

الدبلوماسية التنظيمية ودورها في تعزيز الاداء الجامعي المتميز
 دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء (ع) أنموذجاً

**Organizational diplomacy and its role in promoting outstanding
 university performance**

**An applied study at the University of the Inheritors of the Prophets
 (PBUH) as a model**

الباحثة آيات علي فليح

researcher Ayat Ali Fleih

م.د حسين محمد علي كشكول

Dr. Hussein Muhammad Ali Kashkul

جامعة وارث الأنبياء (ع)، كربلاء، العراق 1،2،3

husseinmohammed.1986@gmail.com

dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

المستخلص. تهتم هذه الدراسة بواقع الإدارة الدبلوماسية التي تتمتع بها إدارة جامعة وارث الأنبياء (ع) ودورها في تعزيز الاداء الجامعي المتميز ، فالأداء المتميز بوصف بمدى قدرة المنظمة على استثمار جهد المورد البشري لتحقيق اهدافها "من خلال الدبلوماسية التنظيمية وفقاً لبعض ابعادها الاساسية بما يتناسب مع واقع وامكانيات الجامعة (الاستماع ، التفاوض ، الاقناع ، الحد من الصراع)، لذا تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الدبلوماسية التنظيمية وبيان مستويات الاداء المتميز في الجامعة والكليات، وتحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين الدبلوماسية التنظيمية والاداء الجامعي المتميز وعلى مستوى الأبعاد، إذ تم توزيع استبانة على (75) أستاذية في الكليات التابعة لجامعة وارث الأنبياء (ع) ، وقد تضمنت الاستبانة متغيرات الرئيسية للدراسة الدبلوماسية التنظيمية ، والاداء الجامعي المتميز ، كما اشارت نتائج الدراسة الى انخفاض درجة اهتمام الجامعة محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها ، فيما استنتجت الدراسة بأن هنالك هنالك اهتمام بدرجة عالية من قبل إدارة الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف مع الجامعات والكليات المناظرة من الناحية التنظيمية والعلمية والعملية والتعليمية، وأهم ما أوصت به الدراسة تفعيل قيم المشاركة وآلياتها من خلال تقديم المقترحات والاراء وذلك لتحفيز الهيئة الاكاديمية، وادخال دماء جديدة وأكثر تطلعاً قادرة على اتخاذ قرارات جريئة في تبني ممارسات الدبلوماسية التنظيمية مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي تمتلكها الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الدبلوماسية التنظيمية ، الاداء الجامعي المتميز ، جامعة وارث الأنبياء (ع).

Abstract. This study is concerned with the reality of the diplomatic management enjoyed by the administration of the University of the Prophets and its role in promoting distinguished university performance. University (listening, negotiation, persuasion, conflict reduction), so this study aims to know the role of organizational diplomacy and to indicate the levels of outstanding performance in the university and colleges, and to determine the extent to which there is a fundamental relationship between organizational diplomacy and outstanding university performance at the level of dimensions, as a questionnaire was distributed to (75) response in the colleges affiliated to the University of the Prophets. The questionnaire included the main variables for the study of organizational diplomacy and outstanding university performance. The senior management documents these requirements and needs and provides the ability to fulfill them, while the study concluded that there is a high degree of interest by the university administration to exchange experiences and knowledge with the corresponding universities and colleges in terms of organizational, scientific, practical and educational aspects. The most important thing that the study recommended is activating the values of participation and its mechanisms from By presenting proposals and opinions in order to motivate the academic body, and to introduce new and more forward-looking blood capable of making bold decisions in adopting organizational diplomacy practices while maintaining and using the open-minded expertise and competencies that the university possesses.

Keywords: organizational diplomacy, outstanding university performance, University of the Prophets' Legacy.

المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن القائد عليه أن يمتلك المهارة الدبلوماسية عند التعامل مع العاملين من أجل حل النزاعات من خلال المفاوضات والمشاركة والتوصل في النهاية إلى حلول وسط، مما يعزز الأداء الجامعي المتميز الذي تهدف إليه الجامعة، لذلك من المهم مواصلة الجهود البحثية، التي تسعى إلى تعزيز الأداء الجامعي المتميز، هنا تظهر الحاجة إلى تبني نهج الدبلوماسية التي تعزز من الأداء الجامعي المتميز بوصفها من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوكيات ديناميكية ودبلوماسية نحو الأفراد فهي شبكات للأجراءات الجماعية تستخدم المعالجات النفسية ومصممة لمساعدة الأفراد في فهم حياتهم والأشياء من حولهم في إطار انتمائهم للمنظمة. تنشأ هذه الدبلوماسية داخل المنظمة وغالباً ما تعكس قيمها وثقافتها وتتصل بسهولة مع الإدراك الشخصي للفرد ومجاميع العمل وتجاربهم في العمل. لذا فإن القادة يستخدمون الدبلوماسية التنظيمية لتحفيز وإلهام وتقليل الصراع وبناء الثقة والتأثير على كافة الأفراد في المنظمة. كما يمكن للدبلوماسية التنظيمية أن تساعد القادة على تغيير الطريقة التي يفكرون بها بالإضافة إلى منح الراحة والأمل لهم. في سياق ذلك قام الباحثون بصياغة مشكلة الدراسة الحالية بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وعرض مجموعة من الحقائق النظرية والتطبيقية وبعض الأفكار التي من الممكن أن تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، بناءً على ما تم إستعراضه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي: ((إن انخفاض مستوى الدبلوماسية التنظيمية قد يكون له دور على عدم تمكن القادة من الأداء الجامعي المتميز)). تم صياغة أسئلة الدراسة بناءً على المشكلة المذكورة أعلاه، التي تدور حول متغيريين رئيسيين وهما: (الدبلوماسية التنظيمية، الأداء الجامعي المتميز)، في جامعة وارث الأنبياء (ع)، على النحو الآتي:

1. هل يتبنى القادة الجامعيون في جامعة وارث الأنبياء (ع) نمط الدبلوماسية التنظيمية؟
2. هل تنتشر ثقافة الدبلوماسية التنظيمية في جامعة وارث الأنبياء (ع)؟
3. هل تهتم القيادات الجامعية في جامعة وارث الأنبياء (ع) بالأداء الجامعي المتميز؟
4. ما هي العلاقة بين الدبلوماسية التنظيمية والأداء الجامعي المتميز في جامعة وارث الأنبياء (ع)؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تقديم أهمية الدراسة من خلال وجهتي النظر المعرفية والعملية من خلال أن معظم معظم الباحثين يؤكدون في حقل السلوك التنظيمي وعلم النفس الإيجابي أن الدبلوماسية التنظيمية لها أثر كبير في تحقيق التميز. وإن إيمان القيادات الجامعية في جامعة وارث الأنبياء (ع) بضرورة تحقيق التميز ومحاولة تعزيزه سيمكن الجامعة من تحقيق أهدافها بفاعلية عالية. وعليه إذ تتمثل هذه الأهمية بـ:

