددة منها ما يخص الفقه الدولي والانظمة والقوانين وصولاً إلى العرف الدولي الذي عرفته المادة (38) من النظام الاساسي لمحكمة العدل الدولية (التعامل العام المقبول بمثابة القانون) مقترباً كل ما تقدم بما تقره الاتفاقيات سواء اكانت على مستوى ثنائي او دولي.

ثالثاً: ابعاد السلوك الدبلوماسي

1. قواعد البروتوكول

يمثل البروتوكول محور من محاور العمل المراسمي المجسد للاتجاه الدبلوماسي، لذا ابتغت الضرورة الإحاطة بمفهومه في إطار الكشف عن مضامينه ففيما يخص المفهوم فقد ورد على وفق اراء وتوجهات مجموعة من الباحثين، إذ اشار (الزقزوقي، 216، 1973) 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 يؤكد نفس الكاتب على أن البرتوكول هو سجل الاتفاق وهو اقل شكلية من المعاهدة او الاتفاقية، وذهب (محمد، 1973، 108) إلى القول بأن البرتوكول يعبر دبلوماسياً عن التشريعات والمراسم الدبلوماسية الخاصة بالعلاقات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة أو محضر جلسات المؤتمرات والمفاوضات وصولاً إلى عدها الوثيقة الدبلوماسية او العقد، وبمقابل فقد حدد (Thurst, 1997, 16-18) البرتوكول 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 والاجراءات 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 البرتوكول ان لكلمة الدبلوماسية معاني قد يتم استخدامها في المجال الدولي حيث يأتي المعنى الاول عندما تطلق هذه الكلمة

على الصك الذي يتضمن اتفاق ثانوي اقل شأن من المعاهدات او الاتفاقيات وقد يكون مستقل عنها أو متمم لها ويخضع إلى اجراءات التوقيع والتصديق وتبادل وثائق الابرار والنشر أم المعنى الثاني فيتحدد في المحاضر التي تتضمن خلاصة المباحثات والمناقشات التي جرت في اجتماع دولي (بهنسي، 2013، 18).

وخلاصة القول يبدو للباحثان ان قواعد البريتوكول هي صورة من القواعد السلوكية المتحضرة والتي يستلزم من الأفراد الالتزام بها والاخذ بمضامينها في مجالات العمل لكونها تهدف إلى نشر الرقي في المجتمع مثلما تعزز مشاعر الألفة والمودة.

2. أصول الاتيكيت

يحمل الاتيكيت مضمون ادب السلوك الاجتماعي أي أدب التعامل مع الآخرين والمعاشرة والتصرف بلباقة وفن الخصال الحميدة التي تمثل فن الارضاء الذي يؤمن صورة جيدة عن صاحبها لكونه يختص بسلوك الفرد الذي يعكس مجموعة من القيم والمبادئ المجسدة لأخلاقه (كوجك، 1984، 520) ودعما لذلك فقد ورد فن الاتيكيت للإشارة إلى القواعد الفنية التي تحكم التعاملات بين الناس إلى حد أنها تؤمن صيغ فاعلة لضمان الارتقاء بحياتهم ونقلهم إلى مستوى عالي من الرقي. (المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، 2011، 16) أي أن أصول الاتيكيت تجسد حرية التصرف المقترن بالمنطق والذوق السليم وبما يعكس ويؤمن امكانية مسيرة التغيرات مع الاخذ بنظر الاعتبار ان تطبيق قواعد الاتيكيت 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 الاتيكيت يجب ان تكون مسيطرة للمستجدات فضلاً عن ارتباطها العضوي بحركة المجتمع وطبيعة ثقافته وكيونته اخلاقه (الحصري ، بدون سنة نشر، 4-1)، وتتنوع قواعد الاتيكيت تبعاً لطبيعة المواقف ففيما يخص اتيكيت الحديث مثلاً فإن ما يميز المجتمع المعاصر وجود بعض القواعد التي سنّها الانسان المتحضر الذي شذبت المدنية 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 واخلاق وثقافة وادب المتحدث ومن المهم ان يكون الكلام مفهوماً دون تكلف فبعض الالفاظ ويجب أن تتطوق الكلمة من حرفها الاول إلى حرفها الاخير مع تجنب حالات الانفراد في الحديث بين شخصين وبصوت منخفض ضمن نطاق المجموع مقترناً ذلك بعدم التحدث عن مشاكل الخاصة فضلاً عن تجنب الاطالة في الحديث يلزم ذلك الاصغاء الجيد وعدم الاجابة عن سؤال لا يوجه اليك مع تلافي التحدث بيديك أو بتقاطيع وجهك (خليف، 13، 2005-12). وما تقدم يفسر للباحثان أن أصول الاتيكيت لا تمثل حكراً للدبلوماسيين بل تظهر أهميتها على مستوى المنظمات بحيث يتم ارساء الاسس القويمة للعلاقات و بإطارها

