The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.

# دراسة حول العوامل المؤثرة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات العربية المتحدة

# STUDY ON THE FACTORS AFFECTING DIPLOMATIC RELATIONS OF UNITED ARAB EMIRATES

**SHATHA SAEED ALI ALLAY ALNAQB**

Universiti Utara Malaysia

**DOCTOR OF PHILOSOPHY**
**UNIVERSITY UTARA MALAYSIA**
**2023**

# دراسة حول العوامل المؤثرة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات العربية المتحدة

# STUDY ON THE FACTORS AFFECTING DIPLOMATIC RELATIONS OF UNITED ARAB EMIRATES

**SHATHA SAEED ALI ALLAY ALNAQB (90473)**

Universiti Utara Malaysia

**Thesis Submitted To The Ghazali Shafie Graduate School of Government In Fulfilment of The Requirements for The Doctor Of Philosophy**
**Universiti Utara Malaysia**

Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
*(College of Law, Government and International Studies)*
**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**
*(Certification of thesis / dissertation)*

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
*(We, the undersigned, certify that)*

**H. E. SHATHA SAEED ALI ALLAY ALNAQBI (904736)**

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL STUDIES)**
*(candidate for the degree of)*

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
*(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):*

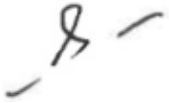
**STUDY ON THE FACTORS AFFECTING DIPLOMATIC RELATIONS OF UNITED ARAB EMIRATES**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
*(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).*

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **1 OGOS 2023**
*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:* ***AUGUST 1, 2023***

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Pengerusi Viva *(Chairman for Viva)* | : | **ASSOC. PROF. DR. MUHAMAD NOOR HABIBI HJ. LONG** | Tandatangan *(Signature)* | |
| Pemeriksa Luar *(External Examiner)* | : | **PROF. DR. MOHD ROSLAN MOHD NOR (UM)** | Tandatangan *(Signature)* | |
| Pemeriksa Dalam *(Internal Examiner)* | : | **DR. OUSSAMA SAOULA** | Tandatangan *(Signature)* | |
| Tarikh Date | : | **1 AUGUST 2023** | | |

Universiti Utara Malaysia

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nama Pelajar<br>*(Name of Student)* | : | **H. E. SHATHA SAEED ALI ALLAY ALNAQBI (904736)** | |
| Tajuk Tesis<br>*(Title of the Thesis)* | : | **STUDY ON THE FACTORS AFFECTING DIPLOMATIC RELATIONS OF UNITED ARAB EMIRATES** | |
| Program Pengajian<br>*(Programme of Study)* | : | **DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL STUDIES)** | |
| Penyelia Pertama<br>(*First Supervisor*) | : | **ASSOC. PROF. DR. AMINURRAASYID YATIBAN** | Tandatangan<br>*(Signature)*  |
| Penyelia Kedua<br>(*Second Supervisor*) | : | **DR. ABBAS RAMDANI** | Tandatangan<br>*(Signature)* |

Universiti Utara Malaysia

# PERMISSION TO USE

In presenting this thesis in partial fulfillment of the requirement for PhD degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner either in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor or in his absence, by the Dean, Ghazali Shafie Graduate School of Government, UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS). It is understood that any copying or publication or use of this thesis or part thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from this thesis.

Request for permission to copy or to make use of material in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:

**Dean (Ghazali Shafie Graduate School of Government)**

**UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS)**

**Universiti Utara Malaysia**

**06010 UUM Sintok**

Universiti Utara Malaysia

# الخلاصة

المهام الموكلة لها. يتوجب على دول العالم ومن خلال حكوماتها العمل على دعم وإسناد الدبلوماسية فيما بينها. كان الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية في الإمارات العربية المتحدة. درست الدراسة أيضًا دور الموقف السياسي للبلد المضيف كوسيط في العلاقة بين العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة. كانت الدراسات السابقة بمثابة الأساس لإنشاء نموذج الدراسة الحالية. دمجت هذه الدراسة نظريتين، وهما نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات لدعم تأثيرات المتغيرات على تنفيذ الاستراتيجية الناجحة. الدراسة عبارة عن نهج استنتاجي يبدأ بنظرية وينتهي باختبار الفرضية. الدراسة عبارة عن بحث كمي يستخدم التحليل الإحصائي القائم على المقاييس الوصفية وتقنيات التباين والتغاير. مجتمع الدراسة هم جميع الموظفين العاملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو جميع الموظفين الدبلوماسيين بدولة الإمارات. لن يتم استخدام أي عينات احتمالية؛ والتقنيات الدقيقة هي تقنية أخذ العينات الملائمة التي تكون فيها سهولة الوصول والمتاحة وقبول الانضمام إلى المسح جزءًا من العينة المختارة. في هذه الدراسة تم توزيع 370 استبانة على الموظفين العاملين في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. قامت الباحثة بتوزيع البيانات الاستبيانات عبر الإنترنت باستخدام نموذج "google form" لأن المشاركين المحتملين موجودين في مناطق مختلفة في أنحاء العالم. وعليه فقد أسفرت نتيجة هذه المحاولة عن إرجاع 312 استبانة. هذا يعطي معدل استجابة 84٪. ومع ذلك، بعد عملية فحص البيانات تم استخدام 278 فقط في دراسة نمذجة المعادلة الهيكلية - دراسة المربعات الصغرى الجزئية (PLS). كشفت نتائج الدراسة عن تأثير كبير لعوامل الكاريزما والعلاقات العامة للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أظهرت النتائج أيضًا الدور الوسيط الموقف السياسي للبلد المضيف كوسيط في العلاقة بين العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة. كما تمت مناقشة الآثار والاقتراحات والقيود لمزيد من التحقيق في هذا التحليل. قدمت الدراسة العديد من التوصيات اهمها الإهتمام بالموقف السياسي للدولة المستضيفة الذي يساعد الدبلوماسيين سواء كانوا داخل دولة الامارات العربية المتحدة أو خارجها على تعزيز قرارتهم ومواقفهم.

**الكلمات الدالة:** العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين، عوامل العلاقات العامة، الموقف السياسي للبلد المضيف، العلاقات الدبلوماسية، دولة الإمارات العربية المتحدة

Universiti Utara Malaysia

# ABSTRACT

Evaluation of public diplomatic work in countries depends on the extent to which diplomatic missions accomplish their assigned tasks. The world's countries, and through their governments, must work to support diplomacy among. The primary purpose of this study was to investigate the influence of diplomats' charismatic and public relations factors on diplomatic relations. The study also examined the role of the political position of the host country as a mediator in the relationship between the charismatic factors of diplomats and the factors of public relations and diplomatic relations of the United Arab Emirates. The study is a deductive approach that begins with a theory and ends with hypothesis testing. The study is quantitative research using statistical analysis based on descriptive measures and variance and covariance techniques. The study population is all employees working in the Ministry of Foreign Affairs or embassies of the UAE around the world. 370 questionnaires were distributed to employees working in the Ministry of Foreign Affairs or embassies of the UAE around the world. The researcher distributed the data through the online questionnaires using "Google Forms" because the potential respondents are in different regions worldwide. Accordingly, this attempt resulted in the return of 312 questionnaires. This gives a response rate of 84%. However, only 278 were used in the Structural Equation Modeling Study - Partial Least Squares Study (PLS) after the data screening process. The study's results revealed a significant impact of the charisma and public relations of diplomats' factors on diplomatic relations in the United Arab Emirates. The results also showed the mediating role of the political position of the host country as a mediator in the relationship between the charismatic factors of diplomats and the factors of public relations and diplomatic relations of the United Arab Emirates. Implications, suggestions, and limitations for further investigation are also discussed in this analysis. The study presented many recommendations, the most important of which is paying attention to the political position of the host country, which helps diplomats, whether they are inside or outside the United Arab Emirates, to strengthen their decisions and positions.



**Keywords**: Charismatic Factors for Diplomats, Public Relations Factors, The Political Position of The Host Country, Diplomatic Relations, The United Arab Emirates.

