مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

مدى تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين:بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين

أ.د سلطان أحمد خليف
الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الادارية
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

م.م عبير سالم محمد زكي الحيالي
وزارة التربية، مديرية تربية نينوى
Abeeralhialy90@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان واقع مرتكزات السلوك الدبلوماسي في الجامعتين المبحوثتين عبر الأبعاد المعبرة عنها،وقد تمثلت هذه الأبعاد ب(الإلمام بقواعد البرتوكول والإتيكيت،القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)،وتم اختيار جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين)في محافظة نينوى ميداناً للبحث الحالي،وبغية تحقيق هذا الهدف استلزم الأمر اثارة التساؤل الاتي(ما مستوى تطبيق أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى الجامعتين وبما يفصح عن نقطة الافتراق بينهما من عدمه؟)،وتمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في الجامعتين وقد بلغ(308)فرداً في جامعة الحدباء أما بالنسبة لجامعة النور فقد شكل(740)فرداً وقد اختيرت عينة عشوائية من كل جامعة بلغ قوامها(175)فرداً من جامعة الحدباء و(254)فرداً من جامعة النور وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة وتفسير هذه الظاهرة،واستخدمت مجموعة من الأدوات ضمن البرامج الاحصائية(SPSS V.26)و(AMOS V.24)وبعد المعالجات الاحصائية التي خضعت لها بيانات الجانب الميداني تم التوصل الى جملة استنتاجات أهمها اختلاف الأهمية الترتيبية لأبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي بين الجامعتين وعلى نحوٍ يعكس مستوى الاهتمام من قبل القيادات الإدارية في تلك الجامعتين بهذه الأبعاد،وخرج البحث بمجموعة توصيات أهمها العمل على تعزيز عملية تطبيق أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين)وبما يجسد أهمية الدبلوماسية ويفصح عن قيمتها الفعلية في الميدان سواء أ كان ذلك بالنسبة للقيادات الإدارية أم العاملين وهذا يستلزم الأخذ بألية إقرار مناهج الدبلوماسية في الجامعتين مع التركيز على الورش والبرامج الداعمة لهذا الاتجاه مقترناً ذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: مرتكزات السلوك الدبلوماسي،جامعة الحدباء الأهلية،جامعة النور الأهلية.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (21) عدد (2) 2025

The Extent Of Application Of The Foundations Of Diplomatic Behavior Among Administrative Leaders At Al-Hadbaa and Al-Noor Universities:An Exploratory Research Of The Opinions Of A Sample Of Employees

Sultan ahmed khalif
Northern Technical University,
Administrative Technical College
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

Abeer salim mohammed zaki alhialy
Ministry of Education,
Nineveh Education Directorate
Abeeralhialy90@gmail.com

Abstract

The research aims to show the reality of the foundations of diplomatic behavior in the two universities studied through the dimensions that express them. These dimensions were represented by(**familiarity with the rules of protocol and etiquette,the ability to manage public relations,mastery of the arts of negotiation, diplomatic language,give and take,and representation of interests**).The two universities(**Al-Hadbaa and Al-Noor private**)in Nineveh Governorate were chosen as the field of the current research.In order to achieve this goal,it was necessary to raise the following question(**What is the level of application of the dimensions of the foundations of diplomatic behavior at the level of the two universities, and in a way that reveals the point of divergence between them or not?**).The research community was represented by the individuals working in the two universities,which amounted to (308)individuals at Al-Hadbaa University,while for Al-Noor University,it constituted (740)individuals.A random sample was chosen from each university,amounting to(175) individuals from Al-Hadbaa University and(254)individuals from Al-Noor University.The research adopted the descriptive analytical approach to address and explain this phenomenon, and a group of tools were used within the programs Statistical (SPSS V.26)and(AMOS V.24)After the statistical processing of the field data,a set of conclusions were reached,the most important of which is the difference in the ordinal importance of the dimensions of the foundations of diplomatic behavior between the two universities,in a way that reflects the level of interest of the administrative leadership in those two universities in these

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

dimensions.The research came out with a set of recommendations,the most important of which is working to enhance the process of applying the dimensions of the foundations of diplomatic behavior at the level of the two universities(**Al-Hadbaa and Al-Noor private**)in a way that embodies the importance of diplomacy and reveals its actual value in the field,whether for the administrative leadership or the workers,This requires adopting a mechanism for approving diplomatic curricula in the two universities,with a focus on workshops and programs that support this trend,coupled with the assistance of experts and specialists in this field.

Keywords:Foundations of Diplomatic Behavior,Al-Hadbaa Private University,Al-Noor Private University.

المقدمة:تعترض المنظمات في ميدان عملها سلسلة متواصلة من الاشكاليات الأمر الذي حدا بالقيادات الإدارية فيها أن تمارس أدوارها ضمن توجهات متباينة تنم عن السعة الفكرية لديها بقدرتها على التفاعل مع هذه الاشكاليات وبرؤية شمولية تضع كل ما تدخره لصالح ما يعترضها الأمر الذي دفع تلك القيادات الى اعتماد مرتكزات السلوك الدبلوماسي في تعاملاتها وعلى نحو يرجح كل ما هو ناعم ومرن لصالح الأهداف التي تبتغيها المنظمات عبر توظيفها(تفعيل قواعد البروتوكول والاتيكيت،القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية، الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)،وهنا نقطة ولوج للباحثيّن لاطلاق أفكارهما ازاء هذه المرتكزات التي ما زالت منحصرة في مجالات الدبلوماسية دون امكانية توظيفها في المجالات الإدارية ممّا يشكل معضلة أثارت انتباه الباحثين وحدت بهم الى التعرض له على وفق منظور تطبيقي يخرجه من دائرة الأقوال الى دائرة الأفعال،وهذا ما تبتغيه القيادات الإدارية وعلى نحو يؤّمن قدرتها على التصويب الصحيح نحو الأهداف المبتغاة علماً أن عملية كهذه تتطلب سيلاً اضافياً ينطلق من التفعيل الناجح لهذه المرتكزات وهذا ما تجسد في سعي الباحثين الى إقراره في مجال حركتهما البحثية آخذين بعين الاعتبار أن توافر هذه المرتكزات بشكلها الصحيح يوفر فضاءات واسعة للتفكير وإعادة الحسابات بكل ما يخص السلوكيات وأداء الأنشطة والفعاليات المنظمية،عليه وجد الباحثان ممّا تقدم منطلقاً لتحديد منهجية بحثهما وفق السياق الأتي:

المحور الأول//منهجية البحث

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

1. **مشكلة البحث:**حدت التغييرات البيئية التي اعترضت المنظمات الى ضرورة التماسها لأكثر من مسار في مجال التعاملات الأمر الذي وضعها تحت دالة المفاضلة بين السلوكيات وأياً منها أكثر أرجحية وتأثيراً وفعلاً في الذات الانسانية للعاملين،وقد وجدت من السلوك الدبلوماسي نقطة حوار بين ما تروم ابتغاءه وما هو قائم في ميدان عملها وعلى النحو الذي أشر وجود فجوة قائمة بين ما تنشده من سلوكيات وبين ما هو معمول به على أرض الواقع الميداني بين الجامعتين قيد البحث وفي ذلك نقطة حوار بين توجهات القيادات الإدارية لكل منهما أزاء عملية التطبيق لمرتكزات السلوك الدبلوماسي وبين ما تنتهجه من سلوكيات باتجاه واقعها،ممّا حدى بها أن تتبنى المرتكزات الخاصة بالسلوك الدبلوماسي والتي تم التعبير عنها ب(الإلمام بقواعد البرتوكول والإتيكيت،القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)،علماً أن ذلك يؤّمن مجال فعلها ويعكس قدرتها على مسايرة واقعها و هذا ما كان مثار اهتمام الباحثيّن وعلى النحو الذي دفعهما الى اثارة مشكلة البحث الحالي ضمن تساؤل مفاده:

أ- ما طبيعة التوجهات التي تعتمدها القيادات الإدارية في الجامعتين قيد البحث بشأن ممارسات السلوك الدبلوماسي وبما يقر اعتمادها للمرتكزات المترجمة لهذه الممارسات؟

ب- ما مستوى تطبيق(قواعد البرتوكول والإتيكيت والقدرة على إدارة العلاقات العامة وإجادة فنون التفاوض مقترنةً بتوظيفها لمفردات اللغة الدبلوماسية وبما يدعم حالات الأخذ والعطاء ويجسد فكرة تمثيل المصالح)على مستوى الجامعتين وبما يفصح عن نقطة الافتراق بينهما من عدمه.

2. **أهمية البحث:**تنبثق أهمية البحث الحالي من سعيه الفاعل لتناول موضوع(مرتكزات السلوك الدبلوماسي)والذي جاءت عنه الدراسات والبحوث في حدود المحدودية والندرة ممّا شكل عامل دفع للباحثيّن ليتناوله على بساط البحث والدراسة وضمن توجه ميداني يقر المنفعة للجامعتين المبحوثتين مثلما يؤّمن إثراءً معرفياً للمكتبة العربية،كما أن هذا البحث يفتح أفاقاً جديدة أمام الباحثين بشأن السلوك الدبلوماسي وكيفية توطيده في مجال عمل المنظمات انطلاقاً من ماهيته التي تؤكد على حالات الأخذ والعطاء.

3. **أهداف البحث:**ابتغى البحث الحالي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تم التعبير عنها بالأتي:

أ- تأمين غطاء نظري متواضع للموضوع قيد البحث عبر محاولات الإفادة ممّا اجاد به الباحثين والكتّاب في هذا المجال مع محاولة الاجتهاد والتطويع والاضافة كلما أمكن ذلك.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

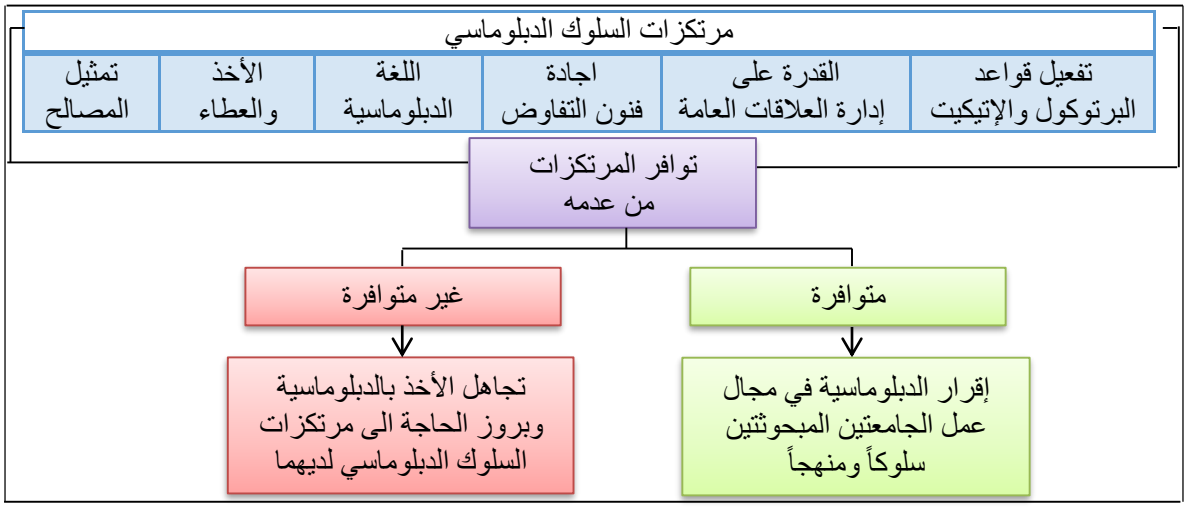
ب- بيان واقع مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى الجامعتين المبحوثتين عبر الأبعاد المعبرة عنها.

