

الإطار النظري والرؤية التحليلية للقيادة الدبلوماسية - آراء دراسة عينة من الموظفين في مديرية

التربية والتعليم في نينوى

أ. د سلطان احمد خليف النوفل

جامعة النور / كلية التقنيات الإدارية

م.م سجي نشوان عبد الجبار

جامعة النور / كلية التقنيات الادارية

saja.nashwan@alnoor.edu.iq

[Sultan.ahmed@alnoor.edu.iq](mailto:Sultan.ahmed@alnoor.edu.iq)

م.م سارية نظام شكر

جامعة النور / كلية التقنيات الادارية

Sarya.netham@alnoor.edu.iq

المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى الكشف عن ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى وقد انطلقت الدراسة من تساؤل مفاده : ما طبيعة السلوكيات التي تنتهجها القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى وبما يرجح دورها ويكشف عن اصلتها عبر مستوى توافر الابعاد المفسرة لها ؟ وبغية الاجابة على هذا التساؤل فقد تم تبني عدداً من الفرضيات ابرزها (لا تتضح معالم الارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى ) وحددت عينة الدراسة على نحو عشوائي وبحجم (45) فردا من العاملين في مختلف الاقسام والشعب وتم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات التي تمت معالجتها احصائيا بالحزم (spss v26) مما تمخض عنه مجموعة من النتائج من ابرزها وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى .

الكلمات المفتاحية : القيادة الدبلوماسية ، الابعاد

## **Diplomatic Leadership Theoretical Framework and Analytical vision– An Opinions of the Study of a Sample of Employees at the Nineveh Directorate of Education**

Prof. Dr. Sultan Ahmed Khalif Al-Nawfal

A.L. Saja Nashwan Abdul-Jabbar

A. L. Sariya Nizam Shukr

### **Abstract**

The present study aimed to explore the dimensions of diplomatic leadership at the Directorate of Education in Nineveh. The study was driven by the research question: What are the types of behaviors adopted by diplomatic leadership at the Directorate of Education in Nineveh, and how do these behaviors reflect its role and authenticity through the presence of the explanatory dimensions? To answer this question, a number of hypotheses were formulated, the most prominent of which posited that the relationship between the dimensions of diplomatic leadership at the Directorate of Education in Nineveh is unclear. The study sample was selected randomly, comprising 45 individuals working in various departments and divisions. The descriptive method was employed to analyze the data, which were processed statistically using SPSS (v26). The

analysis yielded several findings, most notably the existence of a correlation between the dimensions of diplomatic leadership at the Directorate of Education in Nineveh.

**Keywords:** Diplomatic Leadership, Dimensions

## المقدمة

دأبت المنظمات إلى ممارسة ادواراً تتجاوز الأطر التقليدية مما وضعها امام حالة من اعادة التفكير في الانماط القيادية السائدة لديها وقد وجدت من النمط القيادي الدبلوماسي مدخلاً اساسياً للنفوذ إلى الواقع التنظيمي وقرار سبل التعامل مع ما يجول فيه وما يعترضه من احداث وتطورات وهذا يعني ان القيادة الدبلوماسية لديها من السلوكيات ما يؤكد تأثيراتها وما يقر فعلها في المجال الذي تعمل فيه لذا بات الأمر واضحاً أن تحدد الابعاد المفسرة لها وبما يتيح لها فرصة الولوج واغتنام الظروف لصالح الاهداف المبتغاة في اطار الافادة من الرؤية التحليلية عبر الاستناد إلى الادلة والشواهد الواقعية

وبناء على ما تقدم فقد تبنت الدراسة الحالية عدة محاور ، تمثل المحور الأول بمنهجية الدراسة التي كان عمقها الاشكالية التي تعرضها على مستوى الواقع وفلسفتها التي تبديها والاهداف التي تبتغيها وما يوسع مداها لبناء مخططاً فرضياً تنبثق عنه مجموعة من الفرضيات التي تتطلب اختباراً يخرجها من نطاق التوقع الى جادة التطبيق ثم يليه المحور النظري والمحور الميداني .

## المحور الأول : منهجية الدراسة

تم الكشف عنه عبر السياق الآتي:

**أولاً : مشكلة الدراسة :** ما زالت المنظمات تبحث عن النمط القيادي الذي يمكنها من الاستجابة للظروف حتى وان جاءت ضمن نطاق التعقيد وحالات اللاتأكد ، وقد وجدت من النمط القيادي الدبلوماسي المدخل الى النهوض بواقعها وتأمين سبل المعالجة التكتيكية والاستراتيجية في المجال الذي تتحرك ضمن نطاقه تلك الاشكالية والمتمثلة بالتساؤل الآتي :

ما طبيعة السلوكيات التي تنتهجها القيادة الدبلوماسية في المنظمة المبحوثة ( مديرية تربية نينوى ) وعلى نحو يرفع دورها ويكشف عن اصالتها عبر تداؤبية الابعاد المفسرة لها ؟

وقد ينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية أمكننا اجمالها بالآتي :

أ. ما هي الابعاد المترجمة لماهية القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة المبحوثة .

ب. ما طبيعة العلاقة الترابطية بين هذه الابعاد .

ت. تحديد الاولوية التي يحظى بها بعد ( ما ) قياساً بغيره من الابعاد على مستوى المنظمة ميدان التطبيق .