# ABSTRAK

Penilaian kerja diplomatik awam di negara bergantung kepada kejayaan misi diplomatik dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Negara-negara di dunia, dan melalui kerajaan mereka, mesti berusaha untuk menyokong diplomasi di kalangan mereka. keselamatan mana-mana pihak. Tujuan utama kajian ini adalah untuk menyiasat pengaruh faktor karismatik diplomat dan faktor perhubungan awam terhadap hubungan diplomatik. Kajian itu juga mengkaji peranan kedudukan politik negara tuan rumah sebagai orang tengah dalam hubungan antara faktor karismatik diplomat dan faktor perhubungan awam dan hubungan diplomatik Emiriah Arab Bersatu. Kajian ini menggabungkan dua teori iaitu teori perhubungan antarabangsa dan teori pengurusan perhubungan bagi menyokong kesan pembolehubah terhadap pelaksanaan strategi yang berjaya. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif menggunakan analisis statistik berdasarkan ukuran deskriptif dan teknik varians dan kovarians. Populasi kajian adalah semua pekerja yang bekerja di Kementerian Luar Negeri atau kedutaan UAE di seluruh dunia atau semua kakitangan diplomatik di UAE. Saiz sampel sebenar ialah 384, yang sesuai dan memenuhi minimum sampel. Tiada pensampelan kebarangkalian akan digunakan; Teknik mikro ialah teknik persampelan yang sesuai di mana kebolehcapaian, ketersediaan dan penerimaan untuk menyertai tinjauan adalah sebahagian daripada sampel yang dipilih. Dalam kajian ini, 370 soal selidik telah diedarkan kepada pekerja yang bekerja di Kementerian Luar Negeri. Pengkaji mengedarkan data melalui borang soal selidik dalam talian menggunakan "google form" kerana bakal responden berada di wilayah yang berbeza di seluruh dunia. Sehubungan itu, hasil percubaan ini menghasilkan 312 borang soal selidik daripada 370 yang telah diedarkan kepada waris. Ini memberikan kadar tindak balas sebanyak 84%. Bagaimanapun, selepas proses saringan data hanya 278 digunakan dalam Kajian Pemodelan Persamaan Struktur - Kajian Kuasa Dua Terkecil Separa (PLS). Hasil kajian mendedahkan kesan signifikan faktor karisma dan perhubungan awam diplomat terhadap hubungan diplomatik di Emiriah Arab Bersatu. Hasil kajian juga menunjukkan peranan pengantara kedudukan politik negara tuan rumah sebagai orang tengah dalam hubungan antara faktor karismatik diplomat dan faktor perhubungan awam dan hubungan diplomatik Emiriah Arab Bersatu. Implikasi, cadangan dan had untuk penyiasatan lanjut juga dibincangkan dalam analisis ini
.

**Kata kunci**: Faktor Karismatik Untuk Diplomat, Faktor Perhubungan Awam, Kedudukan Politik Negara Tuan Rumah, Hubungan Diplomatik, Emiriah Arab Bersatu
.

## TABLE OF CONTENTS / فهرس المحتويات


| | | |
|---|---|---|
| **PERMISSION TO USE** | | **i** |
| **الخلاصة** | | **ii** |
| **ABSTRACT** | | **iii** |
| **ABSTRAK** | | **iv** |
| **TABLE OF CONTENTS / فهرس المحتويات** | | **v** |
| **LIST OF TABLES / قائمة الجداول** | | **x** |
| **LIST OF FIGURES / قائمة الأشكال** | | **xi** |
| **CHAPTER ONE / الفصل الأول : المقدمة** | | **1** |
| 1.1 | التمهيد النظري | 1 |
| 1.2 | مشكلة الدراسة | 8 |
| 1.3 | اسئلة الدراسة | 15 |
| 1.4 | اهداف الدراسة | 16 |
| 1.5 | أهمية الدراسة | 16 |
| 1.6 | نطاق الدراسة | 18 |
| 1.7 | المفاهيم الأساسية | 19 |
| 1.8 | هيكل الدراسة | 22 |
| **CHAPTER TWO / الفصل الثاني : الاطار النظري و الدراسات السابقة** | | **24** |
| 2.1 | المقدمة | 24 |
| 2.2 | الدراسات السابقة حول العلاقات الدبلوماسية | 24 |
| 2.3 | منطقة الدراسة (الامارات العربية المتحدة) | 41 |
| 2.4 | تطور السياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة | 46 |
| 2.5 | اهتمامات وأولويات دولة الإمارات العربية المتحدة | 49 |
| 2.6 | النظريات الداعمة | 53 |
| 2.6.1 | نظرية العلاقات الدولية | 53 |
| 2.6.2 | نظرية إدارة العلاقات | 56 |


Universiti Utara Malaysia

| | | |
|---|---|---|
| 2.6.3 | نظرية القيادة الكاريزمية | 59 |
| 2.7 | العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين | 60 |
| 2.7.1 | استراتيجية الاتصال | 65 |
| 2.7.2 | الإشارات الاجتماعية | 66 |
| 2.7.3 | الشغف والطاقة | 67 |
| 2.8 | عوامل العلاقات العامة | 68 |
| 2.8.1 | الاتصالات | 71 |
| 2.8.2 | إدارة وسائل الإعلام | 72 |
| 2.8.3 | إدارة المعلومات وإدارة الصور | 73 |
| 2.9 | العلاقات الدبلوماسية | 74 |
| 2.10 | الموقف السياسي للدولة المضيفة | 76 |
| 2.11 | الملخص | 80 |
| **CHAPTER THREE / الفصل الثالث : مناهج البحث العلمي** | | **82** |
| 3.1 | المقدمة | 82 |
| 3.2 | الإطار المفاهيمي والفرضيات | 82 |
| 3.2.1 | الإطار المفاهيمي | 82 |
| 3.2.2 | فرضيات الدراسة | 83 |
| 3.2.2.1 | عوامل الكاريزما والعلاقات الدبلوماسية | 84 |
| 3.2.2.2 | عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية | 89 |
| 3.2.2.3 | وساطة الموقف السياسي للدولة المضيفة | 96 |
| 3.3 | تصميم البحث | 99 |
| 3.3.1 | نظرية المعرفة وعلم الوجود (الوضعية) | 101 |
| 3.3.2 | البحث الاستنتاجي | 102 |
| 3.3.3 | المنهج الكمي | 103 |
| 3.4 | تطوير أداة البحث وصلاحيتها وموثوقيتها | 104 |
| 3.4.1 | تصميم الاستبيان | 104 |
| 3.4.2 | تطوير الاستبيان | 105 |
| 3.4.3 | صحة وموثوقية الاستبيان | 109 |


Universiti Utara Malaysia

| | | |
|---|---|---|
| 3.5 | مجتمع الدراسة وأخذ العينات وجمع البيانات | 111 |
| 3.5.1 | وحدة التحليل ومجتمع الدراسة | 112 |
| 3.5.2 | حجم العينة | 112 |
| 3.5.3 | جمع البيانات | 117 |
| 3.6 | إجراءات تحليل البيانات | 118 |
| 3.6.1 | الإحصاء الوصفي | 121 |
| 3.6.2 | تقييم نموذج القياس | 122 |
| 3.6.3 | موثوقية المؤشر | 123 |
| 3.6.4 | الموثوقية المركبة (الاتساق الداخلي) | 123 |
| 3.6.5 | الصلاحية التمييزية | 124 |
| 3.6.6 | تقييم النموذج الإنشائي | 124 |
| 3.6.7 | تقييم العلاقة الخطية المتداخلة | 125 |
| 3.6.8 | معامل المسار | 125 |
| 3.6.9 | تقييم التأثير الوسيط | 126 |
| 3.6.10 | معامل التحديد (R2) | 126 |
| 3.6.11 | حجم تأثير معامل التحديد (f2) | 127 |
| 3.6.12 | الملاءمة التنبؤية | 127 |
| 3.7 | الملخص | 128 |
| **CHAPTER FOUR / الفصل الرابع : النتائج وتحليل البيانات** | | **129** |
| 4.1 | المقدمة | 129 |
| 4.3 | فحص البيانات | 130 |
| 4.4 | التحليل الإحصائي الوصفي | 132 |
| 4.5 | تحليل الموثوقية | 134 |
| 4.6 | تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي) | 136 |
| 4.6.1 | مؤشر موثوقية متغيرات البحث | 136 |
| 4.6.2 | الاتساق الداخلي | 139 |
| 4.6.3 | الصلاحية المتقاربة | 140 |
| 4.6.4 | الصلاحية التمييزية | 141 |


Universiti Utara Malaysia

4.7 تقييم النموذج الهيكلي 144
4.7.1 نتائج اختبار الفرضيات المباشرة 144
4.7.2 نتائج الفرضيات الوسيطة 147
4.7.3 تقييم معامل التحديد ($R^2$) 148
4.7.4 حجم التأثير ($f^2$) 149
4.7.5 الصلة التنبؤية ($Q^2$) 150
4.7.6 جودة ملاءمة النموذج بأكمله 150
4.8 ملخص الفصل 151

**CHAPTER FIVE / الفصل الخامس : المناقشات 153**
5.1 مقدمة 153
5.2 النتائج المتعلقة بأهداف البحث 153
5.2.1 تقييم أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية 153
5.2.2 تقييم أثر عوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية 156
5.2.3 تقييم أثر الموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقات الدبلوماسية 158
5.2.4 تقييم أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف 159
5.2.5 تقييم أثر عوامل العلاقات العامة على الموقف السياسي للبلد المضيف 161
5.2.6 تقييم أثر الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقة ما بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والعلاقات الدبلوماسية 162
5.2.7 تقييم أثر الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقة ما بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية 165
5.3 الملخص 168

**CHAPTER SIX / الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات 170**
6.1 مساهمات الدراسة 170
6.1.1 مساهمات نظرية 170

Universiti Utara Malaysia

6.1.2 مساهمات عملية 174
6.2 القيود وتوصيات البحث المستقبلية 181
6.3 ملخص الدراسة 183
**REFERENCES** / المراجع **193**