ت- تأشير المستوى الترتيبي للأخذ بهذه المرتكزات(الإلمام بقواعد البرتوكول والإتيكيت،القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح) في الجامعتين المبحوثتين.

ث- تحديد الفجوة القائمة بين الجامعتين في مجال الأخذ بمرتكزات السلوك الدبلوماسي واقتراح السبل والأليات الداعمة لمعالجتها.

ج- تأشير مستوى الارتباط بين مرتكزات السلوك الدبلوماسي في الجامعتين المبحوثتين.

4. **مخطط البحث الفرضي:**لغرض معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد الباحثان مخططاً فرضياً متضمناً(مرتكزات السلوك الدبلوماسي)كمتغير مستقل وكالاتي:



المصدر:إعداد الباحثان. الشكل(1)مخطط البحث الفرضي

5. **فرضيات البحث:**يسعى البحث للتحقق من الفرضيات الأتية:

H1- تتوافر مرتكزات السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية على المستويين الكلي والجزئي وبدلالة الأبعاد المعبرة عنها في جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين.

H2- يوجد اختلاف في الأهمية الترتيبية لهذه المرتكزات بين جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين).

H3- توجد فروق معنوية بين جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين)من حيث تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي على المستويين الكلي والجزئي وبدلالة الأبعاد المفسرة لها.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

H4- توجد علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى الجامعتين قيد الدراسة وعلى نحوٍ يؤشر حالة من الاختلاف بينهما.

6. **مجتمع البحث وعينته:** تعد الجامعات الأهلية أحد الركائز الاكاديمية والعلمية البارزة في العراق فهي ليست مجرد منظمات تعليمية بل صرح حضاري شامخ تأسس على قيم العلم والمعرفة وقطعوا شوطاً في تقديم التعليم الاكاديمي المتميز وتخريج أجيال من الطلبة الذين يحملون رسالة العلم لخدمة وطنهم،والجدير بالذكر أنه تم اختيار(جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين)ومرد هذا الاختيار يكمن في المبررات الأتية:

أ- حاجة الجامعتين المبحوثتين الى ممارسة السلوك الدبلوماسي من قبل القيادات الإدارية فيهما وعلى نحو يكشف عن القيمة الفعلية المضافة لهذه المرتكزات.

ب- افتقار المكتبة العربية حسب حدود اطلاع الباحثيّن المتواضع الى الموضوعات التي تخص السلوك الدبلوماسي نظرياً وميدانياً.

ت- المساعدة التي أبداها العاملون في الجامعتين المبحوثتين للباحثيّن وبما يمكنهما من الإحاطة الميدانية.

ث- تأثر الباحثان بأهمية الدبلوماسية على نحوٍ عام ووقعها الفاعل في مجالات العمل،ويمكن توضيح ميدان البحث حسب الجدول أدناه:

الجدول (1) ميدان البحث

الفقرات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
تاريخ التأسيس	1994		2013	
عدد الكادر	308	188 الكادر التدريسي 120 الكادر الوظيفي	740	456 الكادر التدريسي 284 الكادر الوظيفي
عدد الكليات	9		10	
عدد المختبرات	113		74	
عدد الخريجين	8749		3482	
عدد الطلاب المستمرين في الدوام	7882		9876	
عدد أقسام الكليات	10		23	
عدد أقسام الرئاسة	12		14	
عدد الشعب الرأسية	2		14	
عدد الشعب الأفقية	32		50	
عدد الوحدات الرأسية	/		6	
عدد الوحدات الأفقية	/		49	

المصدر:إعداد الباحثان.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

ويتطلب تطبيق أسـلوب نمذجة المعادلة البنائية[Structural equation modeling(SEM)] عبر برنامج(AMOS)من أجل تحليل قائمة الاستقصاء حجم عينة مناسب لتحليل البيانات بشكل دقيق،ونظراً لتوفر عدة مواقع لتحديد أقل حجم مناسب لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية أهمها الموقع بالرابط(https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89)،وفي هذا الموقع يتطلب منا ادخال بعض المعلومات منها حجم التأثير المتوقع ومستوى القوة الاحصائية ومستوى المعنوية بالإضافة الى عدد المتغيرات المشاهدة(الاسئلة)وعدد الأبعاد وكما مدرج في الجدول(2):

الجدول (2) تحديد اقل حجم العينة لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية

المدخلات	القيم المقبولة	القيم المختارة
Anticipated effect size حجم التأثير المتوقع	صغير 0.10 متوسط 0.30 كبير0.50	0.30
Desired statistical power level مستوى القوة الاحصائية المطلوب	يجب ان لا يقل عن 0.80	0.80
Number of latent variables عدد المتغيرات الكامنة(الأبعاد)	-	6
Number of observed variables عدد المتغيرات المشاهدة(الأسئلة)	-	30
Probability level مستوى المعنوية	0.01 0.05 0.10	0.05
المخرجات		
Minimum sample size to detect effect أقل حجم عينة لاكتشاف التأثير		161
Minimum sample size for model structure أقل حجم عينة للنموذج البنائي		100
Recommended minimum sample size حجم العينة المطلوب للدراسة		161

Source:Cohen,J.(1988).*Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*(2nd ed.).Lawrence Earlbaum Associates.PP:35.
Source:Westland,J.C.(2010).Lower Bounds On Sample Size in Structural Equation Modeling.*Electronic Commerce Research and Applications*,9(6).PP:481.

ان نتائج الجدول(2)تشير الى أن الحد الأدنى لحجم العينة(عدد قوائم الاستقصاء)الملائم لهذا البحث هو(161)وذلك للحصول على الدقة المطلوبة في نتائج نمذجة المعادلة البنائية المطبقة عبر برنامج(AMOS)،لذا واستناداً الى ما سبق وللحصول على أعلى دقة في النتائج قمنا بتوزيع

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

(190)قائمة استقصاء عشوائياً في جامعة الحدباء واسترجع منها(181)وبعد فحص قوائم الاستقصاء المسترجعة تبين أن عدد الصالحة للتحليل هي(175)قائمة استقصاء،أما بالنسبة لجامعة النور فقد تم توزيع(270)قائمة استقصاء عشوائياً استرجع منها(260)وبعد فحص قوائم الاستقصاء المسترجعة تبين أن الصالحة للتحليل هي(254)قائمة استقصاء وكما هو موضح في الجدول(3).

الجدول(3)عدد ونسبة قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة البحث

الجامعة الأهلية	حجم المجتمع	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المسترجعة		عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل	
			العدد	%	العدد	%
الحدباء	308	190	181	95	175	96
النور	740	270	260	96	254	97

المصدر:إعداد الباحثان.

7. **منهج البحث:**تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع الظاهرة قيد الدراسة وبالتالي الإحاطة بها في ضوء المعطيات الميدانية الناجمة عن اجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة بكل مرتكز من مرتكزات السلوك الدبلوماسي.
8. **حدود البحث:**تم تقسيمها الى:

أ- الحدود العلمية:تضمنت متغير البحث(مرتكزات السلوك الدبلوماسي).

ب- الحدود المكانية:تمثلت(جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين).

ت- الحدود الزمنية:انحصرت المدة الزمنية ما بين(2024/7/1)ولغاية(2025/3/29).

ث- الحدود البشرية:تمثلت بعينة عشوائية من الأفراد العاملين(الاداريين والتدريسيين)في الجامعتين.

9. **أداة جمع البيانات:**استعان الباحثان بعدد من الأساليب لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد تضمنت قائمة الاستقصاء مرتكزات السلوك الدبلوماسي(الالمام بقواعد البرتوكول والإتيكيت،القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)علماً أن كل مرتكز من هذه المرتكزات يمثل بعداً في ظل هذا البحث وكما في الملحق رقم(1)،وقد خضعت قائمة الاستقصاء لاختباريّ الصدق والثبات،ففي ما يخص الصدق تم توزيعها على عدد من المحكمين[iviiiiii]وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم أما بشأن اختبار الثبات فقد تم توزيع مجموعة من قوائم الاستقصاء على نصف المبحوثين ولكل جامعة وتم الحصول

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

على اجابات محددة وبعد مدة زمنية(شـهر)من هذا الاسـتقصـاء أعيد توزيعها على ذات العينة وتم الحصـول على اجابات مماثلة بحدود(70%)،كما اسـتعان الباحثان بالمقابلات الشـخصـية مع المبحوثين وعلى نحو أسـهم في اثـارة مجموعـة من التسـاؤلات الهـادفـة الى نزع الآراء منهم بخصـوص مرتكزات السـلوك الدبلوماسـي على مسـتوى الجامعتين المبحوثتين وكما في الملحق رقم (2)،ممّا يؤشر امكانية إجراء البحث الحالي وتم التعبير عنها كما مؤشر في الجدول أدناه.

الجدول(4)تركيب قائمة الاستقصاء

المتغيرات	الابعاد الفرعية	تسلسل العبارات	العدد	المجموع	المصادر
مرتكزات السلوك الدبلوماسي	اسئلة مرتكزات السلوك الدبلوماسي	المحور الأول		30	Silalahi,2019: 15 Miller,2002:3
	تفعيل قواعد البرتوكول والاتيكيت	(X11-X15)	5		
	القدرة على ادارة العلاقات العامة	(X21-X25)	5		داؤد،33:2020
	اجادة فنون التفاوض	(X31-X35)	5		Macnamara, 2012:318
	اللغة الدبلوماسية	(X41-X45)	5		Melikyan, 2017:30
	الأخذ والعطاء	(X51-X55)	5		منصور وسلام،56:2020 3
	تمثيل المصالح	(X61-X65)	5		حمزة والمسعود،2021: 54

الجدول:إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

10- **قياس ثبات قائمة الاسـتقصـاء:**لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باسـتخدام معامل ألفا الطبقي الذي أشـار اليه(Feldt&Brennan,1989:30)والذي صـنف قيم معامل الثبات الى مستويين،فالقيم الأكثرمن(70%)تعتبر عالية المستوى في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن(70%)،ويبين الجدول(5)نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة،حيث تشـير النتائج الى أن قيمة معامل ألفا الطبقي لقائمة الاسـتقصـاء ككل بلغت(0.93)وهي أكبر من(0.70)كما أن قيم معامل ألفا لأبعاد البحث تراوحت ما بين(0.73-0.86)،عدا البعدين(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت)و(الأخذ والعطاء) في جامعة الحدباء الأهلية فقد ظهرا متوسطي الثبات.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

إذ أن:

$$\alpha_{st.} = 1 - [\frac{\sum_{i=1}^{m} \sigma_i^2 (1-\alpha_i)}{\sigma_c^2}]$$

$\alpha_{st.}$: معامل ألفا الطبقي .

σ_i^2: تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بعد).

σ_c^2: تباين مركبة مجموع الأبعاد.