## ثانياً: أهمية الدراسة

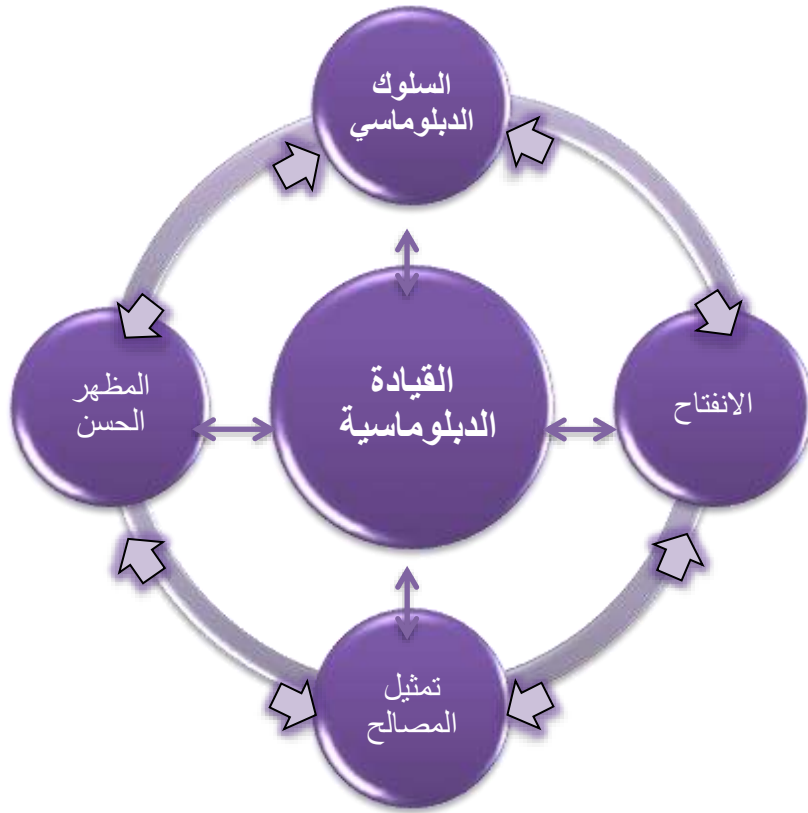
تستمد الدراسة اهميتها من مستوى التعقيد في الاشكالية التي تتحرى وتبحث عنها لضمان تأشير حدودها ومن ثم الولوج في مسألة اقرار الحلول وعرض المعالجات وبما يتيح الفرصة لأثراء الجوانب النظرية مثلما يوفر عمقاً فلسفياً يمنح هذه الدراسة قيمتها العلمية على المستويين النظري والميداني سعياً لتوجيه القيادات الادارية الى تبني الدبلوماسية وجعلها سلوكاً ومنهج عمل بحيث يتم تجاوز الصعوبات والتفاعل بمفردات لغة تغمر الواقع التنظيمي وتشيع فيه معالم التفاؤل وبما يؤمن الاثراء بكل انواعه .

## ثالثاً : أهداف الدراسة

تمحورت أهداف الدراسة الحالية في الآتي :

- ١ تقديم عرض نظري ذات سمة فلسفية لمتغير القيادة الدبلوماسية وعلى نحو يعكس المفهوم ويبين الأهمية ويفصح عن الأبعاد المفسرة لها .
- ٢ بيان مدى توافر أبعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة قيد الدراسة مع تأشير الأهمية الترتيبية لهذه الأبعاد .
- ٣ الكشف عن علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة مديرية تربية نينوى

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات الدراسة

انحصرت فرضيات الدراسة الحالية في الآتي :

١. لا تعبر اجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة بكل بعد من ابعاد القيادة الدبلوماسية (السلوك الدبلوماسي ، الانفتاح ، تمثيل المصالح، المنظر الحسن ) عن توافر النمط القيادي الدبلوماسي على مستوى المنظمة المبحوثة .
٢. لا تتضح معالم الارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة المبحوثة .
٣. لا تتفاوت ابعاد القيادة الدبلوماسية في اسبقيته توافرها على مستوى المنظمة المبحوثة .

### سادساً : اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية لجمع المعلومات عن الظاهرة قيد الدراسة ( القيادة الدبلوماسية ) في مجالها النظري اما من الناحية الميدانية فقد تم اعتماد ( استمارة الاستبانة)والتي غطت الابعاد المعبرة عن القيادة الدبلوماسية والتي تم تحديدها في ظل الدراسة الحالية بـ (السلوك الدبلوماسي الذي عبرت عن الفقرات (  $X_1, X_2, X_3, X_4$  ) وكذلك بعد الانفتاح الذي جسده الفقرات (  $X_5, X_6, X_7, X_8$  ) وبعد تمثيل المصالح الذي تمحور في الفقرات (  $X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}$  ) مقترنا ذلك ببعد المظهر الحسن الذي مثلته الفقرات (  $X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}$  ) علما ان عملية تحديد هذه الابعاد جاء مشفوعاً بمحاولات الافادة من الاسهامات الفعلية لعدد من الباحثين ( Madubuk,c.c.,2024,1-28 -

Davis,F.,2022,68-78 - الحاج رحو، 2023، 53 - النوفل ، 2025 ، 35- الزايد، 2020، 155- خليف و الحيايلى ، 2024 ، 130 ) وعلى النحو الذي اسهم في بناء هيكلية استمارة الاستبانة بالشكل الذي تم تقديمه علماً ان هذه الاستبانة خضعت لاختباري الصدق والثبات وقد تبين صلاحيتها .

### سابعاً : منهج الدراسة

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وتبويبها ومن ثم تفسيرها بهدف وصف تلك الظاهرة وتأثير طبيعة العلاقة بين ابعادها .

### ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت بالحدود العلمية ممثلة بالموضوع قيد البحث والحدود المكانية التي تحددت (مديرية تربية نينوى ) والحدود البشرية والتي انحصرت بالعينة قيد الدراسة ، اما الحدود الزمنية فقد امتدت 2025 /9 /21 لغاية 2026 /1 /21

### تاسعاً: الاساليب الاحصائية

عمد الباحثون الى الاستعانة بالاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية في معالجة البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة بغية التوصل الى مجموعة من النتائج .