Universiti Utara Malaysia

## LIST OF TABLES / قائمة الجداول


| | | |
|---|---|---|
| الشكل 2.1 | خريطه الامارات العربيه المتحده | 44 |
| الشكل 3.1 | إطار تطوير الفرضية | 83 |
| الشكل 3.2 | خطوات الدراسة | 100 |
| الشكل 3.3 | لقطة شاشة (G *) للطاقة للإعداد المطبق | 114 |
| الشكل 4.1 | تقديرات التحميل الخارجي للنموذج الهيكلي | 139 |
| الشكل 4.2 | نموذج التأثير المباشر (Bootstrapping) | 146 |
| الشكل 4.3 | دور الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف | 147 |


Universiti Utara Malaysia

## LIST OF FIGURES / قائمة الأشكال


| | | |
|---|---|---|
| الجدول 2.1 | ملخص اهم الدراسات السابقة | 40 |
| الجدول 3.1 | تصميم الاستبيان | 104 |
| الجدول 3.2 | عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF) | 106 |
| الجدول 3.3 | عوامل العلاقات العامة (PRF) | 107 |
| الجدول 3.4 | العلاقات الدبلوماسية (DR) | 108 |
| الجدول 3.5 | الموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC) | 108 |
| الجدول 3.6 | نتائج اختبارات موثوقية الدراسة التجريبية | 111 |
| الجدول 3.7 | صيغة Krejcie and Morgan (1970) لحجم العينة | 115 |
| الجدول 4.1 | تحليل فحص البيانات | 131 |
| الجدول 4.2 | التحليل الإحصائي الوصفي | 132 |
| الجدول 4.3 | مقياس معامل الفا كرونبا | 134 |
| الجدول 4.4 | احصائيات الموثوقية | 135 |
| الجدول 4.5 | تحميل النموذج الخارجي لعناصر البحث | 137 |
| الجدول 4.6 | تقييم المصداقية المتقاربة لمتغيرات البحث | 140 |
| الجدول 4.7 | الصلاحية التمييزية | 142 |
| الجدول 4.8 | تقييم الحمل المتقاطع | 142 |
| الجدول 4.9 | نتائج الفرضيات المباشرة | 146 |
| الجدول 4.10 | نتائج اختبار تأثير الوساطة للموقف السياسي للدولة المستضيفة | 148 |
| الجدول 4.11 | حجم التأثير ($f^2$) بين العلاقات الدبلوماسية والموقف السياسي للدولة المستضيفة وشروط التفاعل | 149 |
| الجدول 4.12 | الصلة التنبؤية ($Q^2$) | 150 |


Universiti Utara Malaysia

# CHAPTER ONE / الفصل الأول

## المقدمة

### 1.1 التمهيد النظري

تتبع دولة الإمارات العربية المتحدة سياسة خارجية معتدلة تعزز العلاقات المتوازنة مع المجتمع الدولي .وهي تلتزم الحياد ومتابعة الحوار ، وحيثما أمكن الحل السلمي للنزاعات ، إلى جانب دعم المؤسسات الدولية ، مثل الأمم المتحدة .دولة الإمارات العربية المتحدة لاعب رائد في الحملة العالمية ضد الاتجار بالبشر والإرهاب والحفاظ على حقوق الإنسان (Ketbi, 2020). في عام 2004 ، واجهت الدولة أول تحد سياسي داخلي لها بعد وفاة مؤسسها وأول رئيس لها الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان. ظل الاستقرار السياسي الداخلي للدولة أقوى. في ظل القيادة الجديدة ، تغيرت السياسة الخارجية بالمقارنة مع حقبة ما قبل عام 2004 ، على الرغم من الأزمات المستمرة في منطقة الشرق الأوسط بشكل عام والخليج بشكل خاص (Roberts, 2016).

Universiti Utara Malaysia

ينظر الى الإمارات على انها دولة صغيرة الحجم والتأثير، وقد اعتمدت السياسة الخارجية لها على أداتين مهمتين حافظتا على الوضع السياسي الراهن بالإمارات هما دبلوماسية التحالف والمساعدات الخارجية. وبالتالي ، فإن فهمًا موجزًا للقدرات الوطنية ومصادر برنامج المساعدات الخارجية الخاص بها يوضح الواقع الإماراتي بشكل جلي. فيوضح ال Almezaini (2012) أن الدولة يُعترف بها عمومًا على أنها كبيرة أو صغيرة وفقًا لعناصر معينة من القدرة الوطنية ، والتي تتكون من الجغرافيا والسكان والاقتصاد والقدرة العسكرية. تستند السياسة

الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة ، مثلها مثل أي دولة ذات حجم وقدرة مماثلة ، على مكونات القوة الوطنية هذه (Roberts, 2016).

تعتبر كاريزما الدبلوماسي علاقة ذات مغزى عندما يحترم الطرفان كلمتهما ، ويحافظان على الاتفاقيات ، ويزيدان من الالتزام المشترك للحفاظ على تقدم عملية الاتصال (Zain, 2020). إذا كان هناك سوء فهم أو انهيار في التواصل نتيجة أطراف ثالثة أو وسائل الإعلام أو عوامل سياقية أو اختلاف في معناها المرتبط بالرموز اللفظية أو غير اللفظية، فإنه يجب على تلك الأطراف إجراء اتصالات مباشرة ومفتوحة وصادقة للتحقق و لمعرفة ما إذا كانت الرسالة التي تم فك تشفيرها هي بالفعل تلك المقصودة ، وللتأكد من أن الخطاب يعكس واقع كل منهما ( Dias et al., 2020). تتطلب كاريزما الدبلوماسي مهارات استماع استثنائية وحوارًا مفتوحًا وصادقًا وحرًا حول الأهداف والتفاهم المتبادل المنشود في قانون الاتصال (Tran, 2020).

Universiti Utara Malaysia

الإمارات العربية المتحدة وبالرغم من حجها الصغير وتأثيرها المتواضع، الا انها صنعت اسمًا وشهرةً في العالم العربي القديم والتاريخي والمتميز والعالم ,في الأجناس كافة ، بفضل مؤسسيها أصحاب الرؤية ومهاراتهم القيادية المتميزة في مجال العلاقات الدولية، الى جانب كاريزما الأداء الدبلوماسي لديهم، مما وضع دولة الإمارات في المرتبة الأولى. في صدارة الدول العربية التي تتمتع بعلاقات دولية واسعه وعلى كآفة المستويات، وجعل الامارات تسير من نجاح الى نجاح في الحقل الدبلوماسي العربي و الإقليمي والدولي (Sim, & Fulton, 2021). فقد كان الآباء المؤسسون الأبطال والتاريخيين والمتميزين لدولة الإمارات العربية المتحدة هو صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد. والشيخ زايد (1855 إلى 1909) حاكم أبوظبي في ذلك الوقت ، والحاكم الحالي لدبي صاحب السمو الشيخ راشد بن. (من مواليد 1949 ورئيس الوزراء الحالي) يواصل خلفاؤهم المتميزون رئاسة الأمة الإماراتية المكونة من سبع وحدات اتحادية بامتياز كبير كرئيس

ونائب رئيس ونائب رئيس وزراء ، على التوالي وهو ما يعكس الطابع الكاريزمى للدولة الإماراتية فيما يخص طبيعة سياستها الخارجية و علاقاتها مع دول الإقليم و العالم (Dogan-Akkas, 2021).

تنظر الأمة الإماراتية إلى قياداتها التاريخية وخطاهم في العمل الدبلوماسي كمرجعية في السياسية الخراجية للأمارات التي سعت بشكل دائم الى اكتساب الأصدقاء وتوسيع قاعدة العلاقات الدولية على أساس تقديم المساعدات و حسن الجوار للدول وتحقيق دور كبير للإمارات، فالقيادة الإماراتية من مؤسسيها يمثلون الوحدة العربية والنهضة والعلاقات الوطيدة مع العالم، وهو الأمر الذي دفع الهوية العربية إلى الأمام ، بشكل فريد ، على أسس من عدم الدخول في صراع أو مواجهة مع الهويات العالمية الأخرى البارزة ، والثقافة ، واللغة والدين ، في الشرق والغرب. باختصار ، تبدو دولة الإمارات العربية المتحدة دولة فريدة من نوها على صعيد علاقاتها الدولية والعربية و الإقليمية وذلك استنادا الى الرؤية الدبلوماسية العظيمة لمؤسسيها والتي توخاها المسئولين السياسيين و الدبلوماسيين البارزون للدولة. فقد كان تشكيل دولة الإمارات العربية المتحدة حدثًا تاريخيًا مهمًا على مجال العلاقات الدبلوماسي القائمة على كاريزما التأثير الإيجابي في العلاقات الدولية للأمارات (Guéraiche, 2017).

تمكّنت دولة الإمارات العربية المتحدة، خلال فترة وجيزة وبجدارة عالية، من تفعيل وتنشيط الأداة الدبلوماسية بشكل مكّنها من تحقيق العديد من المكاسب الاقتصادية والسياسية، التي جعلتها في موضع تقدير على الساحتين الإقليمية والدولية. تعددت الأنماط الدبلوماسية التي تمكنت في الوقت ذاته من تقديم نموذج فريد على المستوى الدبلوماسي، استند إلى مرتكزات رئيسية لضمان فاعلية ونشاط الأداء الدبلوماسي الإماراتي. تمكّنت الإمارات من تنويع أداتها الدبلوماسية لتشمل أبعادا

ذكية، تنوعت ما بين الثقافي بأركانه المتعددة، والإنساني، والعلمي التكنولوجي، وأخيرا البعد السياسي (Ketbi, 2020).