الدبلوماسي لأن اية خروقات لهذه الاصول سوف يحمل هذه المنظمات اعباء وتبعات إلى حد أن الأفراد يشعرون بعدم الاحترام وهذا يضعنا امام مسألة مهمة جداً يمكن تجسيدها في التساؤل الاتي: هل اندثر عصر الفضيلة الذي يؤمن المكانة للإنسان وحلت محله أوجه التطفل والمراوغة، صحيح أن لكل شيء ثمنه على وفق القياسات المادية البحتة الا أن ذلك لا يجعلنا نتغافل عن القيمة الحقيقية لهذا المورد البشري وبما يجعل تصرفاته تفقد جدواها في قياسات الربح المادي والمعنوي.

3. الأسبقية بين المستويات التنظيمية

تتحدد الأسبقية بحق التقدم على الآخرين رسمياً واجتماعياً وقد كانت الشغل الشاغل لكثير من المستويات الإدارية مما أشر حالة من الاهتمام بخصوص إقرار نظام الأسبقية علماً أن هذا النظام سواء أكان على المستوى العالمي أو الفردي تحكمه مجموعة من الأسس الضابطة والمنظمة له وما يدعم ذلك ما اشار اليه (حسن، 129، 2008) من أن اصحاب المراكز العلمية والرواد والمخترعين يتمتعون بأسبقية خاصة بشرط أن لا يتعارض ذلك مع اسبقية الفئات الاخرى ويكاد مثل هذا الحق يجلي صوراً فعالة لمصادقية التعاملات بين فئات المجتمع بحيث تتجلى اهمية نظام الأسبقية وعلى نحو يجعل كل فرد يحدد قيمته ويعرف مكانته قياساً بغيره وعلى وفق هذا التوجه اكد (العزاوي، 2014، 309) على أن الأسبقية تعد من الموضوعات المهمة بالنسبة لأعضاء السلك الدبلوماسي مثلاً وذلك لارتباطها بالكرامة، علماً أن أي تقاعل عن التنفيذ بقواعد الأسبقية سيترك تأثيرات سلبية قد يترتب عليها حالة من الاحتجاج او البدء بالطالبة بالاعتذار وقد يصل الحال إلى التعويض والترضية وفي اعقد الحالات قد يصل الحال إلى استخدام القوة ، فضلاً عن ذلك فإن اعتماد أسس الأسبقية قد تتباين بين المنظمات إلى حد أن منظمة (ما) تعتمد اسساً معينة قد تكون غير سائدة لدى غيرها، الا أن ذلك لا يعني غياب ما أشرته الاتفاقيات على نحو عام من أن الأسبقية قائمة وضرورة لا مناص منها، وفي هذا الصدد اكد (بنهسي، 98، 2013) على (لا نيابة في الاسبقيات، إذا انتمى شخص لأكثر من فئة تكون اسبقية في الفئة الاعلى، مثلاً في حالة وجود وزير سابق بين الموظفين تكون له الأسبقية)، وفي السياق ذاته اكدت (الزايد، 2020، 62) على ان الأسبقية تعني مراعاة الأولوية بين الاشخاص على مستوى الهيئات الرسمية اعتماداً على القواعد والأعراف الدولية والمحلية وهذا يعني أن الالتزام بالموقع المحدد للفرد رسمياً واجتماعياً ودبلوماسياً امر في غاية الاهمية. وبناءً على ما تقدم يبدو للباحثان ان الأسبقية تعكس صورة من صور ممارسات الدبلوماسية من اوسع ابوابها بقصد تأمين حركية اداء المهمات ومن ثم امتصاص مخاطر اعباء العمل وهذا يعني أن الأسبقية تمارس أدواراً قد تفوق حدود توقعات العاملين لأنها تضعهم امام مسؤوليات مثلما تذكرهم بوجود تحديات وبذلك تخترق الأسبقية حالات التفكير المألوفة (التقليدية) لدى الأفراد العاملين بل