α_i: معامل كرونباخ ألفا لكل بعد.

m: عدد الأبعاد

الجدول(5)قياس الثبات لأبعاد البحث منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	الجامعة الأهلية	العبارات	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد α_i	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$	
مرتكزات السلوك الدبلوماسي	تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت	الحدباء	X11-X15	0.49	جامعة الحدباء الأهلية	0.92
		النور		0.73		
	القدرة على إدارة العلاقات العامة	الحدباء	X21-X25	0.83		
		النور		0.81		
	إجادة فنون التفاوض	الحدباء	X31-X35	0.80		
		النور		0.82		
	اللغة الدبلوماسية	الحدباء	X41-X45	0.77	جامعة النور الأهلية	0.94
		النور		0.78		
	الأخذ والعطاء	الحدباء	X51-X55	0.58		
		النور		0.79		
	تمثيل المصالح	الحدباء	X61-X65	0.86		
		النور		0.82		

Source:Feldt,L.S.,&Brennan,R.L.(1989).*Reliability,Educationalmeasurement*,edited by Robert L Linn,(3rd ed.).Macmillan Publishing Company.PP:30.

11- **أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:**تمت الاستعانة بعدد من الأدوات الاحصائية في مجال تحليل البيانات وعلى نحو يؤّمن اختبار الفرضيات وبيان مدى سريان مخطط البحث الحالي، وتمثلت(التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية و(Alpha Cronbach)ومعامل الارتباط(Pearson Correlation)واختبار(One Sample T Test)واختبار(Two Independent Sample T Test).

المحور الثاني//الإطار النظري

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

مرتكزات السلوك الدبلوماسي

1- **المفهوم:**تقتضي متطلبات البحث الحالي عرض رؤية نظرية عن ماهية السلوك الدبلوماسي وبما يؤّمن للباحثين الولوج الى مرتكزات هذا السلوك،ففي ما يخص مفهوم السلوك الدبلوماسي فقد تباين الكتّاب والباحثين في عرض مفهومه،إذ أشار(الحاج رحو،36:2023)الى أنه(حصيلة المفاعلة بين قواعد البرتوكول وأصول الإتيكيت عبر التوظيف الأفضل لمفردات اللغة الدبلوماسية وعلى نحوٍ يعكس امكانية إجادة فنون التفاوض سعياً لإدارة العلاقات وتجسيداً لمبدأ الأخذ والعطاء وبما يؤمن امكانية تمثيل المصالح)،وبالمقابل فقد وصفه(السيد،25:1998) بأنه(السلوك الذي يتم ممارسته بين الدبلوماسيين في إطار تمثيل المصالح والدفاع عنها)،ففي ذلك تأكيد بأن السلوك الدبلوماسي هو(الوليد الشرعي لعملية المزاوجة بين فن وعلم الدبلوماسية وبمنحى قيادي وبما يتيح للمنظمات تعبئة الطاقات من أجل تنفيذ المهمات والوصول الى تسوية الخلافات دعماً لتحقيق الرضا وإقرار المجموعة من القواعد التي تتيح الفرصة لتجمع الاهتمامات بين الأطراف)(Bjola,2015:7)،وبناءً على ما تقدم يبدو للباحثيّن أن مرتكزات السلوك الدبلوماسي تمثل(**الترجمة الفعلية لكل ما أحتضنته الدبلوماسية وبما يدعم السلوكيات الإيجابية ويتم التمهيد للدخول الى ذات الأخرين عبر أساليب دبلوماسية متنوعة بدءً بفنون التفاوض ومفردات اللغة الدبلوماسية وصولاً الى تمثيل المصالح وتجسيد حالات الأخذ والعطاء بحيث تتضح امكانية إدارة العلاقات العامة وبمنحى إيجابي**)،والحديث عن السلوك الدبلوماسي يستلزم الانطلاق من ثلاثة اتجاهات:

أ- الاتجاه الأول:مثله(Mcshane&VonGlinow,2010:79)بقولهم أن الدبلوماسية هي استراتيجية يوظفها القادة في ميدان العمل من أجل التخفيف من حدة الصراعات.

ب- الاتجاه الثاني:عبّر عنه(Alammar&Pauleen,2016:19)حيث أشاروا الى أن الدبلوماسية بمنحاها التنظيمي تقر المنفعة المتبادلة بين الأطراف وتؤّمن المصالح وتدعم العلاقات في إطار الشرعية والترخيص الاجتماعي تمهيداً للتأثير في البيئة.

ت- الاتجاه الثالث:يدافع عنه(Kondalkar,2007:95)و(Steger,2003:83)إذ بينوا أن الدبلوماسية تجسد السياسة الناعمة الهادفة الى الإقناع عبر الإلمام بفنون التعامل مع الأخرين والإفادة من حالات التنوع بين الأفراد ضماناً للحفاظ على العلاقات الداخلية والخارجية الهادفة الى إقرار مصالح المنظمات.

ان بروز هذه الاتجاهات ضمن نطاق المنظمات يؤشر للباحثيّن أن كل اتجاه من هذه الاتجاهات يكشف عن الدور الفعّال للسلوك الدبلوماسي بحيث تتضح معالمه الأساسية في التمثيل وإقرار

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

المنفعة وبناء العلاقات وبما يدعم ويؤكد الشرعية وفي ذلك منحى ايجابي يمكن للقيادات أن تستثمره لصالح التوجهات المستقبلية لان آثار وتبعات السلوك الدبلوماسي لم تكن محط الصدفة بقدر ماهي تجسيد لما هو مستقبلي ومن هنا بدأت أهمية السلوك الدبلوماسي تتجلى على المستويين الخارجي والداخلي.

2- **الأهمية**:تتبلور أهمية مرتكزات السلوك الدبلوماسي من خلال الإفادة من طروحات(Stuart,2006:94)و(Gilbert&Ivancevich,1999:79) و(Lawton&Paez,2015:640)،إذ أن المتتبع لهذه الأهمية يجد أنها تنطلق من خلال دوره الفاعل في إقرار حالات التفوه في التفاعل بين المستويات التنظيمية وعلى نحوٍ يرجح امكانية التكيف وبروز أوجه الاستجابة التكيفية بحيث يتم تبادل الآراء وتبدو معالم الكشف عن وجهات النظر ازاء القضايا المختلفة وبشكلاً تقاربي بعيداً عن حالات التقاطع أو الاستياء،ممّا يعني أن هذا السلوك يؤّمن غطاءً فعلياً للقيادات وحتى الأفراد في مجال التعاملات بحيث يتم طرح أفضل وأدق المفردات الى حد جذب النفوس وبالتالي الدخول الى حيثياتها وهنا إقرار واعتراف بأن السلوك الدبلوماسي عبر مرتكزاته يمارس أدوار تفوق ما هو متوقع لان عملية الدخول الى الذات ليست بالأمر اليسير،إلا أن تفعيل مرتكزات هذا السلوك وبمنحاها الإيجابي يؤّمن كثير من الخصائص التي تسهم في تقليص أوجه العزلة ومجابهة حالات الصراع السلبي عبر منحنيات التودد الإيجابي مقترناً كل ذلك بخلق حالة من التجانس والتناغم الى حد التماسك بحيث تنتفي حالات التنافر وتثير أوجه التقارب الى حد أن العاملين والقيادات يتحركون ضمن دائرة عمقها التودد وأطرافها المصالح،علماً أن قطر هذه الدائرة يتسع الى(360)درجة وهذا يعني أن الدائرية التي يتحرك ضمن مجالها السلوك الدبلوماسي يجعل منه أساساً جوهرياً لبناء الاعتمادات وتنظيم العلاقات وصولاً الى سد الفجوات سواء وقعت ضمن نطاق الفجوة الدبلوماسية أو ما أمتد الى التقنية وما الى ذلك ممّا يعني أن الأغطية التي يؤّمنها هذا السلوك تفوق أية أغطية أخرى وذلك لاتسامها بالمرونة والليونة والخفة وعلى نحوٍ يؤّمن امكانية المناورة من أجل تحقيق ما تصبو اليه القيادات الإدارية وحتى العاملين،وعلى افتراض أن حالات التفاوض قائمة بينهما وفي إطار متصل طرفيه يجسدان حالات مرغوبة وأخرى مرفوضة إلا أن التركيز يتم على ما هو مرغوب ويتحرك ضمن مسار التغيرات البيئية حتى وان لازمتها حالة من الاضطراب لأن جوهر هذا السلوك يمثل العلاج لكثير من حالات الخرق أي أنه المنظم الفعلي لكافة التحركات بحيث يؤشر فعل الدبلوماسية وعمقها في النفوس.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

3- **الأبعاد**:تشـير الدراسـات والأبحاث أنه ظهرت عدة محاولات من قبل الباحثين لوضـع أبعاد لمتغير مرتكزات السلوك الدبلوماسي وكالأتي:

أ- **تفعيل قواعد البرتوكول والإتيكيت**:يشـير(النوفل،35:2024)أنه ما زالت المنظمات تنشـد الى كل ما يؤّمن قواعد البرتوكول وأصـول الإتيكيت وعلى نحوٍ يؤّمن لها مسـارات التعامل الودي وفي إطار التهذيب بحيث تتم حالات الاحترام والتقدير وتتضـح صـور التعاملات بوجهها وبشـكلها الإيجابي ممّا يوفر صـور جديدة وفاعلة في ميدان العمل لان ما تبغيه المنظمات هو تحقيق التكامل بين قواعد البروتوكول وأصـول الاتيكيت،صـحيح أن لكل منهما مسـاراته ومنهجيته في التطبيق إلا أن ذلك لا يشـكل مانعاً من ضـرورة التوافق والتفاعل بينهما عند التنفيذ فضـلاً عن كل ذلك فأن ما يؤكد على الاتيكيت من أصـول التصـرف يسـتلزم الاهتداء به عند تطبيق قواعد البروتوكول الأمر الذي يفضـي الى صـحة العلاقة والترابط بينهما،إلا أن ذلك يسـتلزم من الباحثيّن القول أن قواعد البروتوكول تغلب عليها الصفة الرسمية علماً أن لكل منظمة وحتى دولة قواعد بروتوكولية خاصة بها على حين نجد أن أصـول الإتيكيت تختلف من مجتمع تنظيمي لأخر ممّا يعني انفراد كل منظمة في مجال الأخذ بهذه الأصـول ومع كل ذلك فأن المنظمات أمسـت بأمس الحاجة الى قواعد البروتوكول وأصـول الإتيكيت،ودعماً لذلك أكدت(الزايد،87:2020)على أن عملية وضـع قواعد السـلوك الضـروري في المجتمعات تنعكس على ضـبط السـلوكيات مع مراعاة الذوق وحالات المجاملة دون المساس بجوهر العمل وفي ظل ذلك يبدو للباحثيّن أن هناك جملة مسوغات تؤكد على العلاقة بين البروتوكول والإتيكيت أمكن تمثيلها بماهية وجوهر البروتوكول والإتيكيت وأخر ينصرف الى المقاصد المستهدفة من جراء تطبيقها بشكلاً فعلي مقترناً ذلك بالمساحة المفهومية التي يؤّمنها كل منهم في مجال دون أية اثارات سلمية وبالذات عن الإلمام والاحاطة بهما بشكل صحيح وفاعل.