على صعيد الدبلوماسية الإنسانية، قامت الإمارات بالتربع على عرش الدول المانحة للمساعدات الإنسانية والخيرية والتنموية منذ عقود ماضية، وذلك استكمالا وإحياء لمسيرة مؤسسها الراحل الشيخ زايد "طيب الله ثراه"، إلى أن تحولت ثقافة مجتمعية إماراتية راسخة (Gökalp, 2020). لقد حرصت الامارات على العمل على ترسيخ حزمة من القيم الإنسانية العالمية وجعلها نهجا أساسيا للدولة عبر طرحها كأطر مؤسسية وتنظيمية وسياسية وتشريعية تُسهم في تعزيز الصورة الإيجابية للدولة في محيطها الإقليمي والدولي كدولة تسامح وسلام وخير(De Lauri, 2018).

وعلى صعيد الدبلوماسية العلمية، تمكنت الإمارات من تحقيق خطوات متقدمة على المستوى العلمي والتكنولوجي جعلتها محط أنظار العالم وجعلت منها ساحة للعلم والمعرفة إقليميا وعالميا، وذلك عبر استضافتها أهم فروع الجامعات العالمية، واستقطاب أهم مؤسسات البحث العلمي، وإطلاق مبادرات لتشجيع وتكريم العلماء من جميع أنحاء العالم؛ كمبادرة مبادرة ميدالية محمد بن راشد للتميز العلمي. ومنح نحو 2500 بطاقة إقامة ذهبية لمجموعة من العلماء والباحثين وذوي القدرات. فضلا عن مشاركتها في عدد من المؤتمرات العلمية والتكنولوجية الدولية، مثل: مؤتمر استدامة التكنولوجيا والابتكار العالمي 2019 في العاصمة البلجيكية بروكسل، ناهيك عن انتهاجها خطوات حثيثة نحو التحول الرقمي، لتحتل بذلك مراتب متقدمة على المستوى العلمي والتكنولوجي والتعليمي

(Jeong, 2019).

Universiti Utara Malaysia

اما على الصعيد السياسي ، فقد كانت الأداة الدبلوماسية هي الأداة الرئيسية للسياسة الخارجية الإماراتية في التعامل مع ما تواجهه من أزمات، والتي تستند إلى سياسة الحوار، ومبدأي التسوية السلمية للنزاعات، واحترام سيادة الدول؛ فلم تتنازل عن نهجها الدبلوماسي السلمي لإنهاء الاحتلال الإيراني للجزر الثلاث (أبو موسى، طنب الصغرى، وطنب الكبرى) من خلال عرض القضية على التحكيم الدولي، في ظل رفض الجانب الآخر، كما تؤكد التزامها بدعم مسار التسوية في اليمن (Antwi-Boateng, & Al Mazrouei, 2021).

استندت الإمارات إلى فاعلين رئيسيين يمثلان عنصري ارتكاز للدبلوماسية الإماراتية بأنماطها المتنوعة؛ أولهما المرأة، ثانيهما الشباب؛ فلقد برز الدور الإنساني والخيرى للمرأة الإماراتية على المستوى المحلي والعالمي، ناهيك عن دورهن في قطاع الأعمال والاقتصاد والوطني، وإحرازهن تمثيلا متقدما في تشكيل الحكومة بواقع 9 حقائب وزارية، وفي المجلس الوطني الاتحادي بواقع 8 عضوات، فضلا عن نشاطهن في العمل الدبلوماسي بواقع 42 امرأة في البعثات الخارجية لدولة الإمارات، و7 سفيرات في السلك الدبلوماسي في وزارة الخارجية والتعاون الدولي.

ولقد ارتكزت القيادة السياسية الإماراتية على عنصر الشباب في جميع سياساتها؛ فضمت الحكومة الاتحادية المُشكلة في فبراير/شباط 2016 عدد من الوزراء الشباب ، كما ضم التعديل الوزاري في عام 2017 مجموعة من القيادات الشابة، ناهيك عن تشكيل عدة مجالس للشباب لضمان مساهمتهم في صنع السياسات ووضع الاستراتيجيات الوطنية والإقليمية والدولية ورفع من قدراتهم وتأهليهم (Kourgiotis, 2020). لسنوات عديدة، وتحديدًا منذ ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، كانت دولة الإمارات العربية المتحدة بقيادة مؤسسها، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، تتميز بالكاريزما الدبلوماسية علي مستوي القيادة ومستوى كادر وزارة الخارجية في نسج علاقاتها

الدولية، فلقد اتبعت ومن خلال حكمة سياسية دبلوماسية كارزمية وسطية تضع الوساطة في القضايا الإقليمية في قلب علاقاتها الدولية.

وفي عهد حكم الشيخ زايد، الذي امتد من عام 1974 وحتى وفاته في العام 2004، سخرت الإمارات العربية المتحدة قدراتها الكارزمية في مجال الدبلوماسية من اجل صياغة سياسة خارجية معتمِدة أساسًا على العلاقات الوثيقة مع دول الخليج، وأيضًا مع الدول العربية والإسلامية (Mereuta & Suceveanu, 2016) .وقد كان الشيخ زايد يؤكد، خلال السنوات الأولى لبناء دولة الإمارات العربية المتحدة، على إقامة علاقات صداقة مع جميع الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية، وكذلك مع أعضاء دول مجلس التعاون الخليجي بعد إنشائه في العام 1981.

وفي يونيو/حزيران من العام 1972، أدلى الشيخ زايد بتصريح لصحيفة "الأمل" قال فيه حينها: إن "الاتحاد حريص على أن يكون له موقف موحَّد، وأن يسير في نفس الاتجاه ويتبع نفس النهج الذي تنتهجه المملكة العربية السعودية، وهو توجه قيادى عام من رأس الهرم الإماراتي بتدعيم كاريزما الدبلوماسة في سبيل النهوض بالعلاقات الدبلوماسية الإماراتية عربياً ودولياً .(Williamson2019)

ان السلوك المتوازن والثقافة الرفيعة ، بالإضافة إلى حسن التعامل مع الآخرين والحفاظ على القيم والعادات والتراث ، تعتبر أساسيات يلتزم بها الدبلوماسي بشكل عام الإماراتي بشكل خاص لخلق كارزميته الخاصة ، فالتميز لدي الدبلوماسي من خلال كاريزما لافته تمثل نهج وسياسة لوجه الدولة امر هام تلتزم فيه الإمارات من خلال دبلوماسية كوادرها العاملين في هذا الحقل الهام، وذلك لإدراك صانع القرار السياسي الإماراتي اهمية الكارزما الدبلوماسية في صياغة وترتيب علاقات دولة صحية وسليمة، تصنع وطن منفتح على الشعوب والثقافات المختلفة ، من دولة تدافع

ولا تزال تدافع عن الإنسان والإنسانية ، وتقوم على احترام الإنسان. خصوصية الآخرين ولا تتدخل فيهم (Hedetoft & Sarfati, 2017 ).

تتعلق كاريزما الدبلوماسي الإماراتي قدرات ومؤهلات خاصة للنهوض بالعلاقات الدولية للإمارات، فهي تؤثر في علاقات الدولة وسياستها الخارجية بشكل كبير علي مستوي القيادة ذات السمات الكارزمية في مجال الدبلوماسية، ومستوي الكادر السياسي، فهذا الكادر الدبلوماسي الكارزمي يملك رؤية في وضع السياسات وإلمام بتاثيراتها علي السياسية الخارجية والعلاقات الدولية لبلادة، فتقديم المساعدات لمن يحتاجون للمساعدة.

سجلت الإمارات العديد من المواقف الإنسانية وعلمت أعظم دروس الولاء والالتزام بمواثيق العلاقات القائمة على الاحترام والصدق (Nyaoro, 2019). كما المساعدات العينية والمادية التي تقدمها الإمارات للجميع دون استثناء ليست سوى رسالة صادقة نقدمها للعالم بأننا رسل سلام وصناع محبة وتناغم وهو نهج وضع اسسه الدبلوماسي الكارزمي الأول بالامارت الشخ زايد مؤسس الإتحاد، واصبحت نموذجاً يحتذي به في الحقل الدبلوماسي لمن يطمح في تحسين وتطوير علاقاته الخارجية والدبلوماسية للدولة (Rich & Dahmer, 2020).

وتعد العلاقات العامة الدولية في الأمارات حلقة الوصل بين مؤسسات المجتمع الواحد، وبين المجتمعات الأخرى عن طريق تقديم خدمات معينة لها مبنية على الثقة المتبادلة انطلاقًا من أهمية الفرد والشرائح الاجتماعية، وقوة تأثير الرأي العام في المجتمعات على مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهو الأمر الذي رفع من مدي تأثير العلاقات العامة في العمل الدبلوماسي الدولي للإمارات. يكتسب دور العلاقات العامة تأثيرًا واضحًا بالمتغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي يتبلور تأثير مباشر لدور العلاقات العامة في القطاع الدبلوماسي، خاصةً في

ظل تطور المنظمات الدبلوماسية وذلك بحدوث ثورة التكنولوجيا والعلم الحديث وانتشارها في كافة أنحاء العالم ( Ferguson, 2018 ; Selth, 2018).