انها اسهمت في ولادة تصرفات وبالتالي انبعثت 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 لان التطورات التي يكادها الدبلوماسي قد تتسم بدرجة عالية من التغيير المقترن بالسرعة مما يستلزم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لا بقصد تأمين المعيشة الآنية بقدر ما يتطلب الحال ترسيخ القدرات التي تؤمن فاعلية السلوك الدبلوماسي .

4. المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية

تمثل مجموعة المبادئ والعادات الهادفة إلى تسيير العلاقات بين الأفراد، المنظمات، وصولاً للدول فيما بينها من دون الزام قانوني يقع عليها (العطية، 1978، 11) علماً أن هذه المجاملات لا تتخذ صفة الالتزام 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 والمعارف لأقرار فكرة المجاملات في ميدان العمل لأن ضغوطات البيئة وتحديات العمل مقترناً ذلك بطبيعة التغيرات المحيطة بهم تجعلهم بأمس الحاجة إلى من يؤمن التعامل المرن معهم حيث يتم تجاوز أية اختناقات وتدور التعاملات ضمن فكرة الأخذ والعطاء وهذا يستلزم شحن عملية التفاعل بمفردات ذات اثاره ايجابية في نفوس العاملين وعلى نحو يدعم ويؤمن اسهاماتهم الفعلية في ميدان العمل لأن مثل هذه الاسهامات تحتاج إلى صيغ وممارسات ذات طابع دبلوماسي يتجلى في إبداء معالم المرونة والانفتاح الايجابي مع العاملين دون التوقف لمدة طويلة عند الاخفاقات لأن هذه الاخفاقات قد تشكل منطلقاً لمشكلات إلا أن فعالية القيادات الإدارية في توظيف المجاملات وبمنحهاها الداعم للإسهامات يؤثر 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 الاخفاقات لأن المساحة التي تغطيها المجاملات في ميدان العمل قد تضيي بظلمها على الاخفاقات إلى حد امتصاص حدتها والعمل على اذابة كل ما ينجم عنها حتى وان تمحور ذلك ضمن نطاق السلبية لان جوهر المجاملات كما حدد (Alazzawi, 2011, 113) يكمن في ادوات مهذبة ايجابية تتجسد في حسن النية والتضامن بين اطراف الحديث وهنا علامة استحضر 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 تطعيمه بأطر المجاملات بحيث تأخذ هذه المجاملات نصيبها الاوفر في تنظيم العلاقات وبناء ضوابط في التعاملات.

5. اللغة الدبلوماسية

تحمل اللغة الدبلوماسية دلالات ومضامين متعددة فقد تقتزن 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 تلتبس من الدبلوماسية سبباً للتفاعل والتفاهم وبالتالي إقرار الانسجام بحيث تلعب دوراً فاعلاً في حث الاذهان وبناء التصورات وخلق الافكار ومن ثم إقرار المفاهيم حول الموضوعات التي يتم التفاوض بها مع الاخذ بالنظر أن التجربة الدبلوماسية لها ارتباط بالمارسات ودرجة توافر الموارد وتمثلها مع المواقف فضلاً عن جودة المعلومات والتدريب والثقافة (Arifon, P.O., 2019, 158) التي يتم توظيفها ضمن نطاق اللغة الدبلوماسية تتسم بالمرونة والاعتزان فضلاً عن تجسيدها لمبدأ الاحترام حتى وان تجلت بعض اوجه الغموض مما يعني ان اللغة الدبلوماسية تمثل واحدة من مخرجات الفكر الدبلوماسي الهادف 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 مجاميع 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 فما ينطقه من كلمات يؤثر ويعكس النظام القيمي الذي يؤمن به ويلزم 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 الانسانية بحيث تترك اثاراً 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 نفاضة الذات مهما كان حجم وطبيعة التحديات لأن المخاطر الناجمة عن الاساءة في استخدام أي مفردة من مفردات اللغة الدبلوماسية قد يترتب عليه نتائج خارج نطاق التوقعات عندئذ يواجه العاملون صعوبة في المعالجات.