1. الأهمية الأكاديمية: إثراء المكتبة العراقية بنتائج علمية ضمن علاقة افتراضية بين متغيرين والتحقق من النتائج التي قدمتها الدراسات والبحوث السابقة.
2. الأهمية الميدانية: محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن ان تستند إليها الجامعة عينة الدراسة في تحديد العلاقة بين الدبلوماسية التنظيمية والأداء الجامعي المتميز.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تمت صياغة أهداف الدراسة على وفق أبرز التساؤلات التي أنبثقت عن معضلتها الفكرية ومشكلتها، وعلى النحو الآتي:
1. التعرف على مستوى تبني القادة الجامعيين في جامعة وارث الأنبياء (ع) نمط السلوك الدبلوماسي.
 2. تحديد مستوى انتشار ثقافة الدبلوماسية التنظيمية في جامعة وارث الأنبياء (ع).
 3. الوقوف على درجة اهتمام القيادات الجامعية في جامعة وارث الأنبياء (ع) بتحقيق الاقتناع والتفاوض والحد من الصراع من أجل تعزيز الأداء المتميز الذي تهدف إليه الجامعة.
 4. تحليل العلاقة بين الدبلوماسية التنظيمية والأداء المتميز في جامعة وارث الأنبياء (ع).

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

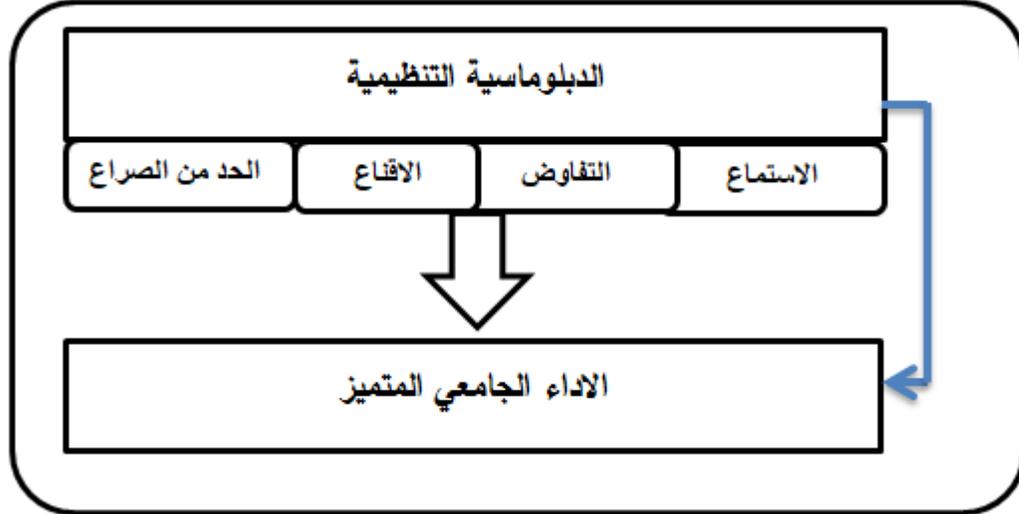
الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الدبلوماسية التنظيمية والأداء الجامعي المتميز. وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والأداء الجامعي المتميز.
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفاوض والأداء الجامعي المتميز.
- ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاقتناع والأداء الجامعي المتميز.
- د. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحد من الصراع والأداء الجامعي المتميز.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

يتضمن المخطط الفرضي بالشكل (1) الآتي:

1. المتغير المستقل: (الدبلوماسية التنظيمية): وتشمل (الأستماع ، التفاوض ، الإقناع ، الحد من الصراع)
2. المتغير المعتمد: (الأداء الجامعي المتميز).



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذا البحث وفقاً لآراء عينة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة وراث الأنبياء (ع)، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم وتم توزيع الاستبانات، إذ تم توزيع (75) استبانة، وكانت (72) منها صالحة للتحليل الاحصائي، علماً أن مجتمع الدراسة كان 112.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: الدبلوماسية التنظيمية

1. مفهوم الدبلوماسية التنظيمية

على الرغم من أن مصطلح "دبلوماسية" يُستخدم أحياناً في كل من الآداب العلمية والمهنية ، إلا أن مفهوم دبلوماسية لم يحظ أبداً بالكثير من الاهتمام في التحليل التنظيمي أو الخطابات الإدارية المهنية. يُستخدم مصطلح "دبلوماسية" أحياناً من قبل السلطات العامة والهيئات الأخرى وأحياناً من قبل الشركات والمؤسسات غير الربحية التي تستخدم عادةً مصطلحات "العلاقات العامة" و"المسؤولية الاجتماعية للشركات" و "التشبيك التعاوني" للإشارة إلى نوع الأنشطة المتعلقة عموماً بإقامة علاقات ودية وتعاونية والحفاظ عليها. نادراً ما تتم مناقشة المصطلح في الأعمال العلمية في مجالات الاقتصاد السياسي أو الدراسات التنظيمية أو استراتيجية الأعمال الذي يفكر في الدور الذي تلعبه دبلوماسية الشركات في الاقتصاد السياسي الدولي ، وخاصة في العلاقات بين الشركات والشركات والحكومات اللذان يبحثان في كيفية مساهمة دبلوماسية التنظيمية في تعزيز الأداء الجامعي او المنظمي . ومع ذلك ، فقد تركنا بشكل عام مع شعور بأن دبلوماسية التنظيمية بشكل عام لم تكتسب الكثير من الاهتمام كموضوع للدراسة ، ولم تجذب الكثير من الاهتمام لتحديد معناها وسماتها ، ومع ذلك ، لا يعني عدم وجود مجموعة ثابتة من المؤلفات العلمية حول دبلوماسية التنظيمية أن الشركات لا تقوم بأنشطة ذات صلة بإدارة العلاقات الدبلوماسية بينها وبين الكيانات الأخرى. لذا يقدم الدليل التجريبي مواقف مختلفة حيث يقيم الفاعلون من الشركات علاقات ودية وتعاونية مع الشركات الأخرى والسلطات العامة ، لا سيما لتحقيق المزايا الاقتصادية وغيرها من المزايا. تناولت بعض الأعمال الأكاديمية قضايا تتعلق بدناميكيات التفاوض بين الشركات (Asquer, 2012: 54) ، لا سيما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه عدم تناسق المعلومات والعوامل الأخرى في تطوير العلاقات التعاونية أو المتضاربة ومع ذلك ، هل تساهم هذه الأعمال في التقاط جوهر دبلوماسية التنظيمية؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، فما هي الدبلوماسية التنظيمية، وما هي سماتها ووظائفها الرئيسية في إدارة الأعمال لهذا المنظمات او الشركات؟