حققت المنظمات الدبلوماسية الإماراتية طفرة كبيرة في أساليبها وفنونها وطرق أدائها وعلي رأسها تطويعها لعوامل العلاقات العامة في سبيل التأثير والنهوض بالواقع الدبلوماسي للإمارات بحيث شهدت المجتمع الدولي المعاصر أشكالاً وأنماطًا جديدة، من الفن الدبلوماسي لم يسبق أن رآه العالم على هذا النحو مثل توظيف العلاقات الدولية كأداة دبلوماسية، وبهذا قُدر للدبلوماسية أن تتخلص من أساليبها وتقاليدها القديمة التي لم تعد تتمشى مع روح هذا العصر، وأن تحتفظ بوظائفها الجوهرية وأن تستحدث أساليب ومناهج عصرية حديثة لكي تواكب الظروف والأوضاع الجديدة في المجتمع الدولي المعاص (Torras & Fernández, 2018).

وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة في التعرف على طبيعة دور العلاقات العامة في المؤسسات والقطاعات الدبلوماسية والجهود الاتصالية المبذولة بها في ممارسة أداء هذه المهنة ومنها موقف الدولة المستضيفة للتعرف على الوسائل والاساليب التى يتوجب على الإمارات انتهاجها للتغلب على صغر حجمها وتواضع تأثيرها الإقليمى والدولى، الى جانب تغيير نظرة الشك التى يرى فيها المجتمع الدولى ودول الجوار الإمارات، والمتمثلة في محدودية قدرتها على لعب دوراً دبلوماسياً فاعلاً على الصعدين الاقليمى والدولى، خاصةً في ضوء قلة الدراسات العربية التي تناولت طبيعة هذه الوظيفة وتسعى إلى قياسها في بيئة العمل العربية (Jacoub, 2021).

### 1.2 مشكلة الدراسة

لقد كان عام 2021 دليل حي على الأهمية العملية لوجود علاقة دبلوماسية حذرة بين البلدان ومن ضمنها الإمارات حيث يمكن سرد العديد من الأمثلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية مع الصين ،

وفرنسا مع الشرق الأوسط ، وتركيا مع الدول المجاورة ، وأذربيجان مع أرمينا ، وغيرها (Francis, 2019; Hassall, 2017). كما أن العالم حاليًا يشهد زيادة في الصراعات بين البلدان (Chitty, 2017; Quitzow & Thielges, 2020).

ويمكننا أن نرى في منطقة الشرق الأوسط على وجه الخصوص أن هذه المنطقة مليئة بالصراعات القائمة على أسباب مختلفة. عادةً ما يتم تصنيف البلدان التي تتمتع بعلاقات جيدة جدًا وقوية مع الدول الأخرى على رأس قائمة الأشخاص الدبلوماسيين الجيدين ( Antunes, 2019; Boyd, 2020 Francis, 2019; Vuković, 2020). سيؤدي إنهاء المشاكل في العلاقات الدولية إلى جعل الاقتصادات أقل استقرارًا مما سيؤدي إلى انخفاض التنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات (Fisher, 2020; Kalimuddin & Anderson, 2018).

يرى Jongbok (2020) انه غالبًا ما يتم الخلط بين العلاقات الدبلوماسية والسياسة الخارجية (Blaxekjær, 2020; Froment, 2019). الدبلوماسية هي البديل الرئيسي لاستخدام القوة أو الوسائل المخادعة في فن الحكم؛ إنها كيفية تطبيق القوة الوطنية الشاملة على التعديل السلمي للاختلافات بين الدول (Ibragimova, 2019; Meunier, 2019). أما السياسة الخارجية هي أداة لخدمة الأهداف الوطنية العليا وعلى رأسها المصالح الاقتصادية للدولة، وهدف السياسة هو خدمة الاقتصاد وهدف الاقتصاد هو توفير أفضل حياة للشعب (Meunier, 2019).

يشير (Marinaccio, 2019; Satimbayeva, 2019) ان الدبلوماسية قد تكون قسرية ولكنها غير عنيفة بشكل صريح. فأدوات الدبلوماسية الأساسية هي الحوار والمفاوضات الدولية ، التي تجري في المقام الأول من قبل المبعوثين. يشير Fisher (2020) ان الغرض من الدبلوماسية هو تقوية الدولة أو الأمة أو المنظمة التي تخدمها فيما يتعلق بالآخرين من خلال تعزيز مصالح

الدولة عن طريق علاقاتها الدبلوماسية. تميل الدبلوماسية بقوة نحو التفاوض لتحقيق الاتفاقات وحل المشكلات بين الدول بالطرق السلمية (Wise & Maguire, 2019).

تقع الإمارات العربية المتحدة في مكان استراتيجي جعلها في موقع حرج يتطلب دبلوماسية دقيقة للغاية وذكية للتعامل مع الدول المجاورة (Keating & Kaczmarska, 2019). إن وجود علاقة دبلوماسية جيدة للغاية والتعامل مع النزاعات المتعمدة في المنطقة سيؤدي إلى مستقبل مقتصد للإمارات العربية المتحدة والمنطقة (Pastor-Castro & Thomas, 2020). فضلاً عن أنها ستجعل الإمارات في وضع أفضل يدعم رؤيتها طويلة المدى للمستقبل المليء بالسلام والتنمية (Schroeder et al., 2017).

تسعى الدبلوماسية الإماراتية من خلال ادارتها لملف العلاقات الدولية بالأمارات عادةً إلى تطوير حسن النية تجاه دول الجوار و العالم قاطبةً ، وتعزيز العلاقات مع الدول والشعوب الأجنبية التي ستضمن تعاونهم أو - في حالة فشل ذلك - حيادهم (Tella, 2018b; YaĞCi, 2018). عندما تفشل الدبلوماسية الخاصة بدولة غنية و محل أطماع خصومها كالإمارات، قد تنشأ الحروب او تتعرض الامارات للاعتداءات الغاشمة ؛ لذلك عملت الامارات على تبني الدبلوماسية وترجيح كفة التحالفات التي تردع أو او تمنع شن الحروب.

يشير Vuković (2020) ان الدبلوماسية الاماراتية استطاعت أن تحقق أهداف الدولة في الخارج، وضمنت لها حضوراً مؤثراً من خلال المشاركة في القمم والاجتماعات الدولية الكبرى، كما نجحت في توظيف ثقل ومكانة دولة الامارات كقوة صاعدة تنموياً واقتصادياً وتكنولوجياً من أجل لعب دور حيوي في ترسيخ أسس الأمن والاستقرار في المنطقة والعالم، حيث أظهرت

الدبلوماسية الإماراتية قدرة كبيرة في التعامل مع أزمات المنطقة، والعمل على احتواء تداعياتها السلبية على الأمن والاستقرار الإقليمي والدولي (Ekşi & Erol, 2018).

على المدى الطويل ، تحاول الدبلوماسية الإماراتية جاهدة بناء نظام دولي يفضي إلى الحل السلمي للنزاعات وتوسيع التعاون بين الدول (Hayden, 2017). فالدبلوماسية والعلاقات العامة تعطل تحالفات الأعداء وتحافظ على سلبية القوى المعادية المحتملة ( Quitzow & Thielges, 2020). كما انها تعمل على انهاء الحروب ، وتشكل وتقوي وتحافظ على السلام الذي يتبع الصراع (Zhang, Wasserman, & Mano, 2016).

تعتبر دبلوماسية الإمارات من أنجح التجارب الدبلوماسية في العالم خلال الخمسين عاماً الماضية (Koch, 2018). نجحت الدبلوماسية الإماراتية في أن تجعل من الإمارات ثاني أكبر شريك تجاري للصين في العالم، وأكبر شريك للصين في المنطقة العربية، كما انطلق مسار التعاون الدبلوماسي بين الإمارات والهند في مختلف القطاعات، وبالأخص القطاع الاقتصادي، حيث جاءت دولة الإمارات العربية المتحدة كثالث أكبر شريك تجاري للهند للعام المالي (Wu, 2018).

يري Wheeler (2018) ان الدبلوماسية هي الاداة الفعالة في صياغة القرارات وسلوك الحكومات والشعوب الأجنبية التي تنتهج الدبلوماسية في التعامل مع سياساتها الخارجية. بحلول ومع بداية القرن العشرين ، تبنت الكثير من الدول النهج الدبلوماسي الرسمي والغير رسمي في كل العالم في سبيل تحسين علاقاتها مع العالم الخارجى ( Cornago et al., 2016 Calafat, 2018; Fall, 2020). ويشير David Long and Brian Schmidt (2005) الي أن كاريزما الدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) كانت ومنذ فجر التاريخ تمثل ركناً اساسياً في شكل وطبيعة ونجاح العلاقات الدبلوماسية للدول.