المحور الثالث: الاطار العملي

1. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ. قواعد البرتوكول: اشترت 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 منظماتهم تتقيد بالتقاليد الدبلوماسية وتنظم محاضر الجلسات والندوات بشكل دبلوماسي وتراعي الشعائر ذات الدلالة الرمزية وتركز على مراسم الاستقبال وقواعد اصول الحفلات وتوظف ماورد 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 مفعلة في المنظمة المبحوثة ضمن مدى الوسطية وهذا ما يمكن أن نبرزه تحت ذريعة وجود حالات تؤثر 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	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
				%	ا	%	ا	%	ا	%	ا	%	ا	
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 الاتيكيت: يتضمن الجدول (7) بُعد أصول الاتيكيت المتمثل بمجموعة من الفقرات الفرعية (X6,X7,X8,X9,X10)، والتي تأطر محتواها بكون القيادة الإدارية في منظماتها تجسد صوراً 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 (أُتفق بشدة، أُتفق) 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 اصول الاتيكيت

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

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

ت. الأسبقية بين المستويات التنظيمية: تغطي الأسبقية بين المستويات التنظيمية مجموعة من الفقرات الفرعية المتمثلة بـ (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%)، وبالمقابل 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 الأسبقية في مجال التعامل بين الأفراد كما مبين في الجدول(8).

الجدول (8) وصف وتشخيص بُعد الأسبقية بين المستويات التنظيمية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
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

الجدول (10) وصف وتشخيص بُعد اللغة الدبلوماسية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
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 الدبلوماسي: أما بشأن الأهمية الترتيبية لأبعاد السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية فقد تمت الاستفادة من معطيات الجدول (11) والتي أفصحت أن بُعد (أصول الاتيكية) 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 (اللغة الدبلوماسية) في المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.82%) ونسبة استجابة (76.44%) ويظهر بُعد (المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية) ليشغل المرتبة الأخيرة الأمر الذي يفصح للباحثان عن جملة أمور منها ما يؤشر أهمية أصول الاتيكية في ميدان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة وآخر يعكس حالة الأخذ بهذه الأبعاد على وفق مستوى تدرجي ينم عن اجابة المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها على مستوى المنظمة المبحوثة وبما يعكس مستوى الأخذ بها في اطار تلمسهم لأهميتها.

الجدول (11) الأهمية الترتيبية لمتغير السلوك الدبلوماسي

المعطيات						الأبعاد
الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (أتفق بشدة واتفق) %	
الثالث	76.06	25.03	0.95	3.8	62.8	قواعد البرتوكول
الاول	75.88	26.38	1	3.79	63.1	أصول الاتيكية

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

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 (علماً أن قيمة معامل الارتباط كانت أعلى قيمة (0.73) مع أصول الاتيكية كما أن أصول الاتيكية كانت قيمة معامل ارتباطه الأعلى مع المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية إذا بلغت (0.762) ثم جاء بعد الأسبقية بين المستويات التنظيمية يفصح عن قيمة معامل ارتباط هي الأعلى (0.773) مع الأبعاد الأخرى وتظهر المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية بقيمة ارتباط هي الأعلى (0.722) مع اللغة الدبلوماسية وهذا يعني أن اللغة الدبلوماسية كبعد من أبعاد السلوك الدبلوماسي كان لها ارتباط مع كافة الأبعاد الأخرى وبقيمة ارتباط متباينة.