ب- **القدرة على إدارة العلاقات العامة**:تبين(داؤد،33:2020)أنها تمثل فن التعامل مع الأخرين وكسبهم ولما كانت المنظمات تشـهد تجمعات متباينة في خصـائصـها وحتى سلوكياتها الأمر الذي يؤشـر لنا ضـرورة إدارة هذا التنوع في إطار علاقات ذات منحى تأثيري في النفوس حيث أن تقويم الاتجاهات العامة للإدارة نحو الأخرين فضـلاً عن موقف الأخرين من السـياسـات والأسـاليب التي تضعها الإدارة يمثل إقرار وتأكيد لحالة من الاستقرار والطمأنينة عند التعامل في ميدان العمل الذي يغصّ بالتوترات الناجمة عن سلسلة من المتغيرات علماً أن عملية التعامل مع هذه المتغيرات تتطلب

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

قدرة واسعة على إدارة العلاقات،صحيح أن هذه العلاقات تتخذ أشكالاً متباينة مثلما تطعّمها مصالح مختلفة إلا أن المهم والواجب الأخذ به هو العمل على كيفية إدارة هذه العلاقات بحيث يتم وسمها بالإيجابية دون أية مؤثرات سلبية لان نظافة العلاقات واتساعها يؤشر امكانية النفوذ الى الأخرين وتغيير مسار حركتهما باتجاه ما هو ايجابي حتى وان تجلّت بعض الاشكاليات هنا وهناك،فهي لا تشكل قيوداً أو محددات لصحة هيكل العلاقات إذ أن متانة هذا الهيكل تستمد قوتها من طبيعة الأسس والمعوقات التي يرتكز عليها بحيث تكون المنظمة صادقة في أية عهود أو مواثيق تقطعها مع العاملين وفي ذلك علاقة دالة لاكتساب السمعة وإقرار المكانة وتأكيد الهوية وهذا ما تسعى اليه المنظمات ليكون لها صدى واسع في نفوس الجمهور الداخلي وحتى الخارجي.

ت- **إجادة فنون التفاوض**:يوضح(جميل وناجي،26:2024)أنه يمثل موقف دينامي يتسم بالحركية بين طرفين أو أكثر بقصد الوصول الى نقطة تؤكد وجود قواسم مشتركة بين أطراف التفاوض في إطار المصالح المشتركة،ويرى(العلي،64:2014)أن هذا يملي على أطراف التفاوض امتلاك مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تتيح لهم فرصة التعامل مع شتى الأطراف وبروح رياضية حسنة دون الانجراف وراء بعض الادعاءات التي تلحق ضرراً بالعملية التفاوضية لان كينونة التفاوض تؤشر لنا أنه نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية الأمر الذي يستلزم التفاعل مع مكونات هذا النظام وبرؤية تحليلية ذات طابع شمولي بحيث نمهد السبيل لتحديد المفاوضون مثلما نقر ميزانية التفاوض وجدول الأعمال وعلى نحوٍ يؤّمن سبل الحوار والمناقشة والمساومة وحتى الجدل أن اقتضت الضرورة بقصد التوصل الى النتائج،علماً أن هذه النتائج تنحصر بين(النجاح،التريث،الفشل)ويقابل ذلك ردود فعل ارتجاعية ناجمة عن طبيعة النظرة التي يمكن امتلاكها ازاء كل نوع من هذه المخرجات لذا أصبح الواجب قائماً أن ننظر الى شخصية وسلوك المفاوضين وبما يؤّمن لنا اختيار فريق التفاوض مع مراعاة الموضوعات والمواقف والظروف المشار لها في جدول الأعمال وبما يمهد السبيل لتبني مجموعة من التكتيكات والاستراتيجيات وفي إطار المفاضلة وبما يخدم الموقف والأهداف المبتغاة.

ث- **اللغة الدبلوماسية**:يرى(محمد،418:1992)أنها اللغة التي يتم تداولها في المجال الدبلوماسي،إلا أن ذلك لا يشكل مانعاً عن توظيفها في شتى المجالات لكونها أداة فاعلة في التأثير في نفوس الأفراد العاملين عبر المفردات التي تحويها والتي تترك تأثيراتها في العاملين وعلى نحوٍ يؤّمن جذبهم وامكانية الدخول الى ذاتهم لان ماهية هذه اللغة تجيز استخدام وتوظيف التورية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

الرشيدة بحيث أن المتحدث يقول شيء ويخفي شيء أخر الأمر الذي يوفر فرصة أوسع للتعامل لان ضـغوطات العمل ومتطلباته تسـتلزم التكلم بهذه اللغة وعلى نحوٍ يؤّمن قبول ما يطرح من الجهات العليا لان مسـألة التعبير القائم والمعاني المنبثقة تجسـد احترام الذات وهذا ما يبغيه الأفراد العاملين في المنظمات لان الهدف الأسـمى والحاجة القائمة لهم هي الاحترام،لذا بدأت المنظمات تنشـد على توظيف مفردات الفكر الدبلوماسـي في مجال عملها بقصـد وضـع هؤلاء ضـمن المتجهات التي تقصـدها مع مراعاة الانتقاء الصـحيح للمفردات لان لكل كلمة مدلولها الخاص وتأثيرها الفاعل في الذات،عليه أصـبحت الحاجة قائمة الى ضـرورة تجنب المخاطر الناجمة عن حالات الاسـاءة في توظيفها وهذا ما كان موضـع عناية من قبل الباحثين وحتى الإدارات بغية التخلص من هذه المخاطر،وفي هذا الصـدد أشـارت(الحاج رحو،53:2023)الى القول بأن أي مفردة من مفردات اللغة الدبلوماسـية قد يترتب عليها نتائج خارج نطاق التوقعات عندئذ يواجه العاملون صـعوبة في المعالجات.

ج- **الأخذ والعطاء**:يبين(إدريس،46:2000)أن هذا البعد يجسـد حالات التفاعل بين الأطراف في ميدان العمل بغض النظر عن طبيعة هذه الأطراف لان المنظمات تتفاعل ضمن نطاق حدودها كثير من المتغيرات وقد يكون الأفراد العاملين من بين هذه المتغيرات،ممّا يؤشر ضرورة الأخذ والعطاء سـواء أ كان ذلك على مسـتوى العاملين ذاتهم أو مع الإدارات وصـولاً الى الأطراف الخارجية في البيئة وهنا تأكيد على مد جسور التفاعل بين تلك الأطراف وبما يدعم حالات الأخذ والعطاء وبمنحى يؤشـر نقاط التقاء ووجود قواسـم مشـتركة،صـحيح أن أوجه المنفعة قد تكون متباينة إلا أن ذلك لا يشكل خرقاً في معادلة الأخذ والعطاء ما دام عنصر التفاعل قائماً ومن هذا المنطلق أصبحت الحاجة قـائمـة الى تمحيص هـذه العمليـة(الأخـذ والعطـاء)وبمنطق تحليلي يؤشـر حـالات العطـاء التي حددها(منصور وسلام،563:2020)بالعطاء المادي المعنوي والعطاء الأناني الايثاري،وهذا يستلزم تحديد أوجه الأخذ دون أية خروقات تتجاوز المعدلات المقبولة بحيث لا يحصل طرف على مكاسب ومغريات مقابل حرمان الطرف الأخر أو تجريده من حقوقه الأساسية.

ح- **تمثيل المصـالح:**يوضـح(رشـيد وجلاب،25:2008)أنه يبغي العاملون في المنظمات تحقيق مصـالحهم بغض النظر عن نوع وطبيعة هذه المصـالح ممّا يعني وضـع المنظمات أمام رهانات وحتى اشـتراطات لان عملية تحقيق المصـالح وتمثيلها لم تكن بالأمر الميسـور وذلك لإحاطة المنظمات بسـلسـلة من التحديات الأمر الذي يدفعها ملياً الى اختيار ما يناسـبها وما يتماشـى مع

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

الظروف المحيطة بها لان ذي المصـــالح مختلفون مثلما أنه يتوزعون لذا أصـــبحت عملية الاحاطة الفعلية لمصالحهم أمراً يستلزم البحث والتحليل بقصد الولوج الى ما يدور في ذات ذي المصالح مع مراعاة أوجه الصـراع التي تقوم بينهم،لان الطبيعة البشـرية تؤكد على أن الانسـان حبيس مصـلحته ويسعى جاهداً الى تحقيقها حتى وأن أخترق حدود ومصالح الغير ممّا يستلزم من المنظمات التعامل مع عملية تمثيل المصـــالح في إطار من العدالة بحيث يتم تحقيقها بمنظور يؤّمن الفائدة ويبعد شـــبح الشكوكية بين الأطراف العاملة في المجال التنظيمي الذي ما زال خاضعاً لكثير من التغيرات وحتى التهديدات،علماً أن من بين هذه التهديدات قد يكون أصـــحاب المصـــالح فهم طرف فاعل عند إعداد استراتيجيات المنظمة ممّا يستلزم وضع ضوابط ومحكمات لكيفية التعامل معهم بشكلاً فاعل لكون المصالح تتنوع،وما يؤكد ذلك ما عرضه(حمزة والمسعود،54:2021)بقولهما أن المصالح تصنف الى ثلاثة أنواع هي(المنفعة،الحق،الملكية)،فالمنفعة تؤشـــر ما يتحقق لأفراد أو جماعات من جراء نشـاط المنظمة دون وجود علاقة رسـمية تربطهم بالمنظمة كالجمهور العام الذي يمثله المجتمع وما يحتويه من جمعيات على حين أن الحق ينصـــرف الى وجود علاقة رســـمية بين المنظمة والفرد العامل أو المجموعة ممّا يتولد عنه حقوقاً شـــرعية وأخلاقية بينما تتحدد الملكية في المصـــلحة بمفهومها التقليدي.

المحور الثالث//الجانب العملي

المبحث الأول//وصف وتشخيص متغيرات البحث

- **تفعيل قواعد البرتوكول والإتيكيت**:يتضـــح من معطيات الجدولين(6)و(7)أن هناك تفاوتاً في اتفاق المبحوثين حيث حصـــلت(جامعة الحدباء الأهلية)على أعلى نســـبة اتفاق بلغت(57.26)وبوســـط حســـابي(3.48)وانحراف معيـاري(1.01)قيـاســـاً بـ(جـامعـة النور الأهليـة)إذ بلغـت نســـبـة الاتفاق(46.93)وبوسـط حسـابي(3.26)وانحراف معياري(1.14)،أما على المسـتوى الجزئي فقد تبين أن العبارة(X15)والتي حملت مضمون(تقوم القيادة الإدارية في جامعتنا باتباع قواعد الإتيكيت في مجـال التعـاون مع الأفراد العـاملين)قـد جـاءت نســـبـة الاتفـاق بشـــأنهـا في الجـامعتين وتمثلـت(75.60)و(70.40)وكـان ذلـك بـأوســـاط حســـابيـة(3.78)و(3.52)وانحرافـات معيارية(0.96)و(1.06)على التوالي،ومثل هذه النتائج تفضـــي بالباحثيّن للقول بأن عملية تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت على مســـتوى الجامعتين كانت قائمة مع وجود تفاوت نســـبي بينهما وهذا مرده جملة متغيرات وعوامل داخلية وخارجية وهو ما جاء متماشـــياً مع معطيات المقابلات الشخصية مع المبحوثين والتي أكدت مثل هذه النتيجة.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

الجدول(6)وصف بعد(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت)في الميدان المبحوث