فيما يري Hollis (2018) أن تأسيس السلطة الكاريزمية يحتاج الي دبلوماسيين كارزميين في شكلها "المثالي النموذجي". إن عوامل الكاريزما للدبلوماسي تعتمد بشكل كبير على كيفية استخدام القوة والسلطة ، والسلوك الأخلاقي للقائد الكاريزمي. وربما المواقف الأكثر ملاءمة لتحليل قوة القائد الكاريزمي هي النظرية النقدية ووجهة نظر ما بعد الحداثة للسلطة ( Alvesson & Einola, 2019).

يشير Alsop & Bencze (2020) الي عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور) كأداة ترويجية أو دعاية ليست شائعة بين ممارسي الدبلوماسية العامة وخاصة الدبلوماسيين الكارزميين. عند فحص الروابط بين عوامل العلاقات العامة والدبلوماسية العامة من أجل البحث التكاملي الذي يسعى إلى فهم العمليات التي من خلالها تسعى الدولة الي تحقيقة في البلد المضيف الذي يكون مرحباً بالدبلوماسيين الكارزميين (Krishna et al., 2020).

Universiti Utara Malaysia

يري Caputo et al (2019) ان التواصل مع الحكومات الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف والسياسات الدولية والعملية بما فيها العلاقات الدبلوماسية بين بلد الدبلوماسي والبلد المضيف التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما هو بهدف تعزيز المصالح وتوسيع قيم الممثلين والعمل علي جعل العلاقات الدبلوماسية متينة الي اقصي درجة.
وعلى الرغم من أوجه التشابه الواضحة العمل الدبلوماسي و العلاقات العامة ، إلا أن القليل من العلماء قد فكروا في الروابط المفاهيمية والعملية بين عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور)، فالدبلوماسيين الكارزميين يسعون بشكل استثنائي من حيث القدرات والأدآء الي تحقيق الهدف من التأثير علي الرأي العام في البلد المضيف لصالحهم (Bossman, 2018).

يشير Zenasni & Benhabib (2013) الي تجذر آثار الموقف السياسي للدولة المستضيفة في النظرية المعيارية للعلاقات الدولية التي تعتبر العلاقات الدبلوماسية جزء اساسي منها، يعبر عنه من خلال دبلوماسيين كارزميين قادرين علي تحقيق الأهداف المنشودة للدولة. يمثل الموقف السياسي التنظيمي للدولة المضيفة التي تستثمر في الخارج وتعمل بالتوزاي علي تنمية علاقاتها الدولية مع محيطها الاقليمي والعالمي نوعًا مميزًا من الأهداف السياسية يتأثر بكارزمية الدبلوماسيين وتأثيرهم على البلدان المضيفة (Taussig, 2017).يعتقد Pincock et al (2020) ان الموقف السياسي للبلد المستضيف يشجع علي خلق شبكات عالمية من خلال إنشاء علاقات دبلوماسية يكون لمهارة الدبلوماسيين الكارزميين بالغ الأثر فيها .الموقف السياسي للبلد المستضيف يشجع دول العالم يعمل على تحسين المهارات في الدبلوماسية ، وتحسين مواصفات الدبلوماسيين اصحاب هذه المهمة (Huber, 2019).

ان الإلمام بالمواقف السياسية للدول يقود الي وضوح الرؤية لدي الكادر الدبلوماسي، و يجعل من رسم الخطط الدبلوماسية تجاه هذا البلد امر ممكن وخطة واضحة الأهداف ووسائل التطبيق، فمعرفة الموقف السياسي للدولة المضيفة يجعل الكادر الدبلوماسي قادراً علي التعامل مع القضايا التي تخص البلدين ويمكن البناء عليها وتحقيق اختراقات دبلوماسية فيها(Mann, 2020). ان سياسات الدول الدبلوماسية تجاه البلد المضيف تتأثر في موقفه السياسي وتحدد طبيعة العلاقات الإعلامية والاستراتيجيات الترويجية والإقناعية الواجب اتباعها تجاه هذا البلد، وعلماء العلاقات تسلط الضوء على دور ديناميكيات القوة وتصور الدبلوماسية العامة كأداة تستخدمها الحكومات للتواصل مع جماهير البلدان المستضيفة الأخرى واجتذابها ، بدلاً من التواصل فقط من خلال حكوماتهم ( Golan et al., 2019). ان الموقف الموقف السياسي للبلد المستضيف اداة هامة ووسيلة ناجعة في خلق شبكات علاقات دولية ودبلوماسية عالمية وذلك من خلال انشاء شبكات عالمية لمنظمات عبر وطنية ، وفمن المهم بمكان ان يكون جمع المعلومات عن الظروف المحلية

من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام مبني بشكل اساسي علي فهم عميق للموقف السياسي للبلد المستضيف (Pincock et al., 2020).

نجحت الامارات في اقل من نصف قرن بتبوء مكانة دبلوماسية في عالم تسوده خصائص وسمات متعارضة ومتباينة (Abu Zayed, 2019). لطالما كان صغر حجم الإمارات من حيث القدرات والتأثير في المحيط الإقليمى والنظام الدولى تحدياً وفجوة للبحث والدراسة، ومشكلة لم يتم تناولها من جانب الباحثين بشكل كافء وانها تستحق الدراسة والتفنيد (Mouritzen, 2005). هنا تحاول الدراسة فهم الاشكالية في كيفية قدرة الامارت كدولة صغيرة ان تؤثر على محيطها السياسي الاقليمى والدولى من خلال اهم الوسائل التى قد تساهم في ذلك ومنها على وجه التحديد كاريزما دبلوماسييها وعوامل علاقاتها الدولية دون التخلى عن مبادئها الوطنية وتعريض مصالحها للخطر(Tella, 2018a).

لاشك أن الآلة الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة تعمل منذ سنوات طويلة بفاعلية يشهد بها القاصي والداني، ولكن الأعوام الأخيرة حققت الدبلوماسية الاماراتية نجاحات وانجازات واختراقات نوعية كبرى، تعكس في مجملها تناغماً عميقاً وتفاهماً بالغاً لفريق عمل وطني يقوده بكفاءة ووعي استراتيجي نادر صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، الذي يوجه جهود هذا الفريق - الذي يتمتع قدرات كاريزما دلوماسية كفؤه - وبتكليف واضح من سموه لحلحلة الكثير من الملفات الجامدة والامساك بزمام المبادرة والمبادأة استراتيجياً (Tsourapas, 2018).

وبناءً على ذلك ، ونتيجة لتنامى دور السياسية الخارجية الإماراتية وازدياد تأثيرها في القضايا والتطورات العربية و الإقليمية و الدولية، ونتيجة لعدم تسليط الضوء بالقدر الكافي على السياسية

الخارجية لدولة الامارات، تحاول الباحثة شرح العوامل التي قد يكون لها تأثير على العلاقات الدبلوماسية الاماراتية في ظل واقع الدولة الإماراتية من حيث محدودية الحجم والتأثير ( Zhang et al., 2016).

اقترح العديد من الباحثين عوامل الكاريزما للدبلوماسي وعوامل العلاقات العامة كأداة جيدة جدًا لتوقع تباين العلاقات الدبلوماسية للدول وللتغلب على مشكلة صغر الدولة ومحدودية تأثيرها. بالإضافة إلى العديد من الباحثين الذين درسوا العلاقات الدولية ، اقترحوا أن الموقف السياسي للبلد المستضيف هو دائمًا متغير وسيط جيد لتحقيق توقع أفضل لتباين العلاقات الدبلوماسية ( Abu Zayed, 2019 ; Ekşi & Erol, 2018 ; Keating & Kaczmarska, 2019).

تكمن مشكلة الدراسة في بيان اثر صغر الحجم والتأثير الإقليمى والدولى وتشكيك المجتمع الدولى بقدرات الإمارات على العيد العالمى كعقبات تواجه الإمارات في تحسين أداء دبلوماسييها لاكسابهم قدرات كارزمية وتحسين مستوي عوامل علاقاتها الدولية في سبيل الاستفادة من موقف البلد المضيف في تحسين مستوي عملها الدبلوماسي الهادف بالاساس لتحسين علاقاتها الدولية وجعلها رافعة للعمل السياسي الخارجي.

### 1.3 اسئلة الدراسة

1. هل هناك اى تاثير لعوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) على العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات.
2. الي اي مدي تؤثر عوامل العلاقات (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور) على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.

3. هل يساهم الدور الوسيط للموقف السياسي للبلد المستضيف في العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.
4. الى اي مدى يتوسط الموقف السياسي للبلد المستضيف العلاقة بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.

### 1.4 اهداف الدراسة

1) دراسة تأثير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) على العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات.
2) استقصاء تأثير عوامل العلاقات (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور) العامة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.
3) اختبار التأثير الوسيط للموقف السياسي للبلد المستضيف العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.
4) دراسة التأثير الوسيط للموقف السياسي للبلد المستضيف العلاقة بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات.