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

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	N	Pearson Correlation	P-value
قواعد البرتوكول	<-->	اصول الاتيكية	200	0.738	0.000
	<-->	الاسبقية بين المستويات التنظيمية	200	0.664	0.000
	<-->	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية	200	0.608	0.000
	<-->	اللغة الدبلوماسية	200	0.551	0.000
اصول الاتيكية	<-->	الاسبقية بين المستويات التنظيمية	200	0.661	0.000
	<-->	المجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية	200	0.702	0.000

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

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

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. 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 جدا بين هذه الأبعاد وهذا يشكل حقيقة قائمة مثلما انه واقعاً في ميدان الاعمال لأن الحقيقة تقرر أن مسألة الالمام والاحاطة الكلية بكل هذه الأبعاد وضمن مواقف متباينة ومتغيرات يتعذر الإحاطة بها قد تكون حالة تستلزم اعادة النظر.
2. هناك اهتمام من قبل القيادات الإدارية في مجال الأخذ بالمجاملات الداعمة للأهداف التنظيمية وفي إطار مراعاة اصول الاتيكيث والاهتمام بمفردات اللغة الدبلوماسية فضلاً عن اعتماد الأسبقية بين المستويات التنظيمية والالتزام بقواعد البروتوكول مما ترك انطباع ايجابياً لدى العاملين.
3. تسود حالة من الترابط وفي اطار التداؤب بين أبعاد السلوك الدبلوماسي على مستوى ديوان محافظة نينوى مما انعكس على دعمها لبعضها.

ثانياً: المقترحات

1. العمل على الأخذ بمضامين ومحتويات ودوافع السلوك الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة وعده المدخل الصحيح للتعامل في ميادين العمل.
2. ضرورة الأخذ بأبعاد أخرى مفسرة للسلوك الدبلوماسي وداعمة له أي توسيع نطاق هذا السلوك ليغطي اضافات اخرى تسهم في إثراء النفوس 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 بدءاً من العاملين وصولاً إلى القيادات.

3. العمل على اقرار أهمية الترابط بين أبعاد السلوك الدبلوماسي وعلى نحو يؤثر 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، ط5.
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 الاسلامية.
4. بن هلال ، وليد 2019 ، الارتياحية في تأويلية بول ريكور ، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغيين ، الجزائر.
5. بهنسى، السيد، 2013، البروتوكول الرسمي والدبلوماسي، عالم الكتب ط1، القاهرة.
6. حسن ،كامل سرمك، 2008، إدارة المراسم ، دار اليازوري الأردن.
7. الحصري ، سلوى بدون سنة نشر ، الدبلوماسية والاتيكت، معهد الخدمة الخارجية، بغداد.
8. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، فن الاتيكت والبرتوكول، 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. الزقروقي، 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 ديالى.
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 زياب 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(15)، العدد(54)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. الغلبان، محمد عبدالكريم، 2014، آداب البروتوكول والاتيكت بين الشريعة الاسلامية والمجتمع الحديث دراسة وصفية مقارنة، جامعة الاقصى.
20. فوق العادة ، سموحي، 1960، " الدبلوماسية والبروتوكول "، دمشق، سوريا.
21. كوجك، كوثر حسين وداود ، 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، الاتيكت ، ط 6، السلسلة التطويرية (11)، النجف الاشرف.
24. النوفل ، سلطان أحمد خليف و النجماوي، مزاحم رياض حمدون ، 2020، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
25. النوفل ،سلطان أحمد ، 2015، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار الحامد الأردن.
26. النوفل، سلطان أحمد خليف، 2021، الإدارة النظيفة مدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن.
27. النوفل، سلطان أحمد خليف، العلي، مجيد حميد مجيد، 2011، إدارة التفاوض البدء من الذات لمواجهة التحديات، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
28. واكد، فؤاد، 1973، السلوك الاجتماعي والدبلوماسي، ط1 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,*Protod Management Making a difference*, tournal Interl Audience pp.16_18.