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### اولاً: التعريف بالقيادة الدبلوماسية

ما زالت المنظمات تبحث عن النمط القيادي الذي يؤمن لها عملية الحركة في المجال البيئي الذي تتخلله متغيرات أسهمت بشكل واخر في رسم التوجهات لهذه الحركة بيان مستوى الاستمرارية وحتى الدائرية مما يوفر صورة واضحة المعالم عن طبيعة الابعاد المفسرة لذلك النمط المطلوب الذي تتلهم له المنظمات ذاتها والعاملين لديها على وبما يؤكد سعيها بحيث تكون في الصدارة ليس لأمر ذات منحى أني وطبيعة شكلية بقدر ما أن الأمر يؤشر حقائق موضوعية (النوفل ، 2026 ، 62-54) اي ان الحاجة الى الدبلوماسية أصبحت ضرورة فعلية في النمط القيادي الذي تستهدفه تلك المنظمات علماً ان عملية الاستهداف قد لا تحقق المطلوب بقدر ما أنها مدخلا لولادة اساسيات لا حصر لها فمن تستهويه الدبلوماسية فعلية العمدية في التحليق في مجالها، صحيح ان عملية التحليق مكلفة وقد يكون ثمنها باهظا الا ان النتائج المتوخاة تكون ذات قيمة وهذا ما جاء متماشيا مع طروحات (النوفل، 2025، 75) التي اكد فيها على ان الدبلوماسية كراكب حصان يحسده الناس الا انهم لا يعرفون حجم المعاناة التي يتحملها وهنا اشارة الى ان القيادة الدبلوماسية هي احد انماط القيادة التي تمغنت بحزام الدبلوماسية وجعلت منه اساساً للتعاملات مع البيئة المحدقة بها تحت مدلولات تحمل التورية الرشيدة مثلما تؤكد القدرة على ادارة العلاقات بروح رياضية حسنة دون تخديش لمشاعر الآخرين وهذا يجسد اوجه التعاون وامكانية

التواصل (داؤود، 2020، 33) الى حد بروز استجابات سلوكية ايجابية بين الطرفين مما يفرضي الى ان القيادة الدبلوماسية يمكنها بلورة صيغ تفاعلية متنوعة في مجال العمل الى حد انها تعرس حالة من التودد بين العاملين والقيادة بحيث تنتفي اوجه الشك وحالات النفور وتبدو علامات التجاذب قائمة بحيث تتلاشى حالة التقاطع وتترجم كثير من المفردات ذات الوقع الايجابي في النفوس وهذا ما يشكل مطلباً تراهن المنظمات على تأمينه في مجال عملها لكونه يمثل علامة مضيئة في سجلها ودورة حياتها سواء تجلى ذلك في مرحلة نضجها وحتى انحدارها، اي ان الدبلوماسية تصلح للظروف الغامضة والمعقدة مثلما تبدو فاعلة في الظروف المستقرة وهذا يعكس صفة المرونة التي تتسم بها بحيث تتفاعل مع الواقع مهما كانت التحديات القائمة فيه، علماً ان من هذه التحديات ما يقود الى سلوكيات هجينة تقع بين طياتها اموراً متنوعة تتطلب تفسيرات لا حصر لها، وعلى وفق هذا المنظور يبدو واضحاً ان الدبلوماسية اشبه بالمادة الشحمية التي يتم الاستعانة بها للتخفيف من شدة وحدة الاحتكاك بين الاجزاء وما يؤثر اهمية المادة الشحمية يعكس قيمة الدبلوماسية في المجال الانساني الذي ما زالت الانظار تتجه اليها عند بروز الازمات أو ظهور الاضطرابات على مستوى المنظمات ، وهذا يدفعنا الى القول بأن الدبلوماسية التي يجب ممارستها يجب ان تتسم بدرجة عالية من المرونة والنعمومة والشفافية وفي اطار المبادئ المجسدة لقوة القانون الدبلوماسي (الحاج رحو، 2023، 53).

اما عن أهمية القيادة الدبلوماسية فقد يتبلور للمحلل في هذا المجال ان الافكار تتصارع من لدن الباحثين بشأن تلك الأهمية لأن من الباحثين ما يتوج اسهاماته في استقراء الاضافات التي تحققها الدبلوماسية على مستوى الواقع الميداني بحيث تبدو ملامحها مدخلا لحالات التقارب وقرار سبل التفاهم والعمل على حل المشكلات بأنواعها عبر مفردات لغوية ذات وقع نغمي في النفوس، فالنفوس التي تنشد لصوت الآلة الموسيقية الأ يمكن جذبها عبر العزف على اوتار الدبلوماسية فالأمر ممكن وقائم لأن الانسان بطبيعته اكثر ميلا الى كل ما يؤمن له حالات الاسترخاء النفسي ويشيع في ذاته حالات التحليق في فضاء الآخرين بعيداً عن القيود والمحددات مما يفصح عن الدور الايجابي للدبلوماسية فضلا عن ذلك فإن اشاعة روح التفاهم بين المستويات التنظيمية والمجهود الخارجي يؤثر اتساع المساحة التبادلية وبما يجعل عمليات الاخذ والعطاء قائمة وعلى نحو يترتب عليه تحقق عوائد ومنافع ، صحيح ان الاعباء قد تبدو واضحة الا ان ذلك لا يشكل عاملاً معيقاً لأن قانون الحياة ينطلق من فكرة اساسها ( لا ربح بلا نفقات واعباء وخسائر ) مما يعني ان الومضة التي تحدثها الدبلوماسية في النفوس توفر اضافات معنوية وشحن عاطفي واغراءات ذات طابع ودي بحيث ان معامل الاحتكاك السلبي يخفتي يضمم ويموت عندئذ تبدو مؤشرات الاسهامات الفعلية للعاملين والقيادات في اتجاه واحد بحيث تتضح معالم حرارة التفاعل وبمظهرها الداعم بل المؤشر لحالات الاثراء الوجداني والنفسي والمعرفي مما يعني توافر الومضة الفكرية لدى تلك الاطراف وبما يخدم العمل ومتطلباته اي ان الذات تشحن لمصالح العمل عندئذ تبدو علامات تضيض ضربا من ضروب التحديد ومحاولة الخروج عن المألوف أبان الغطاء الذي يمتلكه النمط القيادي الدبلوماسي والذي يشكل اضافة نوعية وكمية في أن واحد لأن الانبعاث الحراري يكون قويا وفاعلا ومؤثرا وعلى وفق منحى دائري يؤمن حالة من الدفع مثلما يحدد مسارات الحفز الايجابي .