Universiti Utara Malaysia

### 1.5 أهمية الدراسة

تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول كيفية إقامة علاقة دبلوماسية أفضل ومدى أهميتها. حيث ثبت أن العلاقات الدبلوماسية مهمة لتنمية الدولة على المدى الطويل و أن العلاقة الدبلوماسية الجيدة تؤدي إلى استثمار أجنبي أفضل في الدولة وبالتالي ، تحتاج الإمارات العربية المتحدة إلى الاهتمام بعلاقاتها الدبلوماسية بشكل جيد للغاية. من خلال إجراء هذه الدراسة.

ستتعرض حكومة الإمارات العربية المتحدة لما يجب القيام به لتعزيز الهدف الاستراتيجي للعلاقات الدبلوماسية. إلى جانب ذلك ، ستساعدهم هذه الدراسة أيضًا في تحديد وحل المشكلات التي تواجه العلاقات الدبلوماسية في الإمارات العربية المتحدة. تخلق هذه الدراسة أيضًا وعياً بأهمية العلاقات الدبلوماسية. هذه الدراسة مهمة للباحثين الآخرين لأنهم سيتعرضون لتأثير العلاقات الدبلوماسية على البلدان والمنطقة. تنقسم أهمية هذا البحث، عند الانتهاء منه، إلى قسمين، هما الأهمية النظرية والأهمية العملية.

**اولاً: الأهمية النظرية**

اختبارات الدراسة الحالية للعلاقة المهمة بين تأثير كاريزما الدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة من جهة على العلاقات الدبلوماسية الإماراتية ، في ظل التأثير الوسيط للموقف السياسي للدولة المضيفة على هذه العلاقة. تم اختيار البنى بعناية، من الدراسات، ولم يتم دمجها في إطار واحد كما يقترح هذا البحث.

بالإضافة إلى ذلك، فإن فحص العلاقة بين البنى المختارة لن يضيف فقط إلى مجموعة المعرفة التي هي، الأدبيات العامة، ولكن اختبار أهداف البحث سيوفر معرفة نظرية جديدة حول تصور المجتمع تجاه العاقات الدبلوماسية لدولة الامارات و تأثير الدبلوماسيين الامراتيين الكاريزمى في صياغة هذه العلاقات.

**ثانياً: الأهمية العملية**

ستكون المساهمة العملية بعد الانتهاء من هذا البحث ذات أهمية عملية، ليس فقط للمجتمع والأطراف الدبلوماسية بالامارات، ولكن في جميع أنحاء العالم، لأنه من المعروف أن نتائج هذا البحث ستكشف الحقيقة المتصورة لدور الكاريزما الدبلوماسية والعلاقات العامة في نسج العلاقات الدولية لاى بلد مع بلدان العالم.

علاوة على ذلك، سيتم الكشف عن أهمية الكاريزما الدبلوماسية و العلاقات العامة في تقديم خدمات دبلوماسية على صعيد العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات بشكل عام. أخيرًا، سيتم الكشف أيضًا عن الدور الهام لماهية الموقف السياسي للدولة المضيفة في تفاعل العلاقة بين الكاريزما السياسية و العلاقات الدولية من جهة و تأثيرها على العلاقات الدبلوماسية للامارات. بعد هذا القول، تعتبر نتائج هذا البحث مفيدة لواضعي السياسات وقسم البحث والتطوير لتجهيز طريقة مبتكرة للعمل الدبلوماسي في الامارات وبقية العالم.

### 1.6 نطاق الدراسة

تم تصميم هذه الدراسة للتحقيق في تأثير عوامل الكاريزما الدبلوماسية وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية في الإمارات العربية المتحدة. موقع الدراسة هو دولة الإمارات العربية المتحدة ومجتمع الدراسة هم أي موظفين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه واجبات دبلوماسية متعلقة بالإمارات.

Universiti Utara Malaysia

تستند الدراسة إلى بيانات أصلية تم جمعها خصيصًا لهذا البحث باستخدام استبيان مصمم جيدًا. وسيتم جمع البيانات خلال عام 2021 في وقت واحد لجمع البيانات، فيما ستكون وحدة التحليل على مستوى المؤسسات العاملة في الحقل الدبلوماسيساء وزارة وزارة الخارجية وسفارات الامارات حول العالم، ولقد تم اختيار وزارة الخارجية الإماراتية و سفاراتها المنتشرة في العالم كونها المؤسسات المسئولة بشكل مباشر و عملى عن تحديد وترتيب وصياغة العلاقات الدبلوماسية لدولة الامارات الى جانب كونها المؤسسات المسولة عن تنفيذ التوجيهات العامة للقيادة الإماراتية بهذا الخصوص، فيما تم اختيار وزارة الخارجية و السفارات كمؤسسات وحدة تحليل وكذلك المستجيبين من موظفين تلك المؤسسات كون هذه المؤسسات التي تترجم التوجيهات العامة للسياسية الإماراتية العليا فيما يخص العلاقات الدبلوماسية مع دول العالم.

### 1.7 المفاهيم الأساسية

- **العلاقات الدبلوماسية (Diplomatic Relations)**: علاقة بين بلدين يرسلان فيهما دبلوماسيين للعمل في بلد الآخر وتعتمد هذه العلاقة على نظرة كل بلد إلى البلد الآخر (Ikeshima, 2017; Kleistra, 2018; Østhagen & Raspotnik, 2018). ويعرف الباحث العلاقات الدولية أو الدبلوماسية العامة أو الدبلوماسية الشعبية اجرائياً بشكل عام على أنها أي جهود مختلفة ترعاها الحكومة حيث تهدف إلى التواصل مباشرةً مع الجماهير الأجنبية، لإقامة حوار مخطط لتوعية والتأثير على الجمهور الأجنبي حيث يدعم أو يتسامح هذا الجمهور مع الأهداف الإستراتيجية للحكومة.
- **الموقف السياسي للدولة المضيفة ( The Political Position of the Host Country)**: أو يسمى الطيف السياسي هو نظام لتوصيف وتصنيف المواقف السياسية المختلفة فيما يتعلق ببعضها البعض. تقع هذه المواقف على محور أو أكثر من المحاور التي تمثل أبعادًا سياسية مستقلة (Hughes, 2020). ويعرف الباحث الموقف السياسي للدولة المضيفة إجرائياً بانه رؤية الدولة السياسية تجاه القضايا السياسية التى ينبثق عنها سياساتها الدولية.
- **عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (Charisma of Diplomats)**: تشير كلمة الكاريزما إلى سمة نادرة موجودة في شخصيات بشرية معينة ، بما في ذلك سمة الجاذبية "المغناطيسية" للشخصية أو المظهر جنبًا إلى جنب مع القدرة على التواصل والإقناع الفطري والقوي والمتطور. باختصار ، غالبًا ما تستخدم الكاريزما لوصف ما يبدو غريبًا (Hedetoft & Sarfati, 2017; Nyaoro, 2019; Pagola, 2017). ويعرف الباحث كاريزما الدبلوماسيين بأنها استناد مفهوم كاريزما القيادة إلى فن الدبلوماسية بمختلف فروعها ومدارسها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم الدبلوماسية؛ لكون شخصية القائد تعتمد كثيرًا على فروع وتفرعات الدبلوماسية.

Universiti Utara Malaysia

- **استراتيجية الاتصال (Communication Strategy):** هي خطة لتحقيق أهداف الاتصال. قد ينطبق هذا على الاتصالات الداخلية والاتصالات التسويقية والعلاقات العامة. تشتمل استراتيجية الاتصال على أربعة مكونات رئيسية: أهداف الاتصال ، والجمهور المستهدف ، وخطة الاتصال والقنوات (Hirata, Kirchheim, & Manganelli, 2020; Mesquita et al., 2019; Nyaoro, 2019; Williams Jr, 2019). ويعرف الباحث استراتيجية الإتصال اجرائياً بانها من أهم الوسائل التى تتطلب رسم خطط واضحة الاهداف والتي تتبعها الدول الناجحة لتسيير شئونها الخارجية مع الأطراف الدولية.
- **الإشارات الاجتماعية (Social Signals)**: هي مقاييس تفاعل بشري على المنصات الاجتماعية مثل Facebook و Twitter و LinkedIn و Reddit و Medium وما إلى ذلك. بعض الأمثلة على الإشارات الاجتماعية هي: الإعجابات ، وعدم الإعجاب ، والمشاركات ، والتصويت ، والدبابيس ، والمشاهدات (Avram, 2017; Muhammad et al., 2020; Williams Jr, 2019). ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها الإشارات يُعبر عنها من خلال وبائل التواصل الاجتماعى والمتعلقة بالاعجاب، والتصويت،،، الخ وتوجه هذه الإشارات المحادثات والتفاعلات الاجتماعية الأخرى من خلال التأثير على انطباعاتنا واستجاباتنا للآخرين عبر السوشيال ميديا.
- **الشغف (PASSION):** هو عندما تضع طاقة في شيء ما أكثر مما هو مطلوب للقيام به. إنه أثر من مجرد الحماس أو الإثارة ، فالشغف هو الطموح الذي يتجسد في العمل لوضع أكبرقدر ممكن من القلب والعقل والجسد والروح في شيء ما (Naitore, 2017; Rich & Dahmer, 2020; Robertson, 2019; Šimunjak & Caliandro, 2019). ويعرفه الباحث اجرائياً بانه شعور بالحماس الشديد أو رغبة لا تُقاوم تجاه شخص أو شيء ما. يمكن أن يكون الشغف اهتمامًا متلهفًا أو إعجابًا بفكرة أو مُقترح أو دعوى ما، أو تمتعًا

Universiti Utara Malaysia

حماسيًا باهتمام أو نشاط ما، ويصل إلى حد الانجذاب الشديد والإثارة والعاطفة تجاه شخص ما.