(جامعة الحدباء الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X11	10	5.71	68	38.86	37	21.14	27	15.43	33	18.86	2.97	1.24
X12	22	12.57	96	54.86	45	25.71	9	5.14	3	1.71	3.71	0.82
X13	35	20.00	78	44.57	45	25.71	10	5.71	7	4.00	3.71	0.98
X14	20	11.43	52	29.71	62	35.43	31	17.71	10	5.71	3.23	1.05
X15	38	21.71	82	46.86	41	23.43	7	4.00	7	4.00	3.78	0.96
المعدل العام		14.29		42.97		26.28		9.60		6.86	3.48	1.01
المجموع			57.26		26.28		16.46				n=175	
(جامعة النور الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X11	28	11.02	53	20.87	81	31.89	52	20.47	40	15.75	2.91	1.22
X12	33	12.99	**105**	41.34	69	27.17	27	10.63	20	7.87	3.41	1.09
X13	39	15.35	80	31.50	71	27.95	38	14.96	26	10.24	3.27	1.19
X14	30	11.81	83	32.68	69	27.17	48	18.90	24	9.45	3.19	1.16
X15	41	16.14	**104**	40.94	69	27.17	25	9.84	15	5.91	3.52	1.06
المعدل العام		13.46		33.47		28.27		14.96		9.84	3.26	1.14
المجموع			46.93		28.27		24.80				n=254	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول (7) الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X11	59.40	4	58.20	5
X12	74.20	5	68.20	2
X13	74.20	3	65.40	3
X14	64.60	2	63.80	4
X15	75.60	1	70.40	1
المعدل العام	69.60		65.20	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

القدرة على إدارة العلاقات العامة:من معطيات الجدولين(8)و(9)يتبين أن المعدل العام لاتفاق المبحوثين في(جامعة الحدباء الأهلية)بلغ(66.40)وبوسط حسابي(3.78)وانحراف معياري(0.96)،أما في(جامعة النور الأهلية)فقد بلغ معدل الاتفاق العام(55.59)وبوسط حسابي(3.48)وانحراف معياري(1.09)،وعلى المستوى الجزئي فقد جاءت اسهامات العبارة(X25)والتي تنص(تضع القيادة الإدارية في جامعتنا ضمن أولوياتها تحديد الإشكاليات المعرقلة لديمومة العلاقات وتعمل على معالجتها)حاصلة على أعلى أهمية نسبية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

قدرها(77.20)و(71.80)في الجامعتين وبأوساط حسابية(3.86)و(3.59)وانحرافات معيارية(0.91)و(1.05)على التوالي،ممّا يعكس حالة من التفاوت الجزئي بينهما وهذا يعني أن نظرة القيادات الإدارية في الجامعتين قد تختلف في بعض الجزئيات إلا أن الاتجاه العام هو دعم العلاقات العامة وإدارتها،وهذا ما دعمته التفاعلات والمقابلات مع المبحوثين والتي أسفرت عن وجود توجه ايجابي في مجال العلاقات العامة وكيفية ادارتها.

الجدول(8)وصف بعد (القدرة على إدارة العلاقات العامة) في الميدان المبحوث

(جامعة الحدباء الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X21	36	20.57	78	44.57	45	25.71	9	5.14	7	4.00	3.73	0.98
X22	48	27.43	71	40.57	40	22.86	11	6.29	5	2.86	3.83	0.99
X23	37	21.14	70	40.00	52	29.71	11	6.29	5	2.86	3.70	0.97
X24	35	20.00	86	49.14	38	21.71	10	5.71	6	3.43	3.77	0.95
X25	44	25.14	76	43.43	44	25.14	8	4.57	3	1.71	3.86	0.91
المعدل العام		22.86		43.54		25.03		5.60		2.97	3.78	0.96
المجموع		66.40				25.03		8.57			n=175	
(جامعة النور الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X21	26	10.24	103	40.55	72	28.35	30	11.81	23	9.06	3.31	1.10
X22	45	17.72	115	45.28	52	20.47	27	10.63	15	5.91	3.58	1.08
X23	43	16.93	96	37.80	59	23.23	37	14.57	19	7.48	3.42	1.15
X24	47	18.50	87	34.25	78	30.71	27	10.63	15	5.91	3.49	1.09
X25	52	20.47	92	36.22	75	29.53	24	9.45	11	4.33	3.59	1.05
المعدل العام		16.77		38.82		26.46		11.41		6.54	3.48	1.09
المجموع		55.59				26.46		17.95			n=254	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول(9)الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد القدرة على إدارة العلاقات العامة

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X21	74.60	4	66.20	5
X22	76.60	2	71.60	2
X23	74.00	5	68.40	4
X24	75.40	3	69.80	3
X25	77.20	1	71.80	1
المعدل العام	75.56		69.56	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

إجادة فنون التفاوض: يشير الجدولان(10)و(11)أن هذا البعد يؤشر معدل اتفاق بلغت نسبته(66.63)في (جامعة الحدباء الأهلية)على حين كانت نسبته(55.43)في(جامعة النور الأهلية)وبأوساط حسابية(3.75)و(3.45)وانحرافات معيارية(0.98)و(1.07)على التوالي،وفيما يخص المستوى الجزئي فقد تبين في(جامعة الحدباء الأهلية)أن العبارة(X35)والتي أكدت على(تبدي القيادة الإدارية في جامعتنا اهتماماتها بمراعاة المواقف التي تعترض الأفراد العاملين وبما يؤّمن التفاعل معها)قد حملت ما نسبته(78.00)أما(جامعة النور الأهلية)فقد حازت العبارة(X34)على نسبة اتفاق قدرها(71.80)والتي حملت معنى(تبدي القيادة الإدارية في جامعتنا اهتماماتها باعتماد المناقشة الصريحة مع الأفراد العاملين دون أية تقاطعات)وكان ذلك بأوساط حسابية(3.90)و(3.59)وانحرافات معيارية(0.96)و(1.08)على التوالي،ممّا يعني أن العمل بفنون التفاوض كان قائماً لدى القيادات الإدارية حسب معطيات اللقاءات الشخصية مع المبحوثين في الجامعتين رغم بروز حالات تؤكد على التركيز على عبارات معينة دون غيرها في كل جامعة.

الجدول(10)وصف بعد(إجادة فنون التفاوض)في الميدان المبحوث

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
(جامعة الحدباء الأهلية)												
X31	28	16.00	77	44.00	52	29.71	11	6.29	7	4.00	3.62	0.96
X32	31	17.71	83	47.43	39	22.29	16	9.14	6	3.43	3.67	0.98
X33	33	18.86	88	50.29	39	22.29	12	6.86	3	1.71	3.78	0.89
X34	49	28.00	74	42.29	27	15.43	17	9.71	8	4.57	3.79	1.09
X35	52	29.71	68	38.86	45	25.71	5	2.86	5	2.86	3.90	0.96
المعدل العام		22.05		44.58		23.09		6.97		3.31	3.75	0.98
المجموع			66.63		23.09		10.28				n=175	
(جامعة النور الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X31	26	10.24	105	41.34	76	29.92	12	4.72	35	13.78	3.30	1.16
X32	38	14.96	89	35.04	88	34.65	27	10.63	12	4.72	3.45	1.02
X33	27	10.63	108	42.52	76	29.92	23	9.06	20	7.87	3.39	1.05
X34	46	18.11	113	44.49	55	21.65	24	9.45	16	6.30	3.59	1.08
X35	41	16.14	111	43.70	64	25.20	23	9.06	15	5.91	3.55	1.05
المعدل العام		14.01		41.42		28.27		8.58		7.72	3.45	1.07
المجموع			55.43		28.27		16.30				n=254	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول(11)الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد إجادة فنون التفاوض

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية	جامعة النور الأهلية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X31	72.40	5	66.00	5
X32	73.40	4	69.00	3
X33	75.60	3	67.80	4
X34	75.80	2	71.80	1
X35	78.00	1	71.00	2
المعدل العام	75.04		69.12	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ج- **اللغة الدبلوماسية:** يكشف الجدولان(12)و(13)أنه تظهر اللغة الدبلوماسية كمرتكز فاعل من مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى الجامعتين وكان ذلك بمعدل اتفاق(55.89)و(47.17)وبأوساط حسابية(3.55)و(3.29)وانحرافات معيارية(1.05)و(1.14)على التوالي،أما على المستوى الجزئي فقد حملت العبارة(X44)والتي تضمنت معنى(تترجم القيادة الإدارية في جامعتنا فكرة كل ما يخص مخاطبة الأفراد العاملين بلغة تؤّمن انجذابهم لها)أن نسبة الاتفاق بشأنها بلغت(74.20)على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)مقابل(69.80)على مستوى(جامعة النور الأهلية)وبأوساط حسابية(3.71)و(3.49)وانحرافات معيارية(0.98)و(1.12)على التوالي،وهذا يجلي للباحثيّن تصوراً عن سيادة فكرة الأخذ بمفردات اللغة الدبلوماسية لكونها المدخل الفاعل لديمومة العلاقات وتأمين الكثافة في التواصلات بحيث اتضحت علامات التفاعل والفعل ورد الفعل بين المبحوثين اثناء ملاحظة الباحثيّن لذلك.

الجدول(12)وصف بعد(اللغة الدبلوماسية)في الميدان المبحوث

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
(جامعة الحدباء الأهلية)												
X41	33	18.86	74	42.29	53	30.29	7	4.00	8	4.57	3.67	0.98
X42	22	12.57	66	37.71	42	24.00	18	10.29	27	15.43	3.22	1.25
X43	31	17.71	63	36.00	61	34.86	13	7.43	7	4.00	3.56	1.00
X44	40	22.86	65	37.14	54	30.86	11	6.29	5	2.86	3.71	0.98
X45	35	20.00	60	34.29	60	34.29	10	5.71	10	5.71	3.57	1.05
المعدل العام		18.40		37.49		30.86		6.74		6.51	3.55	1.05
المجموع			55.89		30.86		13.25				n=175	
(جامعة النور الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X41	34	13.39	88	34.65	65	25.59	24	9.45	43	16.93	3.18	1.28
X42	26	10.24	71	27.95	94	37.01	37	14.57	26	10.24	3.13	1.11

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

1.12	3.24	9.84	25	12.60	32	32.28	82	34.25	87	11.02	28	X43
1.12	3.49	7.48	19	9.84	25	26.77	68	37.80	96	18.11	46	X44
1.09	3.41	6.30	16	11.81	30	33.46	85	31.89	81	16.54	42	X45
1.14	3.29	10.16		11.65		31.02		33.31		13.86	المعدل العام	
n=254		21.81				31.02		47.17		المجموع		

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول(13)الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد اللغة الدبلوماسية

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X41	73.40	2	63.60	4
X42	64.40	5	62.60	5
X43	71.20	4	64.80	3
X44	74.20	1	69.80	1
X45	71.40	3	68.20	2
المعدل العام	70.92		65.80	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

خ- **الاخذ والعطاء:**يوضح الجدولان(14)و(15)أن هذا البعد يعد أحد مرتكزات السلوك الدبلوماسي فقد تبين أن المعدل العام لاتفاق المبحوثين بلغت نسبته(56.80)على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)مقابل نسبة اتفاق(48.50)في(جامعة النور الأهلية)وبأوساط حسابية(3.57)و(3.36)وانحرافات معيارية(1.01)و(1.10)على التوالي،أما على المستوى الجزئي فقد تبين أن العبارة(X51)والتي تشير الى(تقدم القيادة الإدارية في جامعتنا التسهيلات للأفراد العاملين في ميدان العمل وبما يجسد مبدأ المبادلات)قد حصلت على نسبة اتفاق(73.20)أما في(جامعة النور الأهلية)فقد ظهرت العبارة(X54)وبنسبة اتفاق(68.20)والتي حملت معنى(تقدم القيادة الإدارية في جامعتنا الاهتمام بالأفراد العاملين وتجعله مدخلاً للنفاذ الى ذاتهم)وكان ذلك بأوساط حسابية(3.66)و(3.41)وانحرافات معيارية(1.14)و(1.07)على التوالي،وهذا يوفر اشارات واضحة المعالم للباحثيّن أن عملية الأخذ والعطاء كانت سائدة وضمن مديات محصورة بين الجيد الى المتوسط في كلا الجامعتين وهذا ما أشرته المقابلات الشخصية مع المبحوثين في الجامعتين والتي أسفرت عن وجود مثل هذا التوجه.