كتعريف أولي وعملي ، يمكن فهم دبلوماسية التنظيمية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى خلق ظروف مواتية لتنفيذ أنشطة الشركة وتحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن دبلوماسية الشركات ، بهذا المعنى ، أنشطة مثل التأثير على الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية من أجل خلق واستغلال الفرص التجارية ، والتعاون مع السلطات العامة والهيئات التنظيمية التي تؤثر على العمليات التجارية والاستثمارية ، ومنع النزاعات المحتملة مع أصحاب المصلحة الخارجيين وتقليل الصلة المخاطر السياسية ، وجذب تفضيل وسائل الإعلام وقادة الرأي لحماية صورة الشركة وسمعتها، فإن دبلوماسية التنظيمية هي محاولة لإدارة بيئة الأعمال بشكل منهجي ومهني بطريقة تضمن أن "الأعمال تتم بسلاسة" - بشكل أساسي مع "ترخيص للعمل" لا جدال فيه والتفاعل الذي يؤدي إلى التكيف المتبادل بين الشركات والمجتمع (بمعنى ما التطور المشترك). (Asquer, 2012: 55)

ويُقترح (Macnamara, 2012: 320) أن المفاهيم والمبادئ البديلة من الدبلوماسية العامة و "الدبلوماسية الجديدة" يمكن تطبيقها ليس فقط على أنشطة من نوع الشؤون العامة الموجهة إلى الحكومات الدولية والمحلية والفاعلين السياسيين ، ولكن أيضًا العلاقات العامة تشمل على نطاق واسع العلاقات العامة المؤسسية والتنظيمية التي تتفاعل مع مجموعة من أصحاب المصلحة. إذا تم تطبيق هذه المفاهيم والمبادئ على نطاق واسع على العلاقات العامة ، فإن هذه المفاهيم والمبادئ تفتح الباب لإعادة تصور جوهرية للعلاقات العامة المؤسسية والعلاقات العامة التنظيمية كدبلوماسية الشركات والدبلوماسية التنظيمية.

إن المفكرين والدبلوماسيين والاكاديميين قد اختلفوا في تعريفها ومن الصعب حصرها في تعريف واحد أو تعريفين، ولعل الأسباب في ذلك تعود إلى أن كل معنى بشؤون الدبلوماسية يركز على جانب يختلف عن الجانب الآخر، ان الدبلوماسية تعني في جوهرها العام علم وفن فهي يمكن ان تحدد كعلم يقوم على معرفة العلاقات القانونية والسياسية لمختلف الدول ومصالحها المتبادلة وهدفها كفن يقوم على إدارة الشؤون الدولية او المنظمة وتتضمن أهلية التنسيق وقيادة ومتابعة أسباب المفاوضات السياسية، ان الدبلوماسي البريطاني الشهير (Satow (1957:4 عرفها على انها الذكاء (Alammar (2018:30 والكياسة في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة. (مهدي، 2020: 81) وأشار (Macnamara, 2012: 320) تم استخدام مصطلح "دبلوماسية الشركات" على الأقل منذ منتصف التسعينيات. على سبيل المثال ، قام روبرت تريس ومياكو هاسيغوا ومايكل كيرنز بتحرير كتاب بعنوان الدبلوماسية العامة: القيادة المبدئية للمجتمع العالمي لمركز الدراسات الاستراتيجية والدولية في واشنطن العاصمة في عام (1995.1995) فإن رأى دبلوماسية التنظيمية على أنها نتيجة "لتطور المنظمة" حيث كانت الشركات تتحرك بثبات نحو دور أكثر مسؤولية اجتماعيًا وانخراطًا، على الرغم من مناقشتها لأكثر من 15 عامًا ، تلقت دبلوماسية للشركات القليل من التحليل الأكاديمي نسبيًا ، حيث تم نشر المفهوم بشكل أساسي في نصوص الأعمال والإدارة المهنية ، وحفنة من أوراق المؤتمرات والخطب ومواقع الويب والمدونات ، في حين أن مفهوم الدبلوماسية التنظيمية له تلقى اهتمامًا أقل. على سبيل المثال ، تشير ورقة حول "الدبلوماسية العامة".

حيث عرف (Gilbert & Ivancevich, 1999: 12) ان الدبلوماسية التنظيمية إستراتيجية يستخدمها القادة او المدراء في مكان العمل من اجل تقليل حدة الصراع بين الطراف المتنازعة، و دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.

كما عرفها (مهدي، 2020: 81) أن ممارسة منهجية إصلاحية ناعمة تعمل على معالجة الاخطاء والمشاكل بطريقة احترافية سلسلة من اجل الحفاظ على العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية وبصورة ايجابية ومنظمة للوصول إلى التكيف مع حالات الصراع التنظيمي.

في حين عرف الباحثون ان هو المنفعة المتبادلة مابين القادة والعاملين في المنظمة من اجل الحفاظ على مصالحهم وتحقيق أهدافهم الداخلية والخارجية وخلق التحالفات التي تزيد من إقامة السلوكيات التي تهدف إليها المنظمة والتي اتسمت بالتبادل والتفاعل بين العاملين والإدارة العليا مما يؤدي الى تحقيق الاهداف.

وذكر (Jacquie, 2008, 239) أن ممارسي العلاقات العامة هم "دبلوماسيون تنظيميون" ولا توجد أدلة كافية لدعم هذا الادعاء حتى الآن ، ولكن يمكن أن تكون كذلك إذا تم تطبيق المفاهيم والمبادئ الستة المحددة في الجدول على الاتصالات التنظيمية والعلاقات.

كما ان إعادة احتساب العلاقات العامة كدبلوماسية مؤسسية وتنظيمية ستشمل أكثر بكثير من مجرد تغيير الاسم وتزيين النوافذ لجعل العلاقات العامة تبدو أكثر قبولاً اجتماعياً. كما هو موضح في قائمة الاختلافات بين نظرية العلاقات العامة السائدة ونظرية الدبلوماسية العامة / الجديدة ، تتطلب دبلوماسية الشركات من الشركات المشاركة في حوار مستمر مع الجمهور مسترشدين بمبادئ محددة واليات مطبقة لموازنة القوة ، وإطفاء الصراع ، وتسهيل التفاوض ، و الحفاظ على العلاقات حتى في مواجهة الخلاف الصريح. علاوة على ذلك ، يجب منح هذه الآليات المصدقية والقدرة من خلال التدريب المتخصص وتنمية المهارات في مجالات مثل التفاوض وإدارة الصراع (مع ملاحظة أن "حل النزاع" يعني أنه يمكن حل جميع النزاعات والخلافات). (Macnamara, 2012: 321)

كما أن هناك أوجه تشابه قوية وأرضية مشتركة بين الدبلوماسية العامة ، ولا سيما "الدبلوماسية العامة الجديدة" ومفهوم ريبوردان لـ "الدبلوماسية الجديدة" والعلاقات العامة على النحو المحدد في النماذج السائدة لنظرية التميز ونظرية العلاقة ونظرية الحوار ونظرية الاتصال الاستراتيجي ، وكذلك نظريات ما بعد الحدائة الناشئة للعلاقات العامة. ومع ذلك ، هناك أيضًا اختلافات كبيرة

بين المجالات. بدلاً من استخدام المقارنات لمجرد تقديم مطالبات إقليمية في مجال الدبلوماسية العامة، أو الإشارة إلى أوجه التشابه كشكل من أشكال التحقق من الصحة، يجب أن تتبنى العلاقات العامة المفاهيم والمبادئ المتباينة للدبلوماسية العامة الأخلاقية و "الدبلوماسية الجديدة" المحددة في هذا التحليل لتطوير طرق التفكير والممارسات الجديدة. من المتوقع أن يستمر تقارب مستقبل الدبلوماسية العامة والعلاقات العامة.