### ثانياً: ابعاد القيادة الدبلوماسية

تم تحديد الابعاد الآتية في ظل الدراسة الحالية

#### ١- السلوك الدبلوماسي

ان الاحاطة بالسلوك الدبلوماسي تتطلب الافادة من مجموعة من الاتجاهات عبر عنها كل من ( Steger, ) (Alammar & Pauleen, 2016, 19) (Mcshane & vonglinow ,2010,79) (Kondalkar,2007.95) ، علماً ان هذه الاتجاهات تحددت بثلاثة اتجاهات مثل الاتجاه الاول Mcshane وزميله والذي يؤكد على ان الدبلوماسية هي استراتيجية يوظفها القادة في ميدان العمل من اجل تخفيض الصراعات ، اما الاتجاه الثاني فقد جسده Alammar & Pauleen بالقول ان

الدبلوماسية بمنحها التنظيمي تعني المنفعة المتبادلة بين الاطراف وتؤمن المصالح وتدعم العلاقات في ظل الشرعية والترخيص الاجتماعي ، وعبر عن الاتجاه الثالث Steger و Kondalkar بالتأكيد على ان الدبلوماسية تتجسد في السياسة الناعمة الهادفة الى الاقتناع عبر الامام بفنون التعامل مع الاخرين والافادة من حالات التنوع بين الافراد ضمانا للحفاظ على العلاقات .

وما تقدم يمثل دعوة لطرح مفهوم السلوك الدبلوماسي من قبل (Bjola,2015,7) الذي تحدد ب ( الوليد الشرعي لعملية المزوجة بين فن وعلم الدبلوماسية وبمنحى قيادي وبما يهيى الفرصة للمنظمات ان تستثمر طاقاتها بغية اداء المهمات وتجاوز اي صراعات تعترضها اي انه يمثل الترجمة الفعلية لما احتوته الدبلوماسية دعما للسلوكيات الايجابية .

## ٢- تمثيل المصالح

ان عملية تمثيل المصالح على مستوى العاملين لم تكن بالأمر اليسير وذلك لبروز فجوات وظهور معالم تحديات تواجه القيادات الادارية ومع ذلك فان التحري عن نوع وطبيعة هذه المصالح وهل انها تدور ضمن نطاق السيطرة والتحكم ونعني هنا ظروفها وقدراتها والمستجدات المحيطة بها ام ان الأمر خارج ذلك وهذا يتطلب قدرا من البحث والتحليل لأن حقيقة الذات البشرية تؤكد على كل ما يؤمن مصالحها وتحقيق مبتغاهما مما يشكل تذكير للقيادات ان تركز على مسألة العدالة ووضع ضوابط ومحكمات (خليفة و الحياي ، 2025 ، 569 ) وفي السياق ذاته اكد ( حمزة والمسعودي ، 2021 ، 54 ) على ان المصالح تقسم الى ( المنفعة ، الحق ، الملكية ) فالمنفعة تنصرف الى ما يتم تحقيقه للأفراد من جراء أنشطة وفعاليات المنظمة واما الحق فيعكس العلاقة الرسمية بين الافراد العاملين والمنظمة مما ينجم عنه حقوق مشروعة بينما تتحدد الملكية في المصلحة .

## ٣- المظهر الحسن

يشكل المظهر الحسن عامل جذب للقيادة الادارية وعلى نحو يؤمن اوجه الالتفاف الودي حولها بحيث تكون موضع اثاره ايجابية وعامل اعجاب الى حد التقليد عندئذ تبدو معالم الاثر والتأثير ، التقارب ، الاخذ والعطاء إلى حد تجلي صور التفاهم وتجاوز اية نقائص أو معييبات حتى وان وقعت بفعل تأثيرات خارج المتوقع مما يعني ان المظهر الحسن يمثل علامة دالة في السجل الوظيفي للقيادة الادارية بحيث انها نظيفة في كل ما يتعلق بها ولا نريد ان نحدد القول في الملابس بقدر ما يمتد الامر الى (القول والفعل ) ( خليفة ، 2005 ، 15 ) وصولا الى السلوك النظيف عندئذ تضح مؤشرات الجذب بكل مضامينها .

## ٤- الانفتاح

يعكس هذا البعد امكانية القيادة الادارية في تتبع الاحداث وامكانية مسيرتها ضمن رؤية مستقبلية تؤكد قدرتها المعرفية مثلما تفصح عن مستوى من الذكاء العاطفي لديها ازاء التعامل مع ما يدور حولها من تغيرات وهذا يؤهلها لاستكشاف الحقائق عبر الفيض المعلوماتي الذي ينساب لها عبر الغيض المعلوماتي الذي ينساب لها عبر مجموعة من الواجه التي حددها (M Crace & Greenberg, 2014,223) ، الانفتاح على التصرفات ، الانفتاح على الافكار ، الانفتاح على الخيال ، الانفتاح على القيم، الانفتاح على المشاعر و والانفتاح على عالم الجمال مما يؤهلها لأثبات قوتها وتأكيد مرونتها وقرار دبلوماسيتها .