الجدول(14)وصف بعد(الأخذ والعطاء)في الميدان المبحوث

(جامعة الحدباء الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

1.14	3.66	8.57	15	2.86	5	27.43	48	36.57	64	24.57	43	X51
0.86	3.57	1.14	2	8.57	15	34.86	61	42.86	75	12.57	22	X52
1.01	3.40	6.29	11	9.71	17	31.43	55	42.86	75	9.71	17	X53
1.07	3.57	4.57	8	10.86	19	28.00	49	36.00	63	20.57	36	X54
0.95	3.64	2.86	5	6.86	12	32.00	56	40.00	70	18.29	32	X55
1.01	3.57	4.69		7.77		30.74		39.66		17.14	المعدل العام	
n=175		12.46				30.74		56.80		المجموع		

(جامعة النور الأهلية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.14	3.34	10.63	27	7.87	20	32.28	82	35.43	90	13.78	35	X51
1.06	3.36	5.91	15	12.99	33	34.25	87	33.07	84	13.78	35	X52
1.13	3.36	7.87	20	11.81	30	33.07	84	31.10	79	16.14	41	X53
1.07	3.41	5.91	15	12.20	31	31.10	79	36.22	92	14.57	37	X54
1.13	3.35	8.66	22	11.02	28	31.89	81	33.07	84	15.35	39	X55
1.10	3.36	7.80		11.18		32.52		33.78		14.72	المعدل العام	
n=254		18.98				32.52		48.50		المجموع		

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول(15)الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد الأخذ والعطاء

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X51	73.20	1	66.80	5
X52	71.40	3	67.20	2
X53	68.00	5	67.20	3
X54	71.40	4	68.20	1
X55	72.80	2	67.00	4
المعدل العام	71.36		67.28	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

د- **تمثيل المصـــالح:**يبين الجدولان(16)و(17)أن هذا البعد يؤشـــر لنا أن المعدل العام للاتفاق بلغت نســـبته(54.97)في(جامعة الحدباء الأهلية)على حين كانت نســـبته(47.01)في(جامعة النور الأهلية) وبأوســـاط حســـابية(3.50)و(3.31)وانحرافات معيارية(1.06)و(1.12)على التوالي،أما على المســـتوى الجزئي فقد حصـــلت العبارة(X65)والتي تنص(تضـــع القيادة الإدارية في جامعتنا الاستجابة لطموحات الأفراد العاملين كمطلباً أساسياً لاحتواء حركية البيئة المحيطة بهم)في(جامعة الحـدبـاء الأهليـة)مـا نسـبتـه(72.00)قيـاسـاً بمـا في(جـامعـة النور الأهليـة)حيث برز فعل العبارة(X64)والتي تشـير الى(تضـع القيادة الإدارية في جامعتنا مطالب الأفراد العاملين كأسـبقية مثلما تفّعل قدراتها لصـالحهم)فقد شـغلت(67.40)وبأوسـاط حسـابية(3.60)و(3.37)وانحرافات

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

معيارية(1.16) و(1.07)على التوالي،ممّا يؤّمن منطلقاً للباحثيّن أن تمثيل المصـــالح في الجامعتين جاء بحدود المتوسط رغم وجود حالة من الاختلاف بشأن العبارات المعبرة عنه وهذا ما جاء متسقاً مع مشـــاهدات الباحثيّن للعينة المبحوثة بشـــأن اهتمام القيادات الإدارية بعملية تمثيل المصـــالح حد الدفاع عنها.

الجدول(16)وصف بعد(تمثيل المصالح)في الميدان المبحوث

(جامعة الحدباء الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X61	28	16.00	73	41.71	54	30.86	8	4.57	12	6.86	3.55	1.04
X62	24	13.71	70	40.00	56	32.00	15	8.57	10	5.71	3.47	1.02
X63	23	13.14	68	38.86	59	33.71	17	9.71	8	4.57	3.46	0.99
X64	25	14.29	62	35.43	60	34.29	14	8.00	14	8.00	3.40	1.08
X65	39	22.29	69	39.43	40	22.86	12	6.86	15	8.57	3.60	1.16
المعدل العام		15.89		39.09		30.74		7.54		6.74	3.50	1.06
المجموع			54.97		30.74		14.29				n=175	
(جامعة النور الأهلية)												
العبارات	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لاأتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X61	37	14.57	75	29.53	85	33.46	26	10.24	31	12.20	3.24	1.19
X62	33	12.99	91	35.83	80	31.50	31	12.20	19	7.48	3.35	1.09
X63	23	9.06	87	34.25	92	36.22	30	11.81	22	8.66	3.23	1.06
X64	33	12.99	92	36.22	85	33.46	25	9.84	19	7.48	3.37	1.07
X65	43	16.93	83	32.68	74	29.13	27	10.63	27	10.63	3.35	1.19
المعدل العام		13.31		33.70		32.76		10.94		9.29	3.31	1.12
المجموع			47.01		32.76		20.23				n=254	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

الجدول(17)الأهمية النسبية وترتيب العبارات لبعد تمثيل المصالح

العبارات	جامعة الحدباء الأهلية		جامعة النور الأهلية	
	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات	الأهمية النسبية%	ترتيب العبارات
X61	71.09	2	64.80	4
X62	69.49	3	67.00	2
X63	69.26	4	64.60	5
X64	68.00	5	67.40	1
X65	72.00	1	67.00	3
المعدل العام	69.96		66.16	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

المبحث الثاني//اختبار فرضيات البحث

الفرضـــية الرئيســـة الأولى:تتوافر مرتكزات الســـلوك الدبلوماســـي لدى القيادات الإدارية على المستويين الكلي والجزئي وبدلالة الأبعاد المعبرة عنها في جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين.

سيتم استخدام اختبار(One-Sample T Test)لاختبار الفرضية علماً أن هذا الاختبار يستند على المقارنة بين قيمة الوسـط الحسـابي المشـاهد(المحسـوب من العينة)وقيمة الوسـط الحسـابي الافتراضـي والمسـاوي الى(3)حسـب مقياس ليكرد الخماسـي المسـتخدم في بحثنا،وتؤشـر نتائج الجدول(18)الى كل ممّا يلي:

1. تتوافر مرتكزات السلوك الدبلوماسي **على المستوى الكلي** في كل من جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين وذلك بدلالة قيمة الوسـط الحسـابي المشـاهد والذي بلغ(3.61)و(3.35)لكل من الجامعتين على التوالي وهو أكبر من قيمة الوسـط الحسـابي الفرضـي والمسـاوية قيمته الى(3)و هذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value)والتي بلغت(0.000)وهي أقل من(0.05).
2. تتوافر أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي **على المستوى الجزئي** في كل من جامعتيّ الحدباء والنور الاهليتين وذلك بدلالة قيمة الوسـط الحسـابي المشـاهد والذي بلغ[(3.48)،(3.77)،(3.75)،(3.54)،(3.61)،(3.49)]على التوالي في جامعة الحدباء الأهلية وبلغ[(3.25)،(3.47)،(3.45)،(3.29)،(3.36)،(3.30)]على التوالي في جامعة النور الأهلية، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والمساوية قيمته الى(3)وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value)والتي بلغت(0.000)وهي أقل من(0.05).

الجدول(18)نتائج اختبار توافر مرتكزات السلوك الدبلوماسي على المستويين الكلي والجزئي في الميدان المبحوث

الابعاد	الجامعة الأهلية	قيمة الوسط الحسابي المشاهد	قيمة الوسط الحسابي الفرضي	نوع الاختبار	P-value	القرار
مرتكزات السلوك الدبلوماسي	الحدباء	3.61	3	One-Sample T Test	0.000	قبول الفرضية
	النور	3.35			0.000	
تفعيل قواعد البروتوكول والاتيكيت	الحدباء	3.48	3		0.000	
	النور	3.25			0.000	
القدرة على إدارة العلاقات العامة	الحدباء	3.77	3		0.000	
	النور	3.47			0.000	
إجادة فنون التفاوض	الحدباء	3.75	3		0.000	
	النور	3.45			0.000	

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

اللغة الدبلوماسية	الحدباء	3.54	3		0.000	
	النور	3.29			0.000	
الأخذ والعطاء	الحدباء	3.61	3		0.000	
	النور	3.36			0.000	
تمثيل المصالح	الحدباء	3.49	3		0.000	
	النور	3.30			0.000	

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

وفي إطار الإفادة من معطيات الجدول(18)فان هذا يقودنا الى **قبول الفرضـــية الرئيســـة الأولى** ،والجدير بالذكر أنه تبين للباحثيّن أن قيمة الوســط الحســابي المشــاهد لكل بعد من أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي يفوق الوسط الفرضي البالغ(3)الأمر الذي يؤشر وجود اختلاف بين الجامعتين من حيث مستوى توافر هذه الأبعاد.

الفرضـــية الرئيســـة الثانية:يوجد اختلاف في الأهمية الترتيبية لهذه المرتكزات بين جامعتيّ (الحدباء والنور الأهليتين).

أما بشــأن الأهمية النســبية لأبعاد مرتكزات الســلوك الدبلوماســي على مســتوى الجامعتين(الحدباء والنور الأهليتين) فقد بيّن الجدول(19)أن(القدرة على إدارة العلاقات العامة)قد حظيت بالمرتبة (الأولى)على حين أن(إجادة فنون التفاوض)قد شـــغل المرتبة(الثانية)ويأتي بعد(الأخذ والعطاء) ليحتل المرتبة(الثالثة)ثم يظهر بعد(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت)ليأخذ المرتبة الســادســة،أما بشــأن البعدين(اللغة الدبلوماســية)و(تمثيل المصــالح)فقد جاء التركيز عليهما مختلفاً بحيث أنه(اللغة الدبلوماســـية)كبعد شـــغل المرتبة(الرابعة)في(جامعة الحدباء الأهلية) وفي(جامعة النور الأهلية) احتلت المرتبة(الخامســة)وبالمقابل أن(تمثيل المصــالح)أحتل المرتبة(الخامســة)في(جامعة الحدباء الأهلية)على حين أحتل(المرتبة الرابعة)في(جامعة النور الأهلية)،وتكاد أن تكون هذه النتيجة حقيقة قائمة في ميدان الأعمال وذلك لاختلاف الظروف والامكانيات وصـــولاً الى الموارد البشـــرية ممّا ينعكس بشكل أو بأخر على مسألة تبني هذه الأبعاد في ميدان العمل،وتأسيساً على ما تقدم فأن هذا يقودنا الى **قبول الفرضية الرئيسة الثانية**.