وأشار (Robertson، 2018: 673) أن الدبلوماسية تتكون من أربع مهام واسعة وهي التمثيل والتفاوض وإعداد التقارير وحماية العاملين، كما تتعلق الدبلوماسية بتطبيق القواعد والممارسات، بما في ذلك التقارير والمعلومات والاتصالات. وأضاف (54: Asquer، 2012) أن هذا المصطلح يشمل مجموعة واسعة جداً من أنشطة السلوك التنظيمي التي تهدف إلى تحقيق ظروف مواتية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين تطرق (Saner & Søndergaard، 2010: 8) إلى أن قلة هي المنظمات التي تبذل جهداً بوعي لفهم عالم الدبلوماسية والاعمال الإدارية، وعدد أقل من منظمات الاعمال التي تدرب مديريها في الدبلوماسية وعلاقتها بالعاملين.

2. أهمية الدبلوماسية التنظيمية

تتبع أهمية الدبلوماسية التنظيمية في عالم اليوم من كونها أداة ضرورية للتخفيف من حدة التوترات والنزاعات وقدرتها على إقامة العلاقات المثبتة بين مختلف الأطراف، ومن أهمها هي: (مهدي، 2020: 84-85) & (Marschlich & Ingenhoff، 2021: 88).

1. الحد من حالات الصراع والنزاع بين العاملين من خلال التشارك في اتخاذ القرارات وتقديم معلومات صحيحة.
2. ان الدبلوماسية تتبنى المنهج الاستباقي الذي يدعم برامج التوحيد والتعاون، التي تعد عوامل رئيسة لتحسين ثقافة مكان العمل للمرؤوسين القدامى والجدد، ويتم توحيد جهود العمل لجميع المرؤوسين في المنظمة لإيجاد حلول مقبولة لجميع الأطراف، مع العمل على تحقيق الهدف الاسمي للمنظمة.
3. خلق التواصل بين المرؤوسين والذين يشغلون مناصب عليا، وهو يعد أمراً مهماً لسد ثغرات العلاقة، التي لا يمكن التغلب عليها بسهولة.

4. ان القائد الدبلوماسي يوفر الارشاد والتوجيه ويبقى على علم بالفرص الجيدة ويؤمن الحماية من التأثيرات والحالات السلبية، وإن مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم المهنية يُعد جزء لا يتجزأ من ضمان تحقيق الفرصة، ويعد تزويد المرؤوسين بالادوات والخبرات، التي يحتاجون إليها عامل مساعد في التقليل من حواجز العملية الوظيفية.

3. أهداف الدبلوماسية التنظيمية

للدبلوماسية التنظيمية أهمية أكثر شمولية للتابعين إذ تعبر عن الاهتمام الحقيقي والعمل في مصلحة الاتباع عن طريق نمو وتطوير المرؤوسين إلى وضع مصالحهم أولاً و تعزيز تبادل ذو جودة عالية بين جميع أعضاء الفريق ومن ثم يتم تشجيع الموظفين على الثقة ومساعدة بعضهم البعض واتخاذ المشاركة للقيام بذلك عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات القيمة، وعلى هذا النحو تمكن الدبلوماسية التنظيمية من إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين الذين يسمح لهم بتبادل الموارد بصدق (345: 2016، Golan، 2013).

1. دور القائد الدبلوماسي يبدو عن طريق تجاوز مصلحته الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين واستخدام افضل الوسائل الدبلوماسية لتحقيق الأهداف المرجوه.
2. تعمل الدبلوماسية التنظيمية على مساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطوير.
3. تعمل الدبلوماسية التنظيمية على منح الآخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون اليه مادياً وشعورياً.
4. تعمل الدبلوماسية التنظيمية على مساعدة الآخرين في العمل سوياً من أجل بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون اليها.

4. ابعاد الدبلوماسية التنظيمية
 اما فيما يتعلق بأبعاد الدبلوماسية التنظيمية فقد حددها (1999) و (Macnamara 2012) & (Fernandes، 2015) بأربعة أبعاد اساسية وهي: (الاستماع والتفاوض والإقناع والحد من الصراع)، وهي الأبعاد التي أيضاً أشار فيها (مهدي، 2020: 105-116).

1. **الاستماع**: يعد الاستماع عنصراً أساسياً في عملية الاتصال، وهو يعد أكثر أهمية من التحدث عن النجاح الإداري وأداء الأعمال والتواصل الفعال، فهو يمثل 40% من عملية الاتصال. يسعى القادة دائماً إلى الاتصال بالمرؤوسين الفعالين والاستماع لهم، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى اعتبار هؤلاء القادة لديهم نظرة ثاقبة للمشاكل والحلول المعقدة ويكونون أكثر قدرة على تقديم تعليقات ذات قيمة عالية، على وجه التحديد ان الاستماع يوصف على إنه مهارة سلوكية معقدة متعددة الأبعاد، وينطوي الاستماع على السمع والإدراك ويفترض القدرة على الإدراك الانتقائي لفهم وتفسير وتعيين المعنى ورد الفعل وتذكر وتحليل ما يُسمع، على الرغم من أن دوره المركزي في نجاح كل من القائد والمنظمة، إلا أن الاستماع لا يزال أحد أكثر الجوانب إهمية في الاتصال التنظيمي.