## ثالثاً: القيادة الدبلوماسية رؤية تحليلية

ان وضع القيادة الدبلوماسية تحت المنظور التحليلي يعني ابداء كثير من التوجهات بشأنها وعلى نحو يضعها في اطار الواقع الذي مازالت تكتنفه سلسلة متواصلة من التحديات سواء وقعت ضمن محور الملموس والمنظور او ما يتجاوز ذلك الى ما هو غير منظور ويقع ضمن نطاق المستثمر ، الأمر الذي يتطلب توافر رؤية واقعية تضع القياسات لمصالح المسافات وتؤشر وحدات القياس، فالقيادة الدبلوماسية

عندما تكون وليدة الواقع وتلامسه وتحسس لطبيعة المثيرات فيه تختلف عن مسمى القيادة الدبلوماسية التي تكتفي بتلميع حالة واغفال حالات والتركيز على موقف وتجاوز مواقف عليه اصبح الأمر واضحاً ان هناك مساحة بين ما هو قائم ومنظور ومشخص ويقع ضمن نطاق التأثير وبين ما يدور في فلكية التأمّلات وفيض التمنيّات فالقيادة الدبلوماسية تحمل من المسؤوليات والاعباء ما يجعلها تتجاوز عملية الانبهار الخارجي والاكتفاء بالشكليات لأن جوهر الشيء وحقيقته غير طلاءه مما يعني بروز صورة جديدة للقيادة الدبلوماسية تتمثل في ضرورة تجسيدها لرسالة المنظمات واهدافها وبيان رؤيتها مما يعني انغمارها في البناء التنظيمي رغم تنوع التشعبات التي يحملها هذا البناء سواء تجلت بالبناء النفسي، الروحي، الاخلاقي، الاجتماعي، السلوكي ومع هذا التنوع، فالأمر يتطلب اعادة التفكير في اقرار حالات الدعم والاسناد بينها ولحساب الصالح التنظيمي عبر منحى دبلوماسي يخترق الذات ويعمل على ادارتها بشكل صحيح بحيث تفعل الارادات عبر حركية الاجراءات وعلى نحو ينظم السلوكيات، وهنا نبحت عن حالة من التفاعل بين هذه الحركية للإجراءات وبين عملية تهذيب وتنظيم السلوكيات لأن بلوغ السلوكيات حالة التهذيب يعني توجيهها بل توظيفها الصحيح للإجراءات الى حد تجاوز فكرة الحلقة المفرغة وبالتالي الوصول الى الاهداف حتى وان تعددت المسارات لعملية بلوغها، اذ ان عملية الوصول الى النهايات لا تكتفي بالإخذ بالمقدمات بقدر ما يتطلب الحال النزوع نحو الظروف والانتباه الى القيود والمحددات وهذا يعني ان القيادة الدبلوماسية تخضع لعملية التحول اذ ان انتقالها من مسار إلى مسار آخر يعني مراجعة كل ماله صلة بعملها بحيث تضع ذاتها في دائرة الفعل ورد الفعل، الدفع والسحب، الاخذ والعطاء وبما يفصح عن جملة من الحقائق منها ما يعكس اوجه القصور وآخر يحدد طبيعة المعوقات وثالث ينصرف الى ما يجب تبنيه مع التحسس لكل حركة تقع ضمن مدارات العمل ومن ثم الانتباه الى نوع هذه الحركة وهل انها تقع ضمن حركة الغزال ام حركة السلحفاة، صحيح انها يتحركان لكن لكل منهما طبيعته ومؤثراته والاكثر مدلولاته على ارض الواقع الا ان ذلك لم يكن مؤشراً للتوقف وعدم القدرة على قراءة ما يدور من احداث تنظيمية في ميدان العمل بل ان المهم ينفذ السلوك الدبلوماسي ويتسع مدها لكي يصل الى حد الانتشار بين العاملين والقيادات اي ان مدى التعاملات يؤكد سمة التفاهم والقدرة على التفسير دون الانسياق وراء الشكوك اي ان القائد الدبلوماسي يجب ان يمتلك من الخزين المعرفي والاخلاقي ما يؤهله لاحتواء اية مستجدات بحيث يجيد فنون اللعبة في التعامل ويتمكن من تطبيق الارقام واضفاء طابع الحقيقة لأن الرقم الذي لا يحمل مدلولاً ولا يفسر مسألة ولا يتناول اشكالية فكيف يمكن ضمه الى معادلة الدبلوماسية التي باتت الحاجة الى فهم المعاليم والمجاهيل فيها ضرورة لا مناص منها مع التركيز على كل معلوم ومحاولة توظيفه لصالح المجهول، صحيح ان الالهة الافادة من معطيات المعاليم لصالح حلحلة اي اشكالية وحتى غموض يقع ضمن المجهول .

### المحور الثالث: الجانب الميداني

ان ترجمة المحاور التحليلية بشأن الدراسة الحالية تتطلب الانتقال الى الميدان عبر:

أولاً: وصف ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة المبحوثة

#### ١- وصف بعد السلوك الدبلوماسي

اظهرت معطيات الجدول (1) ان المعدل العام لاتفاق المبحوثين حول الفقرات ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) بلغت نسبته (60.6%) وبوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (0.970) ونسبة استجابة (70.4) وبالمقابل فإن المعدل العام لعد الاتفاق بلغت نسبته (13.3%) اما على مستوى الجزئي فقد تبين ان الفقرة ( $x_3$ ) والتي حملت مضمون القيادة الادارية في منظمنا تراعي اصول الاتيكييت عند اللقاء بالعاملين على اعلى نسبة اتفاق (75.5%) وبوسط حسابي (3.733) وانحراف معياري (0.939) ونسبة استجابة (74.6) وما تقدم يفسر للباحثين ان المنظمة المبحوثة تعتمد التكتيكات المرنة عند التعامل مع العاملين مثلما تطبق بروتوكول المناسبات وتتحدث بلغة دبلوماسية تشيع روح الجاذبية في العمل .