الجدول(19)الأهمية النسبية لأبعاد متغير مرتكزات السلوك الدبلوماسي في الميدان المبحوث

الأبعاد	جامعة الحدباء الأهلية				جامعة النور الأهلية			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
تفعيل قواعد البرتوكول والاتيكيت	3.48	1.01	69.60	السادس	3.26	1.14	65.20	السادس
القدرة على ادارة العلاقات العامة	3.78	0.96	75.56	الاول	3.48	1.09	69.56	الاول

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

اجادة فنون التفاوض	3.75	0.98	75.04	الثاني	3.45	1.07	69.12	الثاني
اللغة الدبلوماسية	3.55	1.05	70.92	الرابع	3.29	1.14	65.80	الخامس
الاخذ والعطاء	3.57	1.01	71.36	الثالث	3.36	1.10	67.28	الثالث
تمثيل المصالح	3.50	1.06	69.96	الخامس	3.31	1.12	66.16	الرابع

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ويبين الجدول(19)أن الأخذ بمرتكزات السلوك الدبلوماسي كانت قائمة في الجامعتين إلا أن نسبة الاتفاق حول هذه المرتكزات(الأبعاد)جاءت متفاوتة ممّا يعكس حالة من الاختلاف والتي يترتب عليها درجة من التباين في الأهمية النسبية لهذه الأبعاد على مستوى الجامعتين.

الفرضية الرئيسة الثالثة:توجد فروق معنوية بين جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين)من حيث تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي على المستويين الكلي والجزئي وبدلالة الأبعاد المفسرة لها.

سيتم استخدام اختبار(Two Independent Sample T Test)لاختبار الفرضية أعلاه،حيث يستند هذا الاختبار على المقارنة بين قيمة الوسط الحسابي لجامعة الحدباء الأهلية مع الوسط الحسابي لجامعة النور الأهلية لمرتكزات السلوك الدبلوماسي على المستوى الكلي وبدلالة أبعادها، وتؤشر نتائج الجدول(20):

1. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي **على المستوى الكلي** في جامعة الحدباء الأهلية قياساً بجامعة النور الأهلية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي لجامعة الحدباء الأهلية والذي بلغ(3.61)وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي لجامعة النور والذي بلغ(3.35)وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value)والتي بلغت(0.000)وهي أقل من(0.05).
2. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي **على المستوى الجزئي** في جامعة الحدباء الأهلية قياساً بجامعة النور الأهلية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي لجامعة الحدباء الأهلية والذي بلغ [(3.48)،(3.77)،(3.75)،(3.54)،(3.61)،(3.49)]وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي لجامعة النور الأهلية والذي بلغ[(3.25)،(3.47)،(3.45)،(3.29)،(3.36)،(3.30)]وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value)والتي ظهرت أعلى قيمة فيه مساوية الى(0.024)وهي أقل من(0.05).

الجدول(20)نتائج اختبار الفروق بين جامعتيّ الحدباء والنور الأهليتين من حيث تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي على المستويين الكلي والجزئي وبدلالة الأبعاد المفسرة لها

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

الابعاد	الجامعة الأهلية	الوسط الحسابي	نوع الاختبار	P-value	القرار
مرتكزات السلوك الدبلوماسي	الحدباء	3.61	Two Independent Sample T Test	0.000	قبول الفرضية
	النور	3.35			
تفعيل قواعد البروتوكول والاتيكيت	الحدباء	3.48		0.002	
	النور	3.25			
القدرة على إدارة العلاقات العامة	الحدباء	3.77		0.000	
	النور	3.47			
إجادة فنون التفاوض	الحدباء	3.75		0.000	
	النور	3.45			
اللغة الدبلوماسية	الحدباء	3.54		0.001	
	النور	3.29			
الأخذ والعطاء	الحدباء	3.61		0.006	
	النور	3.36			
تمثيل المصالح	الحدباء	3.49		0.024	
	النور	3.30			

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ان وجود هذه الفروق بين الجامعتين ينبثق من تاريخ التأسيس لكل منهما فضلاً عن حجم ومستوى الدعم الذي تتلقاه مقترناً ذلك بطبيعة التخصصات العلمية يلازم ذلك مستوى الاقبال من قبل الطلبة على الجامعتين ممّا يؤّمن اختلاف في الرؤى تجاه كل منهم وعلى نحو أسهم في تأشير هذه الفروق، وبناءً على ما سبق فأنه **تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة**.

الفرضية الرئيسة الرابعة:توجد علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى الجامعتين قيد الدراسة وعلى نحوٍ يؤشر حالة من الاختلاف بينهما.

يستخدم معامل الارتباط لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين،حيث نستدل على اتجاه العلاقة من حيث كونها علاقة(طردية أم عكسية)من خلال إشارة قيمة معامل الارتباط،أما بالنسبة لقوة العلاقة فنستدل عليها من خلال قرب قيمة معامل الارتباط من القيمة(±1)إذ أنه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين،واخيراً وبالنسبة لطبيعة العلاقة(معنوية العلاقة)بين أي متغيرين يستدل عليها من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-Value)المرافقة لقيمة معامل الارتباط،وتشير الدراسات الى انه اذا كانت هذه القيمة أقل من (0.05)فهذا دليل على معنوية العلاقة بين المتغيرين،ويمكن توضيح علاقة الارتباط بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي عبر الجدول(21):

الجدول(21)العلاقة بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي في الميدان المبحوث

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

المتغير الاول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	الجامعة الأهلية	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية P-value
تفعيل قواعد البروتوكول والاتيكيت	<-->	القدرة على إدارة العلاقات العامة	الحدباء	0.98	0.012
			النور	0.77	0.006
	<-->	إجادة فنون التفاوض	الحدباء	0.93	0.018
			النور	0.70	0.005
	<-->	اللغة الدبلوماسية	الحدباء	0.96	0.016
			النور	0.69	0.009
	<-->	الأخذ والعطاء	الحدباء	0.82	0.018
			النور	0.58	0.005
	<-->	تمثيل المصالح	الحدباء	0.76	0.023
			النور	0.57	0.009
القدرة على إدارة العلاقات العامة	<-->	إجادة فنون التفاوض	الحدباء	0.93	0.015
			النور	0.90	0.023
	<-->	اللغة الدبلوماسية	الحدباء	0.78	0.011
			النور	0.78	0.016
	<-->	الأخذ والعطاء	الحدباء	0.81	0.016
			النور	0.77	0.012
	<-->	تمثيل المصالح	الحدباء	0.74	0.013
			النور	0.67	0.019
إجادة فنون التفاوض	<-->	اللغة الدبلوماسية	الحدباء	0.89	0.016
			النور	0.84	0.009
	<-->	الأخذ والعطاء	الحدباء	0.80	0.010
			النور	0.81	0.003
	<-->	تمثيل المصالح	الحدباء	0.80	0.016
			النور	0.69	0.003
اللغة الدبلوماسية	<-->	الأخذ والعطاء	الحدباء	0.96	0.012
			النور	0.86	0.005
	<-->	تمثيل المصالح	الحدباء	0.86	0.010
			النور	0.75	0.006
الأخذ والعطاء	<-->	تمثيل المصالح	الحدباء	0.92	0.007
			النور	0.86	0.007

المصدر:إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

أظهرت معطيات الجدول(21)الخاصة بعلاقات الارتباط بين مرتكزات السلوك الدبلوماسي أن كل بعد من هذه الأبعاد يرتبط بغيره وبقيمة احتمالية و هذا ما يمكن تأشيره إذ نجد أن (تفعيل قواعد

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

البروتوكول والإتيكيت)ارتبطت ب(القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)وبقيم ارتباط موزعة على التوالي((0.98)،(0.93)،(0.96)،(0.82)،(0.76))وهذا على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)،أما على مستوى(جامعة النور الأهلية)فنجد أن قيم الارتباط تراوحت بين ((0.77)،(0.70)،(0.69)،(0.58)،(0.57))الأمر الذي يؤشر لنا أن(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت)كانت مرتبطة ببقية الأبعاد المشار لها وبقيمة ارتباط عالية في(جامعة الحدباء الأهلية) قياساً ب(جامعة النور الأهلية)،أما بشأن العلاقة بين بعد(القدرة على إدارة العلاقات العامة)والأبعاد الأخرى(اجادة فنون التفاوض،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح) فقد بلغت قيمة الارتباط على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)((0.93)،(0.78)،(0.81)،(0.74))على حين كانت العلاقة بين (القدرة على إدارة العلاقات العامة)وبين الأبعاد المؤشرة في الجدول أعلاه على مستوى (جامعة النور الأهلية)فقد حملت قيمة ارتباط((0.90)،(0.78)،(0.77)،(0.67))على التوالي،وهذا يؤشر لنا أن بعد(القدرة على إدارة العلاقات العامة)كان مرتبطاً ب(بعد إجادة فنون التفاوض واللغة الدبلوماسية والأخذ والعطاء وتمثيل المصالح)وبقيمة ارتباط عالية تفوق ما هي عليه في (جامعة النور الأهلية)،وفيما يخص بعد(إجادة فنون التفاوض)فقد ارتبط ب(اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)وبقيمة ارتباط موزعة على التوالي((0.89)،(0.80)،(0.80))على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)على حين نجد أن ارتباط هذا البعد بالأبعاد الأخرى المشار لها على مستوى(جامعة النور الأهلية)قد تمثلت ب((0.84)،(0.81)،(0.69))على التوالي ممّا يعني أن ارتباط بعد(إجادة فنون التفاوض)ب(اللغة الدبلوماسية والأخذ والعطاء وتمثيل المصالح) كان قائماً في (جامعة الحدباء الأهلية)وبشكل يفوق(جامعة النور الأهلية)،أما بعد(اللغة الدبلوماسية) فقد أشر ارتباطه بالأبعاد(الأخذ والعطاء، تمثيل المصالح)وبقيم ارتباط(0.96)و(0.86)على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)وبالمقابل نجد أن قيم الارتباط بين هذا البعد(اللغة الدبلوماسية)وبعديّ (الأخذ والعطاء،وتمثيل المصالح)على مستوى(جامعة النور الأهلية)الأقل وبلغ((0.86)،(0.75))،أما عن بعد(الأخذ والعطاء) فقد ارتبط ببعد(تمثيل المصالح)على مستوى (جامعة الحدباء الأهلية)وبقيمة ارتباط (0.92)قياساً ب(جامعة النور الأهلية)إذ بلغت قيمة الارتباط(0.86)وهذا يعني أن(جامعة الحدباء الأهلية) كانت لها الأسبقية في مجال ارتباط بعد(الأخذ والعطاء)ب(تمثيل المصالح)،وهذا يوفر منطلقاً للقول بأن معاملات الارتباط بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي كانت قائمة على

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

مســـتوى الجامعتين مع وجود فارق بينهما من ناحية التطبيق والأخذ بهذه الأبعاد بحيث أن(جامعة الحدباء الأهلية)قد أحتلت المرتبة الأولى قياساً ب(جامعة النور الأهلية)وبهذا **تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة**.

المحور الرابع//الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:

1- وجود حالة من القصور في مجال البحث والدراسة عن موضوع مرتكزات السلوك الدبلوماسي ممّا أشر ضعف الرؤية تجاه هذه المرتكزات وبالتالي أسهم في ضرورة تأمين الانطلاقات لدراسة مثل هذه الموضوعات التي تمهد السبيل لإقرار المدنية والتحضر عند التعاملات.