2. **التفاوض:** تتضمن كلمة مفاوضات في اللغة العربية جانبي الاخذ والعطاء، وفي اللغة الانكليزية العملية التي تقوم على اجتماع طرفين او اكثر اجراء مباحثات بهدف الوصول الى اتفاق حول قضية ما، ويكمن قلب التفاوض ويركز على كيفية تنقل المفاوضات لبيئتهم من خلال إدارة علاقاتهم الشخصية. أن الاداء في المفاوضات يمكن تقييمه من منظور جماعي. والتفاوض هو طريقة لحل النزاعات أو الخلافات أو تقسيم الموارد بين طرفين أو أكثر، يتم عن طريق الاختيار، يقوم الجانبان بالاتصال بالمقترحات والاقتراحات المضادة، وبهذه الطريقة يتم الاتصال بين الطرفين، يستعمل كل جانب تكتيكاته الخاصة في محاولة للوصول إلى أقصى النتائج. (Zohar, 2015:540)

3. **الإقناع:** الإقناع هو مكون مهم للتفاعلات الاجتماعية، بدء من منظمات الاعمال إلى الحكومة والمنظمات غير الهادفة للربح. يحدث الإقناع المثمر عندما يتم تجديد هدف التغيير مثل المعتقدات والمداخل المطلوبة له، لذا تعد القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيه عمليات الاتصال التنظيمي لتحقيق الانتاجية المرجوة واحدة من المهارات الادارية المهمة لأشخاص في الوظائف الاشرافية أو الإدارية أو القيادية (Jena & Pradhan, 2018:1)

4. **لحد من الصراع:** إن المنظمات تنشأ للتعامل مع البيئة بفاعلية سواء كانت البيئة الطبيعية او بيئة الاعمال لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى الجهود الجماعية، فالعلاقات الضرورية للعمل تؤدي الى حدوث صراع في المنظمات، وهنا تظهر الحاجة إلى تهدئة التوتر بين الافراد او التركيز عليه لإيجاد حلول للمشاكل، فالصراع يمكن ان يولد عدم الارتياح او الغضب او السلوك غير المحمود. ان العوامل الداخلية والخارجية تكون ارضاء خصبة للصراع، وليس بالضرورة ان يقود الصراع بين المرؤوسين أو بين المرؤوسين وقائدهم الى الانحراف اذا ما بذل الجهد في ادارة الموقف بفاعلية وهذا سيؤدي الى نتائج ايجابية داخل مكان العمل.

ثانياً: الاداء الجامعي المتميز

1. مفهوم الاداء الجامعي المتميز

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار سلبية على ربحية المنظمة أو قد تكون أساساً في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (شعبان، 2010)، اما الاداء المتميز فيمكن تعريفه من وجهة نظر الباحثة بن شايبة حياة على انه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعارف الفكرية والممارسات المتواجدة في إدارة المنظمة والتي تساهم في توفير الموارد اللازمة للتميز والتفوق في انشطتها وأدائها وتنفيذ العمليات بشكل سليم، أي هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء بإنجاز نتائج غير مسبوقه بكفاءة وتحقيق إنتاجية عالية في ظروف متغيرة بفضل الأفراد العاملين بهذه المنظمة. (حياة، 2016)، اما عبد الكريم شعبان فقد عرفه على انه اعلى مستوى من مستويات الاداء التي يمكن ان ينجزه الافراد العاملون في المنظمة (شعبان، 2010).

يختلف مفهوم التميز عن كلا من الكفاءة والفعالية فالكفاءة تحقيق الرشد في استخدام الموارد لتحقيق الاهداف المطلوبة اما الغالية فهي تحقيق الاهداف المحددة والتي تتفق مع رؤية المنظمة اما التميز فهو يعني التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2021). كما يعرف الاداء المتميز من قبل الباحثتان اخلاص ستار عكله علي و ايسر حسن اسماعيل على انه قدرة المنظمة على استثمار الموارد البشرية نحو تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق الاهداف المحددة للمنظمة (عكله علي و اسماعيل، 2021).

في حين ان الاداء الجامعي المتميز يعرف من قبل الأشقر وآخرون على أنه مجموعة مقومات ينبغي توفرها في الكليات لزيادة فاعليتها ورفع مستوى الاداء بها لاعلى معدل ممكن مما يؤدي لتفوقها في اداء مهامها الجامعية ويؤدي لنتائج يفوق ما تحققة الجامعات المناظرة محلياً وعالمياً ويحقق رضا اصحاب المصلحة (مصطفى، 2021). ويرى الباحث عبد الكريم هادي شعبان بان الاداء الجامعي المتميز هو ترابط مجموعة من المتغيرات و المعايير مع بعضها البعض لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها (شعبان، 2010). في حين يرى الباحثان نضال عبد الله ياسين المالكي وحسين محمد علي كشكول في بحثهما الذي يحمل عنوان دور القيادة الحربية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز بأنه ترابط بين متغيرات المجموعة المتماسكة ضمن المعايير مع بعضها البعض لتكون ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها من اجل تحقيق اهدافها (المالكي و كشكول، 2022).

ويرى الباحثان بأن الأداء الجامعي المتميز هو مجموعة المتغيرات والمعايير التي يستوجب توفرها لدى المؤسسة الجامعية لإستثمار كافة مواردها في تحقيق ميزة تنافسية عالية وفق أهداف معدة مسبقاً.

2. الاداء المتميز في التعليم الجامعي:

تعد المؤسسات التعليمية ومن المنظمات الخدمية، الا ان مغايرة الى حد كبير من المؤسسات او المنظمات الخدمية الاخرى فضلا عن المنظمات الانتاجية، وذلك بحسب طبيعة عمل هذه المنظمات المتمثلة بتقديم الخدمات كالعلم والمعرفة والابداع في مسيره العلمية واجراء البحوث العلمية التي تعزز من تحقيق الاداء الجامعي المتميز، كما تقع على عاتق هذه المنظمات المسؤولية في رفد المجتمع الاكاديمي من اجل تاهيل كوادر متميزة في انشطتها عن طريق اداء مؤسسي والذي يمثل راس المال الفكري لشغل هذه الوظائف في المنظمات، فضلاً عن تقديم اداء اعلى من نشاط اقرانه من اعضاء الكوادر او الهيئة التدريسية من خلال مجموعة

من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها لقاء المحاضرات والإشراف على الطلبة وخاصة طلبية الدراسات العليا وانجاز البحوث العلمية التي ستعزز من تحقيق الاداء المتميز للجامعات او المنظمات وتقديم الاستشارات (المالكي و كشكول، 2022).

3. الاداء الجامعي المتميز:

- 1- حتى ترشد منظمات الاعمال والتعليمية ادائها وتحوله من اداء عادي الى متميز وتحقق اهدافها وطموحاتها يجب ان تهتم بمتغيرات ادائها والتي تتمثل في مايلي (شعبان، 2010) & (سليمان ، 2021: 342) :
تخفيض التكاليف وزيادة الارباح: تسعى منظمات التعليم الجامعي الى تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض كلفة الخدمات المقدمة للطلبة ومستوى كلفة العمليات الداخلية والخارجية بالاضافة الى الارباح التي تحققها بواسطة الخدمات التي تقدمها كاقامة ندوات لارباب العمل والمنشورات... الخ .
- 2- تحسين الجودة: يعد التحسين المستمر امرا مهما لنجاح المنظمات لانه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز دائمين فالتحسين المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة بل هو مستمر يساهم فيه جميع العاملين وكافة المستويات الادارية وان برامج تحسين الجودة الشاملة وهذه الاخيرة تعتمد على الجهود المشتركة والتحسينات المستمرة لتحقيق طموحات المستفيدين .
- 3- البحث العلمي: يمثل البحث العلمي عنصرا اساسيا من عناصر الاداء الجامعي اذ ان البحث العلمي المميز يساعد منظمات التعليم العالي على الرقي بممارسة المهنة في مجال اهتمامها وكسب ثقة الصناعة عن طريق تقديم حلول للمشاكل وغيرها كما ان التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي ويوضح هذا الجزء الاسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في ميدان التخصص سواء نشرت في مجلات وطنية علمية متخصصة ومحكمة او عالمية هذه الاخيرة تمثل الجزء الاكبر من نتائج البحث العلمي .
- 4- خدمة المجتمع: يشكل اسهام منظمات التعليم الجامعي في خدمة المجتمع عنصرا اساسيا من عناصر تقويم ادائه الجامعي المتميز ويوضح هذا الجزء في الجامعة دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المدني شاملا في ذلك الاستشارات لحل المشاكل او المساهمة في تنظيم ندوات او ورش العمل سواء كانت محلية او اقليمية او دولية في مجال التخصص او اية اسهامات اخرى كبراءات الاختراع استشارات مهنية نقل التكنولوجيا الى الصناعة او دورات التعليم المستمر .
ومن خلال ماسبق نستنتج انه يمكن الحكم على منظمات التعليم العالي بانها متميزة عندما تتوفر فيه المتغيرات التالية: تخفيض التكاليف، وزيادة الارباح، تحسين الجودة، البحث العلمي، خدمة المجتمع... فكل هذه المتغيرات تسعى لترقية التعليم العالي وتسخير اعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع والطلبة بالاضافة الى مساهمة الهيئة التدريسية في تنظيم المؤتمرات والندوات في ميدان التخصص التي من شأنها المساهمة في زيادة رصيد البحث العلمي وحل مشكلات المجتمع وكما يعتبر الاداء المتميز عملية مستمرة طول حياة المنظمات (حياة، 2016).

4.اهداف الاداء الجامعي المتميز:

تتسابق المنظمات التعليمية فيما بينها وتحقيق اهدافها بكفاءة من خلال التميز في الاداء والذي يعتبر الاساس في الوصول الى اهدافها، وهناك جملة من الاهداف التي قد تسعى المنظمات التعليمية لتحقيقها ومنها تحقيق تنمية مستدامة لهذه المنظمات التعليمية، وايجاد ثقافة تركز على العملاء والحفاظ عليهم وارضائهم، وخلق بيئة تعمل على التحسن المستمر وزيادة كفاءة العاملين وتشجيع العمل الجماعي وتحقيق مستويات انتاجية افضل من خلال التركيز على نوعية النتاجات واتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك تحسين المشاركة المجتمعية (رشيد & جلاب، 2017، 6)

5. نماذج قياس الاداء الجامعي المتميز:

- بعد ان اصبح الاداء المتميز الامر الشاغل للمنظمات من اجل الوصول اليه، وضعت مجموعة من النماذج والجوائز العالمية، لتقييم الاداء نذكر منها (حياة، 2016):
- 1- نموذج التميز الاوربي في التعليم الجامعي نسخة 2003: ينظر للتعليم الجامعي من قبل الخبراء للتنمية على انه اساسي في خلق الفرص والتطوير والازدهار، ودائما يتطلب من التغيير الجامعي تطورا مستمرا في التعليم والبحث، وكذلك دخول أنشطة مركزية واكثر استجابة لتلبي احتياجات سوق الغد وهذا يتطلب تحسين مستمر في مؤسستنا .
- 2- نموذج بلدرج (Baidreg) للتميز في المنظمات التعليمية: صدر هذا النموذج سنة 1998م حيث شمل هذا النموذج قطاع التعليم والرعاية الصحية وقدم هذا النموذج مجموعة من المعايير ومنها القيادة الرؤيوية، وتقدير جهود اعضاء قوة العمل والشركاء، والسرعة والمرونة في الاستجابة، وادارة الابداع .
- 3- نموذج الايزو 9001 لجودة وتميز التعليم الجامعي: جاء هذا النموذج من اجل تحسين جودة وتميز منظمات التعليم الجامعي وتطويره، وهناك بعض العناصر الاساسية مثل: مستويات الادارة الجامعية، ومنظومة الجودة والتميز في التعليم الجامعي، وعمليات الاستيراد والتوريد، وتوفير اجهزة القياس والفحص والاحتبار والمراجعة الداخلية للجودة .

6. أهمية الاداء الجامعي المتميز في المنظمات:

- 1- تجعل أهمية الاداء المتميز بالاتي (عكلة علي و اسماعيل، 2021) & (المالكي و كشكول، 2022):
- 2- جعل للقيادة رؤية جيدة مقترنة بثبات الهدف ويسهم بادارة المنظمة من خلال عدد من الانظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات.
- 3- يساعد المنظمة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر الكفوءة، وتشخيص الانحرافات والاطفاء، والقدرة على اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.
- 4- الحصول على النتائج التي ترضي اصحاب المصالح بالمنظمة.
- 5- التوجه نحو التعليم والابداع والتحسين المستمر وكذلك محاولة تلبية توقعات اصحاب المصالح.

المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة

اولاً: ترميز فقرات الدراسة

يوضح الجدول الاتي ترميز فقرات المقياس:

الجدول (1) ثبات المقياس

عدد الفقرات	الابعاد	المتغير
5	الأستماع	الدبلوماسية التنظيمية
5	التفاوض	
5	الاقناع	
5	الحد من الصراع	
10		الاداء الجامعي المتميز

ثانياً: التحليل الوصفي

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات ابعاد الدبلوماسية التنظيمية

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (2) الى ان هنالك اتفاق في اراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (81.83 %) ، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.1545) ، وانحراف معياري يبلغ (0.69695). وفيما يخص الابعاد الفرعية فقد كانت كالآتي:

1. الأستماع: توضح نتائج التحليل الاحصائي الى ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (80.08 %) ، كما ان الوسط الحسابي الموزون سجل قيمة (4.086) وهي قيمة ايجابية واكبر من قيمة الوسط الفرضي للبحث والذي يتضمنه المقياس الخماسي والبالغ (3) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.656) ، وقد سجلت اكبر اتفاق للفقرة (4) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على إعطاء فرصة لزملائهم في العمل عندما يترددون بالتعبير عن شئ ما.) بنسبة اتفاق بلغت (88.8 %). واصغر نسبة اتفاق للفقرة (5) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الشعور بالسعادة عندما يقدمون بعض النصائح لزملائهم في العمل.) بنسبة اتفاق بلغت (74 %).
2. التفاوض: من نتائج الجدول التحليلي يتضح ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (82.4 %) ، كما ان الوسط الحسابي الموزون سجل قيمة (4.266) وهي قيمة ايجابية واكبر من قيمة الوسط الفرضي للبحث والذي يتضمنه المقياس الخماسي والبالغ (3) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.7046) ، وقد سجلت اكبر اتفاق للفقرة (4) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الابتعاد عن التحيز عند التفاوض مع الاخرين) بنسبة اتفاق بلغت (91 %). واصغر نسبة اتفاق للفقرة (2) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الأخذ على محمل الجد أراء الطرف الاخر أثناء التفاوض) ، بنسبة اتفاق بلغت (73.6 %).
3. الاقناع: توضح نتائج التحليل الاحصائي الى ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (82.64 %) ، كما ان الوسط الحسابي الموزون سجل قيمة (4.258) وهي قيمة ايجابية واكبر من قيمة الوسط الفرضي للبحث والذي يتضمنه المقياس الخماسي والبالغ (3) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.714) ، وقد سجلت اكبر اتفاق للفقرة (5) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تقديم الدعم والتغذية الراجعة لزملائهم في العمل عند مناقشة القضايا الخاصة بالعمل.) بنسبة