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الشدة										الفقرات
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
69.8	0.92	3.489	4.4	2	6.7	3	33.3	15	46.7	21	8.9	4	X1
65.8	0.944	3.289	4.4	2	13.3	6	37.8	17	37.8	17	6.7	3	X2
74.7	0.939	3.733	4.4	2	6.7	3	13.3	6	62.2	28	13.3	5	X3
71.6	1.076	3.578	8.9	4	4.4	2	20	9	53.3	24	13.3	6	X4
%70.4	0.970	3.522	%5.5		%7.8		%26.1		%50.0		%10.6		البعد
			%13.3				%60.6						

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لفقرات بعد السلوك

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

## ٢- وصف بعد الانفتاح على مستوى المنظمة المبحوثة

أظهرت معطيات الجدول (2) ان المعدل العام لاتفاق المبحوثين بشأن الفقرات المعبرة عن هذا البعد ( x5, x6 , x7, x8 ) بلغت نسبته (60.0%) وبوسط حسابي (3.618) وانحراف معياري (1.016) ونسبة استجابة (72.6) اما على المستوى الجزئي فقد تبين ان الفقرة (x7) والتي تمحور مضمونها في القيادة الادارية في منظمنا تشعر بالراحة عند خدمة العاملين ضمانا لكسبهم وتأمينا لدعمهم فقد بلغت اعلى نسبة (68.9) وبوسط حسابي (3.867) وانحراف معياري (0.991) ونسبة استجابة (77.3) على حين نجد ان الفقرتين (x6, x8) قد حملتا اقل نسبة (55.5) لكل منهما وهذا يوفر للباحثين امكانية القول بأن بعد الانفتاح عبر فقراته كان سائداً على مستوى المنظمة المبحوثة وبحدود انحصرت بين المتوسط – الى المقبول) مما يرسل اشارات الى القيادة الادارية ان تبدي اهتماماً أكثر في هذا البعد .

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لفقرات بعد الانفتاح

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الشدة										الفقرات
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70.7	0.968	3.533	4.4	2	8.9	4	26.7	12	48.9	22	11.1	5	X5
69.3	1.057	3.467	6.7	3	8.9	4	28.9	13	42.2	19	13.3	6	X6
77.3	0.991	3.867	2.2	1	6.7	3	22.2	10	40	18	28.9	13	X7
72.9	1.048	3.644	2.2	1	11.1	5	31.1	14	31.1	14	24.4	11	X8
72.6%	1.016	3.628	%3.9		%8.9		%27.2		%40.6		%19.4		البعد
			12.8				%60.0						

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

## ٣- بعد تمثيل المصالح على مستوى المنظمة المبحوثة

كشفت معطيات الجدول (3) ان المعدل العام لاتفاق المبحوثين بلغت نسبته (41.7) على حين نجد ان المعدل العام لعدم الاتفاق شغل ما نسبته (23.3) وبوسط حسابي (3.211) وانحراف معياري (1.059)

الفقرات	مقياس الشدة	١	٢	٣	٤	٥
---------	-------------	---	---	---	---	---

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الشدة										الفقرات
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.4	1.215	3.022	8.9	4	31.1	14	22.2	10	24.4	11	13.3	6	X9
63.6	1.051	3.178	8.9	4	11.1	5	42.2	19	28.9	13	8.9	4	X10
66.7	1.044	3.333	6.7	3	11.1	5	35.6	16	35.6	16	11.1	5	X11
66.2	0.925	3.311	4.4	2	11.1	5	40	18	37.8	17	6.7	3	X12
%64.2	1.059	3.211	7.2%		%16.1		%35.0		%31.7		%10.0		البعد
			%23.3				%41.7						

ونسبته (64.2) اما على المستوى الجزئي فقد تبين ان الفقرة (x11) قد حازت على اعلى نسبة اتفاق (46.7) وبوسط حسابي (3.333) وانحراف معياري (1.044) ونسبة الاستجابة (66.7) والتي تمحور معناها في ( القيادة الادارية في منظماتنا تدافع عن حقوق العاملين وتعمل على ارساء دورهم ) على حين نجد ان الفقرة (x9) حصلت على اقل نسبة اتفاق (24.4) مما يوفر دلالات للباحثين ان بعد تمثيل المصالح جاء بحدود ضعيفة تتطلب المزيد من الجهود بغية ارساء على ارض الواقع الميداني .

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لفقرات بعد تمثيل المصالح

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

#### ٤- وصف بعد المظهر الحسن على مستوى المنظمة المبحوثة

اوضحت معطيات الجدول (4) بشأن فقرات المظهر الحسن ان المعدل العام لاتفاق المبحوثين بلغت نسبته (56.2) وبوسط حسابي (3.539) وانحراف معياري (0.942) ونسبة استجابة (70.8) على حين نجد ان المعدل العام لعدم الاتفاق كانت نسبته (12.7) ، وفيما يخص المستوى الجزئي فقد تبين ان الفقرة (x16) قد احتلت ما نسبته (71.2) وبوسط حسابي (3.778) وانحراف معياري (0.85) ونسبة استجابة (75.6) وتكاد ان تكون هذه النسبة هي الاعلى مقارنة بنسب الفقرات الاخرى لبعد المظهر الحسن مما يؤشر للباحثين ان الفقرات المجسدة لبعد المظهر الحسن جاءت بنسب متفاوتة اي ان القيادة الادارية توزعت اهتماماتها بشأن تلك الفقرات وهذه مرده رؤيتها والظروف المحيطة بيا .