2- تدني مستوى المعالجات الميدانية لمسألة الفقر المعرفي بخصوص الدبلوماسية في المجال التنظيمي وعلى النحو الذي أشر أن الاهتمام بموضوع الدبلوماسية جاء ضمن تخصصات محددة تشمل العاملين في السلك الدبلوماسي.

3- وجود توجه مقبول في بعض أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)وبالذات(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)،أما بالنسبة للبعدين(القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض) فقد شغلا مرتبة متوسطة،أما بالنسبة ل(جامعة النور الأهلية) فقد تبين أن هناك ضعفاً في أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي المتمثلة ب(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت،اللغة الدبلوماسية،الأخذ والعطاء،تمثيل المصالح)والتي جاءت نسبها ضعيفة ما عدا بعديّ(القدرة على إدارة العلاقات العامة،إجادة فنون التفاوض)فقد جاءا بنسب مقبولة،وهذا يوفر للباحثيّن منطلقاً للقول وجود تفاوت ملموس وواضح المعالم بشأن تطبيق أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي بين الجامعتين وهذا ما أشرته المقابلات الميدانية مع عينة البحث والتي أكدت على العمل بهذه المرتكزات لكن ضمن نطاق محدد.

4- تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي بين الجامعتين وعلى نحوٍ يعكس مستوى الاهتمام من قبل القيادات الإدارية في تلك الجامعتين بهذه الأبعاد إذ نجد أن(القدرة على إدارة العلاقات العامة)قد حظيت بالمرتبة الأولى على حين أن(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت) قد جاءت بالمرتبة الاخيرة هذا على مستوى(جامعة الحدباء الأهلية)،أما بالنسبة ل(جامعة النور الأهلية)فقد نجد أن(القدرة على إدارة العلاقات العامة) قد شغلت الأولوية في اهتمامات القيادات الإدارية في هذه الجامعة أما(تفعيل قواعد البروتوكول والإتيكيت) فقد أحتل

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

المرتبة الأخيرة ويكاد ذلك لا يمنع من وجود اختلاف في الترتيب للأبعاد الأخرى سواء تعلق الأمر باللغة الدبلوماسية وتمثيل المصالح،وفي هذا السياق أشرت المقابلات الميدانية للباحثيّن أن عملية الأخذ بأبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي جاءت بنسب متفاوتة بين الجامعتين وهذا مرده اختلاف الرؤية ازاء مثل هذه الأبعاد.

5- اختلاف الوسط الحسابي لأبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي في(جامعة الحدباء الأهلية)عنه في (جامعة النور الأهلية)ممّا يؤشر وجود فروق معنوية.

6- ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي في(جامعة الحدباء الأهلية) والتي بلغت قيماً محصورة بين(0.74-0.98)ممّا يؤشر قوة العلاقة بين هذه الأبعاد،وبالمقابل فان قيم الارتباط بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى(جامعة النور الأهلية)قد انحصرت بين(0.57-0.90)ممّا يعني أن فقرة معامل الارتباط في(جامعة الحدباء الأهلية)يفوق ما هو عليه في(جامعة النور الأهلية)وهذا مرده جملة عوامل منها ما يخص عمر الجامعة المبحوثة وتجربتها وتنوع الاختصاصات العلمية فيها مقترناً كل ذلك بالتكوين الاجتماعي للعاملين فيها سواء تعلق الأمر ب(التنشئة الاجتماعية،التعليم،الاحتكاك بالتقنية،الإطلاع على التجارب العالمية)،ومع ذلك فقد تبين للباحثيّن من خلال الزيارات الميدانية أن رؤية العينة المبحوثة الى مرتكزات السلوك الدبلوماسي جاءت ضمن منحى يؤكد على أهمية المفاعلة بينهم لكون أحدهما يكمل أهمية وفعل الأخر.

ب- التوصيات:

1- العمل على تعزيز عملية تطبيق أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي على مستوى جامعتيّ(الحدباء والنور الأهليتين)وبما يجسد أهمية الدبلوماسية ويفصح عن قيمتها الفعلية في الميدان سواء أ كان ذلك بالنسبة للقيادات الإدارية أم العاملين،وهذا يستلزم الأخذ بألية إقرار مناهج الدبلوماسية في الجامعتين مع التركيز على الورش والبرامج الداعمة لهذا الإتجاه مقترناً ذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

2- ضرورة إعطاء أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي قيمتها الفعلية في ميدان العمل دون التركيز على أبعاد محددة دون غيرها على أساس أن هذه الأبعاد تعمل على وفق دائرية الدبلوماسية وهذا يستلزم الأخذ بفكرة التأثير الذي يتركه كل بعد عبر إجراء الدراسات والبحوث والتي تتفق على

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

بيان أســـبقية بعد ما قياســـاً بغيره مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والمتغيرات المحيطة بكل جامعة.

3- التأكيد على الحالة التداوبية بين أبعاد مرتكزات السلوك الدبلوماسي الى حد أن كل بعد يؤّمن قوة الدعم للأخر بحيث تبدو هذه الأبعاد كأنها كل متكامل يتعذر فهمه دون معرفة الأجزاء المكونة له وهذا ما ينطبق على السلوك الدبلوماسي علماً أن مثل ذلك يتطلب الأخذ بفكرة الدبلوماسية أشبه بعباءة على من يرتديها أن يدفع ثمنها.

4- العمل على إقرار حالات الوعي في الجامعتين المبحوثتين بشأن جوهر السلوك الدبلوماسي وذلك عبر ألية التدريب المكثف وعلى نحو يؤّمن الإيفاء بمتطلبات الحقيبة التدريبية الدبلوماسية.

5- ضـرورة تأمين الدعم المالي المتواصـل لكل ما يمت بصـلة الى مرتكزات السـلوك الدبلوماسـي وهذا يتم عبر آلية تخصيص بنود محددة في الميزانية لإقرار عملية الدعم وجعلها تأخذ مداها في المجال التنظيمي على مستوى الجامعتين قيد البحث.

6- نشـر الثقافة الدبلوماسـية في الجامعتين وبمنحى يؤشـر قيمتها ويفصـح عن دلالاتها بحيث تكون العامل المساعد في مسايرة سلوكيات الأخرين والقدرة على استيعابها حتى وأن تجاوزت الحدود المقبولة وهذا يتطلب اعتماد ألية فحواها(كل الأعمال تبقى جوفاء وجامدة بغياب الدبلوماسية)،ممّا يعني جعلها منهاج عمل يومي وحتى ادخالها ضمن المناهج الدراسية في الجامعتين.

قائمة المصادر

أ- المصادر العربية:

1- ادريس،ثابت عبدالرحمن(2000).*التفاوض:مهارات واستراتيجيات*.مطبعة الولاء الحديثة.

2- جميل،اسراء رياض،وناجي،مصطفى ناطق(2024).إدارة التفاوض الإداري وتأثيره في المنظمات الذكية:دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية الوسطى.*مجلة الريادة للمال والأعمال*،5(2)،31-23.

3- الحاج رحو،شهد عصام عبد يحيى(2023).*السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية وانعكاساته على مرتكزات التودد الإيجابي بين العاملين:دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في ديوان محافظة نينوى*(رسالة ماجستير،الجامعة التقنية الشمالية).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

4- حمزة،قدوج،والمسعود،ربيع(2021).*اقتراح نموذج لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة الاقتصادية:دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في مشروع(RS-MENA)* (أطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر- بسكرة).

5- داؤد،أسيل غسان محمد(2020).*دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية*(رسالة ماجستير،جامعة النجاح الوطنية).

6- رشيد،صالح عبدالرضا،وجلاب،أحسان دهش(2008).*الإدارة الإستراتيجية:مدخل تكاملي*.دار المناهج للنشر والتوزيع.

7- الزايد،منى جاسم(2020).*دليل البروتوكول والمراسم للبرلمانيين والدبلوماسيين*.معهد البحرين للتنمية السياسية.

8- السيد،محمد سليم(1998).*السياسة الخارجية*.مكتبة النهضة.

9- العلي،مجيد حميد مجيد علي(2014).*التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية وانعكاساته على العمليات التفاوضي:دراسة لمجموعة من المنظمات العراقية*(أطروحة دكتوراه،جامعة الموصل).

10- محمد،فاضل زكي(1992).*الدبلوماسية في عالم متغير*.دار الحكمة للطباعة والنشر.

11- منصور،محمد السيد،وسلام،داليا السعيد(2020).المكونات العاملية لسلوك العطاء لدى عينة من المصريين والسعوديين من الجنسين دراسة عبر ثقافية.*مجلة دراسات عربية*،19(3)،684-554.

12- النوفل،سلطان أحمد خليف(2024).*المدخل الى إدارة المراسم بين المنظور النظري والدليل التطبيقي*.دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ب- **المصادر الأجنبية:**

1- Alammar,F.M.,&Pauleen,D.J.(2016).Business Diplomacy Management: A Conceptual Overview and an Integrative Framework.*International Journal of Diplomacy and Economy*,3(1),3-26.
2- Bjola,C.(2015).Diplomatic Leadership On Times Of Crisis:The Maverick, The Congregator and The Pragmatist.*The Hague Journal of Diplomacy*, 10(1),4-9.
3- Cohen,J.(1988).*Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences* (2nd ed.).Lawrence Erlbaum Associates.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (2) 2025

4- Feldt,L.S.,&Brennan,R.L.(1989).*Reliability,Educationalmeasurement*,edited by Robert L Linn,(3rd ed.).Macmillan Publishing Company.
5- Gilbert,J.A.,&Ivancevich,J. M.(2000).Diversity management time for a new approach.*public personnel management*,22(3),75-92.
6- Kondalkar,V.G.(2007).*Organizational Behavior*.New Age International (P) Limited Publishers.
7- Lawton,A.,&Paez,I.(2015).Developing A Framework For Ethical Leadership.*Journal of Business Ethics*,130(3),639-649.
8- Macnamara,J.(2012).Corporate and Organisational Diplomacy:An Alternative Paradigm To PR. *Journal of Communication Management*, 16(3),312-325.
9- McShane,S.,&VonGlinow,M.(2010).*Organizational Behavior*(5th ed.). The McGraw-Hill Companies.
10- Melikyan,R.(2017).Vagueness As An Instrument Of The Diplomatic Language.*Foreign Languages In Higher Education*,1(22),27-33.
11- Miller,C.A.(2002).Definitions and dimensions of etiquette.*proceedings papers from the AAAI fall symposium*,new york,U.S.A,November 15-17.association for the advancement of artificial intelligence (AAAI press).
12- Silalahi,A.(2019).*Guide To Diplomatic Protocol*.Coral Triangle Initiative On Coral Reefs,Fisheries and Food Security(CTI-CFF).
13- Steger,U.(2003).*Corporate Diplomacy:The Strategy For A Volatile, Fragmented Business Environment*.Wiley Publisher.
14- Stuart,M.(2006).*Reordering Diplomatic Theory For The Twenty-First Century:A Tripartite Approach*(Unpublished Doctoral Dissertation,Bond University).
15- Westland,J.C.(2010).Lower Bounds On Sample Size In Structural Equation Modeling.*Electronic Commerce Research and Applications*,9(6),476-487.

أ.د نبال يونس محمد / الكلية التقنية الإدارية / الموصل.
أ.د نوال يونس محمد / الكلية التقنية الإدارية/ الموصل.
أ.م.د أحمد سليمان الجرجري/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل.
أ.م.د مجيد حميد مجيد/ الكلية التقنية الهندسية/ الموصل.