اتفاق بلغت (% 90.2). واصغر نسبة اتفاق للفقرة (1) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تهيئة اجواء مريحة ومناسبة أثناء مناقشة القضايا الخاصة بالعمل). بنسبة اتفاق بلغت (% 76).

4. الحد من الصراع: من نتائج الجدول التحليلي يتضح ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (% 82.2) ، كما ان الوسط الحسابي الموزون سجل قيمة (4.008) وهي قيمة ايجابية واكبر من قيمة الوسط الفرضي للبحث والذي يتضمنه المقياس الخماسي والبالغ (3) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.7132) ، وقد سجلت اكبر اتفاق للفقرة (3) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على استشارة زملائهم في العمل لفهم احتياجاتهم ومن ثم الحصول على النتائج الافضل في العمل). بنسبة اتفاق بلغت (% 86.4). واصغر نسبة اتفاق للفقرة (5) التي نصت على (في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الاسراع بأيجاد حل سريع لأسباب الصراع لضمان استمرار العلاقات الصحية بين زملاء العمل) ، بنسبة اتفاق بلغت (% 78.6).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدبلوماسية التنظيمية وابعاده الاساسية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	اولا/ الاستماع	4.086	0.656	81.7
1	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الانتباه الذهني عند الاستماع الى زملائهم في العمل.	4.06	0.526	81.2
2	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على التحاور مع زملائهم في العمل حول اهم القضايا التي تكون محلاً للنقاش في العمل.	4.11	0.549	82.2
3	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الاستماع لزملائهم في العمل بأهتمام.	4.06	0.642	81.2
4	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على إعطاء فرصة لزملائهم في العمل عندما يترددون بالتعب عن شيء ما.	4.17	0.857	83.4
5	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الشعور بالسعادة عندما يقدمون بعض النصائح لزملائهم في العمل.	4.03	0.707	80.5
	ثانيا/ التفاوض	4.266	0.7046	85.32
1	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على أن لا يكونوا متحيزين تجاه قضايا العمل المختلفة أثناء التفاوض.	4.08	0.696	81.7
2	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الأخذ على محمل الجد آراء الطرف الاخر أثناء التفاوض.	3.98	0.781	79.7
3	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الاعتراف بأخطائهم عند التفاوض مع الطرف الاخر.	4.39	0.69	87.7
4	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الابتعاد عن التحيز عند التفاوض مع الاخرين.	4.45	0.66	88.9
5	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تقبل النقد والتعامل بعقلانية أثناء التفاوض.	4.43	0.696	88.6
	ثالثا/ الاقتناع	4.258	0.714	85.14
1	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تهيئة اجواء مريحة ومناسبة أثناء مناقشة القضايا الخاصة بالعمل.	4.06	0.68	81.2
2	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على أن يتبادلوا فيما بينهم المشاعر الانسانية الراقية.	4.18	0.685	83.5
3	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على التعامل على قدم سواء اثناء التواصل مع الزملاء في العمل.	4.39	0.704	87.9
4	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تعديل طريقة التواصل لتناسب مع المزاج المضطرب لزملائهم في العمل.	4.21	0.78	84.2
5	في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تقديم الدعم والتغذية الراجعة لزملائهم في العمل عند مناقشة القضايا الخاصة بالعمل.	4.45	0.721	88.9

80.16	0.7132	4.008	رابعا / الحد من الصراع
81.2	0.717	4.06	1 في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على التعاون والمساعدة اذا اعتقد احدهم انه قادر على حل المشكلة التي يتعرض لها زملائه في العمل.
81.8	0.689	4.09	2 في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على تعزيز الانسجام والعلاقات الودية فيما بينهم.
82.5	0.618	4.13	3 في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على استشارة زملائهم في العمل لفهم احتياجاتهم ومن ثم الحصول على النتائج الافضل في العمل.
78.5	0.761	3.92	4 في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الاستعداد لتقديم ارائهم حول قضايا العمل والاستماع الى اراء زملائهم في العمل.
76.8	0.781	3.84	5 في جامعتنا هنالك تشجيع للموظفين على الاسراع بأيجاد حل سريع لأسباب الصراع لضمان استمرار العلاقات الصحية بين زملاء العمل.
83.08	0.69695	4.1545	جميع محاور الدبلوماسية التنظيمية

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاداء الجامعي المتميز

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (3) الى ان هنالك اتفاق في اراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (80.52%) ، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.149) ، وانحراف معياري يبلغ (0.6986) . وفيما كانت كالاتي:
الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الاداء الجامعي المتميز

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	اولا/ الاداء الجامعي المتميز	4.149	0.6986	83.02
1	تقوم الجامعة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتمييز في أدائها.	3.96	0.694	79.2
2	تحرص الجامعة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	4.11	0.722	82.2
3	تحاول الجامعة بوضع حدولة متكاملة لجميع الكليات والاقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.	4.13	0.7	82.7
4	تسعى الجامعة الى توفير هيئات تدريسية متميزة ومتخصصة وكفوءة .	4.14	0.68	82.8
5	تقوم الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي تقوم بها الموظفين او التدريسيين.	4.14	0.716	82.9
6	تحاول إدارة الجامعة التعرف على اراء الطلبة في الأداء الأكاديميين والاداريين.	4.13	0.663	82.7
7	هنالك ايمان من قبل إدارة الجامعة بأهمية جودة الأداء.	4.17	0.705	83.4
8	تقدم إدارة الجامعة الدعم المادي والمعنوي للباحثين.	4.22	0.727	84.4
9	تشجع الجامعة الاكاديميين لبحث في المشاكل وقضايا المجتمع.	4.15	0.697	83
10	تعمل الجامعة على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم أفكار جديدة لتمييز في أدائها.	4.34	0.682	86.9

ثانياً: تحليل فرضيات الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الاولى

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الدبلوماسية التنظيمية والاداء الجامعي المتميز من نتائج التي تشير الى علاقات الارتباط بين الدبلوماسية التنظيمية والاداء الجامعي المتميز يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بلغت (0.629) ، وهي علاقة ارتباط معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05) ، وفيما يخص العلاقات الفرعية فقد سجلت العلاقات نتائج مرتفعة وايجابية ، فقد كانت العلاقة بين (الدبلوماسية التنظيمية) والاداء الجامعي المتميز (0.486) ، وهذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05).