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لفقرات بعد المظهر الحسن

			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.9	1.056	3.444	4.4	2	13.3	6	31.1	14	35.6	16	15.6	7	X13
65.3	1.009	3.267	4.4	2	17.8	8	33.3	15	35.6	16	8.9	14	X14
73.3	0.853	3.667	2.2	1	2.2	1	37.8	17	42.2	19	15.6	7	X15
75.6	0.85	3.778	2.2	1	4.4	2	22.2	10	55.6	25	15.6	7	X16
%70.8	0.942	%3.539	%3.3		%9.4		%31.1		%42.3		%13.9		البعد
			%12.7				%56.2						

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

### ثانياً: علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة المبحوثة

افصحت معطيات الجدول (5) عن وجود علاقات ارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية ( السلوك الدبلوماسي، الانفتاح، تمثيل المصالح، المظهر الحسن ) ، وقد تبين ان السلوك الدبلوماسي يرتبط ببعد الانفتاح بمعامل ارتباط قيمته (0.563) اما مع بعد تمثيل المصالح فقد كانت بمعامل ارتباط (0.607) على حين نجد ان قيمة معامل ارتباطه مع المظهر الحسن بلغت (0.531) عند مستوى معنوية (0.001) ، فضلا عن ذلك فان العلاقة بين بعد تمثيل المصالح وبين بقية الابعاد (السلوك الدبلوماسي، الانفتاح ، المظهر الحسن ) كانت هي الاقوى وحسب التدرج (0.607 ، 0.675 ، 0.794) الامر الذي يعكس الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه الابعاد ويؤشر حالة المفاعلة بينها بحيث ان كل بعد له دور وأهمية في تأمين الاسهام الفعلي للبعد الآخر .

جدول (5) علاقة الارتباط بين الابعاد

المتغيرات	السلوك الدبلوماسي	الانفتاح	تمثيل المصالح	المظهر الحسن
السلوك الدبلوماسي	معامل الارتباط 1	0.563	0.607	0.531
الانفتاح	معامل الارتباط 0.563	1	0.675	0.581
تمثيل المصالح	معامل الارتباط 0.607	0.675	1	0.794
المظهر الحسن	معامل الارتباط 0.531	0.581	0.794	1
	Sig	<0.001	<0.001	<0.001
	Sig	<0.001	<0.001	<0.001
	Sig	<0.001	<0.001	<0.001
	Sig	<0.001	<0.001	<0.001

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

### ثالثاً: الاسبقية بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى

اما عن اولوية الابعاد في مجال التطبيق على مستوى المنظمة المبحوثة فقط بينت معطيات الجدول (6) ان بعد الانفتاح احتل المرتبة الاولى في المعدل العام لنسبة استجابة (72.6%) على حين نجد ان المعدل العام لنسبة الاستجابة لبعد تمثيل المصالح شغلت ما نسبته (60.4) وهي الاقل مقارنة بغيرها من الابعاد مما يوفر فرصة للباحثين بالقول ان سيادة حالات الانفتاح بين العاملين والقيادات الادارية في مجال العمل يوفر دلالات واضحة المعالم للتواصل وقرار فكرة السلوك الدبلوماسي وعلى نحو يؤمن صورة واضحة عن امكانية التعبير عن آليات التمثيل للمصالح .

الجدول (6) الاسبقية بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى استناداً الى نسب الاستجابة

الترتيب	نسب الاستجابة	ابعاد القيادة الدبلوماسية
الأول	72.6	الانفتاح
الثاني	70.8	المظهر الحسن
الثالث	70.4	السلوك الدبلوماسي
الرابع	64.2	تمثيل المصالح

المصدر :إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v26

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

اسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن جملة استنتاجات امكنا تحديدها بالآتي :

- وجود توجه محدود النطاق بشأن دراسة وحتى تدريس القيادة الدبلوماسية على مستوى منظمات الاعمال من قبل الباحثين والمنظرين والمؤسسات التعليمية .
- تعذر على بعض الباحثين الافادة من معطيات الفكر الدبلوماسي لصالح الفكر التنظيمي .
- توافر ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى بنسب متفاوتة وهذا يؤشر الواقع الفعلي لهذه الابعاد وما يدعم ذلك ان المعدل العام لنسب الاتفاق جاءت بحدود انحصرت بين ( ضعيف ، مقبول ،متوسط) .
- سيادة حالة من الارتباط بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تسود حالة من التداؤبيه بينها اي ان كل بعد يدعم توافر البعد الآخر .
- وجود اولوية بين ابعاد القيادة الدبلوماسية على مستوى مديرية تربية نينوى وقد حظي بعد (الانفتاح) بأعلى معدل عام لنسبة الاستجابة .