2. الفرضية الفرعية الاولى

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والاداء الجامعي المتميز يتضح من النتائج التحليلية ان نتائج علاقات الارتباط بين الاستماع والاداء الجامعي المتميز يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بلغت (0.671) ، وهي علاقة ارتباط معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05) ، وفيما يخص العلاقات الفرعية فقد سجلت العلاقات نتائج مرتفعة وايجابية ، فقد كانت العلاقة بين (الاستماع) والاداء الجامعي المتميز (0.368) ، ، وهذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05). ومن هنا يتضح تحقق هذه الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثانية

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التفاوض والاداء الجامعي المتميز من نتائج علاقات الارتباط تبين التفاوض والاداء الجامعي المتميز يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بلغت (0.628) ، وهي علاقة ارتباط معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05) ، وفيما يخص العلاقات الفرعية فقد سجلت العلاقات نتائج مرتفعة وايجابية ، فقد كانت العلاقة بين (التفاوض) والاداء الجامعي المتميز (0.419) ، ، وهذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05).

4. الفرضية الفرعية الثالثة

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاقناع والاداء الجامعي المتميز يتضح من النتائج التحليلية ان نتائج علاقات الارتباط بين الاقناع والاداء الجامعي المتميز يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بلغت (0.622) ، وهي علاقة ارتباط معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05) ، وفيما يخص العلاقات الفرعية فقد سجلت العلاقات نتائج مرتفعة وايجابية ، فقد كانت العلاقة بين (الاقناع) والاداء الجامعي المتميز (0.389) ، ، وهذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05).

5. الفرضية الفرعية الرابعة

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الحد من الصراع والاداء الجامعي المتميز من نتائج علاقات الارتباط بين الحد من الصراع والاداء الجامعي المتميز يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بلغت (0.688) ، وهي علاقة ارتباط معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05) ، وفيما يخص العلاقات الفرعية فقد سجلت العلاقات نتائج مرتفعة وايجابية ، وهذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. هنالك اهتمام بدرجة عالية من قبل إدارة الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف مع الجامعات والكليات المناظرة من الناحية التنظيمية والعلمية والعملية والتعليمية.
2. هنالك اهتمام من قبل إدارة الجامعة من خلال بتشجيع نحو التركيز على الأبحاث العلمية المتميزة.
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الدبلوماسية التنظيمية والاداء الجامعي المتميز.
4. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والاداء الجامعي المتميز
5. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التفاوض والاداء الجامعي المتميز
6. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاقناع والاداء الجامعي المتميز
7. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الحد من الصراع والاداء الجامعي المتميز

ثانياً: التوصيات

1. إقامة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الهدف منها ترسيخ الثقافة الدبلوماسية، وتميز الأداء الجامعي.
2. نشر ثقافة التميز الجامعي من خلال التحفيز والمسابقات بين الاقسام المختلفة في الجامعة وبين الكليات المختلفة بالجامعة.
3. تفعيل قيم المشاركة وآلياتها من خلال تقديم المقترحات والاراء وذلك لتحفيز الهيئة الاكاديمية.

4. قيام الجامعة بترتيب كلياتها في تسلسل هرمي وفقاً لتمييزها في الاداء والتزامها بالمعايير؛ وذلك لخلق نوع من التنافس بين الكليات بالجامعة.
5. إقامة علاقات مع الجامعات الدولية والإقليمية المتميزة وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك للاستفادة منها من مختلف الجوانب العلمية والبحثية التي تنعكس على التميز الجامعي.

ثالثاً: آليه تطبيق التوصيات

1. البدء بإعداد خطة تدريبية مفصلة لأعضاء هيئة التدريس، تشمل المواضيع المتعلقة بالثقافة الدبلوماسية والأداء الجامعي.
2. تنظيم مسابقات وحملات تحفيزية بين الأقسام المختلفة والكليات، وتحديد جوائز قيمة للفائزين بها، مما سيساعد على تعزيز الروح التنافسية بين الطلاب والهيئة الأكاديمية.
3. إطلاق منصات إلكترونية وأدوات تفاعلية لجمع آراء الهيئة الأكاديمية والطلاب، وتشجيعهم على المشاركة في تحسين الأداء الجامعي.
4. إنشاء لجنة تقييم تشمل أعضاء من الجامعة لتحديد معايير الأداء الجامعي، وترتيب الكليات بحسب التميز في الأداء، ونشر النتائج بانتظام للطلاب والهيئة الأكاديمية.
5. توسيع دائرة الشراكات مع الجامعات الدولية والإقليمية المتميزة والتي تشترك في مجالات البحث والتطوير، وتشجيع الطلاب والهيئة الأكاديمية على المشاركة في هذه الشراكات والاستفادة منها بشكل كامل.
- وأخراً ، يمكن تحقيق التميز الجامعي من خلال تعزيز الروح التنافسية بين الكليات، وتشجيع المشاركة والابتكار، وتعزيز الشراكات الدولية والإقليمية.

المصادر والمراجع

1. مهدي ، مياده جياوي، 2020، الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني، أطروحة دكتوراه ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
2. اخلاص ستار عكلة علي، و ايسر حسن اسماعيل. (2021). واقع ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الاداء المتميز. journal of Economics and Administrative Sciences, 389_409.
3. المالكي، ن. ع & كشكول، ح. م. (2022). دور القيادة الحربية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة وارث العلمية , 117-132.
4. بن شايطة حياة. (2016). دور أرس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز. الجزائر: جامعة غارداية.
5. شعبان، ع. ه. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , 165-197.
6. مصطفى، م. م. (2021). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 105-153 ,
7. محمد صالح سليمان، إ. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 340-358, 12(1) ,
8. صالح عبد الرضا رشيد إحصان دهب جلاب. (2007). الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير: Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية. AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, 9(3).

9. Golan, G. J. (2013). An integrated approach to public diplomacy. American Behavioral Scientist, 57(9), 1251-1255.
10. Asquer, A. (2012). What is corporate diplomacy?. Available at SSRN 2009812.
11. Macnamara, J. (2012). Corporate and organisational diplomacy: an alternative paradigm to PR. Journal of communication management, 16(3), 312-325.
12. Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity. Human Resource Planning, 22(3).

13. Robertson, J. (2018). Organizational culture and public diplomacy in the digital sphere: The case of South Korea. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(3), 672-682.
14. Saner, R., Yiu, L., & Søndergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 80-92.
15. Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of public relations research*, 33(2), 86-105.