#### ثانياً: المقترحات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نظرية وميدانية بشأن موضوع الدراسة الحالية على مستوى مديرية تربية نينوى فقد تم تقديم المقترحات الآتية :

- العمل على ارساء الاسس والمقومات الداعمة لتدريس مادة القيادة الدبلوماسية على مستوى المعاهد والجامعات وبما يرسم صورة واضحة المعالم عن أهمية ارتداء القائد الاداري عباءة الدبلوماسية .
- اقرار فكرة التوظيف الأفضل لمعطيات الفكر الدبلوماسي لصالح الفكر التنظيمي بحيث يتم توظيف المفردات الدبلوماسية لتوجيه المسارات السلوكية للعاملين والقيادات .
- ضرورة توظيف ابعاد اخرى للقيادة الدبلوماسية تتجاوز ما تمت الإشارة اليه في ظل هذه الدراسة بحيث تبدو امتدادات وتشعبات ومضامين واسهامات الدبلوماسية كأن تتم اضافة ( اجادة فنون اللعبة التفاوضية، ارساء المجاملات الدبلوماسية بعيداً عن التأثيرات السلبية على نتائج العمل واداء الادوار، تفعيل المفردات الدبلوماسية) .
- العمل على تعميق النظرة ازاء العلاقة الترابطية بين ابعاد القيادة الدبلوماسية بحيث تتجاوز السياقات المباشرة ومحاولة التوغل في اسرار هذا الترابط بحيث يكون منطلقاً لولادة تفسيرات و اضافات لا حصر لها .
- التركيز على مسألة الاسبقية بين ابعاد القيادة الدبلوماسية بحيث يتجلى دور البعد الاكثر واقعية وامتداداً في المجال التنظيمي بعيداً عن الانحسار في زوايا ضيقة أو محدودة وهنا اشارة الى تجنب حالات الاكتفاء

بما هو قائم بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على القادم من تطورات ومستجدات وحتى اضافات في المجال التنظيمي عبر منحنيات الدبلوماسية.

#### المصادر

- Alammar,F.M.& Pauleen, D.,J.,2016,Business Diplomacy Management ;Aconceptnal over view and an Integrative Framework ,International tormal of Diploma and Economy 3(1) .
- Bjola,C.,2015, Diplomatic Leader Ship on Timer of Crisis, The Maveucle the Congregator and pragmatist the Hague Journal of Diplomalogy,10, (1)
- Davis,f.,2022 Diplomatic Leader ship Development after weaponization of every thing approaching Religion or Belief as a professional Competence, the Review of faith international Affairs,vol.10,No.4.
- Kondalker , v.6., 2007 , Organizational Behavior New Age International (p) limited publisher, New York .
- Madubuko,C.C.,2024, Humility in Diplomatic Service The Exemplary journal of Ambassador Bell Kazaure Husseinin A personal Narrative American journal of International Relation, VOL.9, Issue.8.
- Mcshane, s. VON Glinow, M.,2010, Organizational Behaviors, (5<sup>th</sup> ed) McGraw-Hill Companies
- Steger,11,2003, Corporate Diplomalogy : The Strategy For Avolatile Fragmented Business Environment Wiley publisher
- الحاج رحو ، شهد عصام عبد، 2023، السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الادارية وانعكاساته على مرتكزات التودد الايجابي لدى العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في ديوان محافظة نينوى ، رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية / الموصل .
- حمزة، قدوج و المسعودي ، ربيع ، 2021 ، اقتراح نموذج لإدارة العلاقات العامة مع اصحاب المصالح في نظام ادارة الشركة الاقتصادية ، دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في المشروع ( RS- MENA) اطروحة دكتوراة جامعة محمد خضير، بسكرة .
- خليف ، سلطان احمد و الحياي ، عبير سالم 2025، مدى تطبيق مرتكزات السلوك الدبلوماسي لدى القيادات الادارية في جامعتي الحدياء والنور الاهليتين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21) العدد (2)، جامعة الكوفة .
- داؤد ، اسيل غسان ، 2020 ، دور دائرة العلاقات العامة في ادارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الزايد، منى جاسم ، 2020، دليل البروتوكول والمراسم للبرلمانيين، سلسلة دراسات 2020 التنمية السياسية ، البحرين
- النوفل ، سلطان احمد، 2025، الادارة الدبلوماسية مدخل فعال للتأقلم مع المستجدات البيئية ، دار غيداء، الاردن.
- النوفل ، سلطان احمد، 2026، التجاذب الوظيفي ( تصور نظري ورؤية تحليلية ، دار غيداء، الاردن
- النوفل، سلطان احمد، 2024، المدخل الى ادارة المراسم بين المنظور النظري والدليل التطبيقي، دار غيداء، الاردن .

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### (استمارة استبانة)

الأستاذ / الاستاذة .... المحترمون السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم ( القيادة الدبلوماسية تصور نظري ومحاور تحليلية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى ) ونأمل الاجابة على التساؤلات الواردة خدمة لأغراض الدراسة

#### القيادة الإدارية في منظماتنا

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	تعتمد تكتيكات مرنة عند التعامل مع العاملين					
2	تطبيق بروتوكول المناسبات في مجال العمل					
3	تراعي أصول الإتيكيت عند اللقاء بالعاملين					
4	تتحدث مع العاملين بلغة دبلوماسية تشبع روح الجاذبية في العمل					
5	تستثمر الشبكات الاجتماعية لتنمية علاقاتها مع الجهات الخارجية والعاملين					
6	تحل بيئة عملها صالح التوجهات المستقبلية للعاملين لديها					
7	تشعر بالراحة عند خدمة العاملين ضماناً لكسبهم وتأميناً لدمهم لها					
8	تسخر تجارب الآخرين لتعميق الثراء الفكري للعاملين					
9	تضع مصالح العاملين في سلم الاسبقية					
10	تستثمر ما لديها لتلبية رغبات وحاجات العاملين					
11	تدافع عن حقوق العاملين مثلما تعمل على إرساء دورهم في العمل					
12	تتفاعل مع العاملين لمعرفة توجهاتهم ومن ثم السعي لبنائهم فكرياً					
13	تعتمد الى اثارة العاملين ايجابيا في ميدان العمل					
14	تترجم سلوك شخصياتها الساحرة عبر تفاعلاتها الودية					
15	تجسد مكانتها عبر ما تؤديه من ممارسات وأدوار					
16	تظهر بمظهر لائق أمام العاملين لضمان التأثير فيهم					