- **عوامل العلاقات العامة (Public Relations Factors)**: هي ممارسة الإدارة المتعمدة لنشر المعلومات ونشرها بين فرد أو منظمة والجمهور (Farrall & Prantl, 2016; Robertson, 2019). تختلف العلاقات العامة والدعاية في أن العلاقات العامة يتم التحكم فيها داخليًا ، في حين أن الدعاية لا تتحكم فيها ولا تساهم بها أطراف خارجية (Dittmer, 2017; Martinen, 2017; Sobekwa, 2019). ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها الاتصال الناجح الذي يتطلب توفر ثلاثة عناصر : مرسل الرسالة ، الرسالة ، مستقبل الرسالة ، وينبغي أن تكون تلك عناصر فعالة لكي تتمكن العلاقات العامة من إيصال الفكرة المؤثرة .
- **الاتصال (Connection)**: هو عملية نقل المعاني من كيان أو مجموعة إلى أخرى من خلال استخدام إشارات ورموز وقواعد سيميائية مفهومة بشكل متبادل. الخطوات الرئيسية الملازمة لجميع الاتصالات هي: تشكيل الدافع أو العقل الاتصالي. تكوين الرسالة. ترميز الرسائل (Bayram & Ta, 2019; Cornago, 2018; Krasnyak, 2017; Wibyaninggar & Aminah, 2018). ويعرفه الباحث اجرائياً انه الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص لأخر أو من جماعة إلى أخرى. الاتصال عملية تعدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون ضروريا اعتباره تطبيقا لثلاث عناصر وهي العملية والوسيلة والهدف.
- **إدارة وسائل الإعلام (Media management)**: يُنظر إليها على أنها تخصص إدارة أعمال يحدد ويصف الظواهر والمشكلات الاستراتيجية والتشغيلية في قيادة المؤسسات الإعلامية (Cornago, 2018; Dadashzade, 2019; Dhammapala, 2019). ويعرف الباحث ادارة وسائل الإعلام اجرائياً بأنها عملية تشتمل على كافة عناصر التخطيط الإعلامي، من خلال سعى إدارة المؤسسات الإعلامية إلى تنفيذ كافة العناصر من خلال

Universiti Utara Malaysia

إنشاء برامج عملية وعلمية قادرة على إنجاز المهام والأنشطة الصحفية على أكمل وجه، كما وتحتاج العديد من المؤسسات العلمية إلى مجموعة من العناصر المتخصصة في تنفيذ الإدارة.

- **إدارة المعلومات (Information Management)**: تتعلق بدورة النشاط التنظيمي: الحصول على المعلومات من مصدر واحد أو أكثر ، والوصاية وتوزيع تلك المعلومات على من يحتاجونها ، وفي العلاقات العامة يشمل ذله التحكم بالمعلومات التي سيتم عرضها علي العامة (Binnendijk, Locke, Wolff, & Lewis, 2019; Dewi, 2020; Reinhardt, 2018). ويعرف الباحث ادارة المعلومات إجرائياً بأنها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات من مصادرها المختلفة ولمن يحتاجها بوصفها مورداً إستراتيجياً للمؤسسة
- **إدارة الصور(Photo Management)**: هي حل مؤسسي ينظم الصور ويمركزها ويوزعها. يتعامل مع عملية تخزين الصور بأكملها من البداية إلى النهاية. ويشمل على المشاركة واسترداد الأصول الرقمية مثل الصور أو الرسومات للشركات (Hassall, 2017; Whitman, 2016).

Universiti Utara Malaysia

### 1.8 هيكل الدراسة

يتكون نص سياق الرسالة من خمسة فصول على النحو التالي:

يركز الفصل الأول على خلفية الدراسة ، ويحدد بيان المشكلة ويوضح أسئلة البحث وأهدافه وأهمية الدراسة ونطاق البحث وتعريف المصطلحات الرئيسية. يستعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة التي يمكن الوصول إليها في ضوء تبرير أسئلة البحث المذكورة سابقًا وهدف البحث لهذه الدراسة ويناقش الأدبيات ذات الصلة المتعلقة بالدراسة الحالية. لذلك ، أثر الكاريزما الدبلوماسية وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية من اعتدال الإمارات في الموقف السياسي للدولة المضيفة.

يليه الفصل الثالث يستعرض الإطار النظري والإطار المفاهيمي. تمت مناقشة الإطار المفاهيمي ، وبالتالي فهو بمثابة أساس للفرضيات التي تم اختبارها من خلال هذه الدراسة. يناقش هذا الفصل أيضًا منهجية البحث لهذه الدراسة. يشرح بالتفصيل الخطوات والأساليب المتبعة في الإجابة على السؤال البحثي لهذه الدراسة والتحقق من الفرضيات التي تم استنباطها.

كما اقترح الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها. يتم تقديم عملية فحص البيانات ، والتحليل الديموغرافي ، والإحصاءات الوصفية ، وتقييم نموذج الهيكل ، وتقييم نموذج القياس ، وتقييم الاعتدال في وصف تفسير جيد. أخيرًا الفصل الخامس: يوضح الملخص والاستنتاجات والمناقشات الإضافية والقيود والآثار والتوصيات الخاصة بالبحث.

Universiti Utara Malaysia

# CHAPTER TWO / الفصل الثاني

# الاطار النظري و الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل تطور السياسة الخارجية والمصالح والأولويات لدولة الإمارات العربية المتحدة ، والنظريات التي تقوم عليها الدراسة إضافة إلى عوامل الإطار المفاهيمي لتأثير كاريزما الدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة - اعتدال الموقف السياسي لتهديدات الدولة المضيفة للدبلوماسيين. عوامل الكاريزما (استراتيجية الاتصال ، والإشارات الاجتماعية ، والعاطفة والطاقة) وعوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، وإدارة وسائل الإعلام ، وإدارة المعلومات ، وإدارة الصور) إلى العلاقات الدبلوماسية أثناء الموقف السياسي للبلد المستضيف باعتباره اعتدالًا مبني مع علاقات مختلفة.

Universiti Utara Malaysia

## 2.2 الدراسات السابقة حول العلاقات الدبلوماسية

تنشأ العلاقات الدبلوماسية بين الدول، وتوفد البعثات الدبلوماسية الدائمة بناء على الاتفاق المتبادل بينهما، هكذا نصت اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية في مادتها ثانية، وهي التي تحكم القواعد المنظمة لعمل البعثات الدبلوماسية والقنصلية بين الدول وبعضها، وتظل هذه البعثات الدبلوماسية قائمة في عملها حتى في بعض درجات التوتر في العلاقات بين الدول، كحال قطع العلاقات والتي يترتب عليها نهاية المهمة الدبلوماسية.

وبالتالي مغادرة البعثة الدبلوماسية لأن إقامة أيه بعثة دبلوماسية دائمة يحتاج إلى اتفاقية بين دولتين. ووفقا للقانون الدولي والمعاهدات الدولية، فإن قطع العلاقات الدبلوماسية لا يعني أن الدولة مقدمة على حرب مع الدولة، التي قطعت علاقاتها بها، كما أنه لا يعني إيقاف الأعمال القنصلية في الدولة، اذ نجد ان القانون الدبلوماسي نظم العلاقات بين الدول، في حالة قطع العلاقات أو في حالة استدعاء البعثة ما بين الدولتين، والأمر يتعلق هنا برعاية مصالح رعاياهم والتي يتم تنظيمها بصورة عامة من قبل دولة ثالثة، وأن اتفاقية فيينا لعام 1961م واتفاقية فيينا لعام 1963م اعترفتا بهذه الممارسة.

درس KHALITOVA (2019) تأثيرات القائد في سياق الدبلوماسية العامة. وبشكل أكثر تحديدًا ، فإنه يركز على الدور الذي تلعبه شخصيات القادة والسياسة في تشكيل صور البلدان التي يقودونها. وفي تجربة x22 ، تعرض المشاركون لمقالات إعلامية ركزت على شخصية القائد (الكفاءة ، ومهارات القيادة ، والنزاهة ، والجاذبية الجسدية (الإيجابية مقابل السلبية) ، ومبادرات سياسة القائد (الإيجابية مقابل السلبية). وتشير النتائج إلى أن الشخصية والخصائص السياسية تؤثر على صورة الدولة. بحيث أثرت خصائص الشخصية على الجانب المعرفي لصورة الدولة (المعتقدات حول حكم الدولة وقيمها).

أصبحت ظاهرة العلاقات الدولية و بخاصة في حالة السلم تحظى بأهمية بالغة وتمثل دور بارز في مجال الشؤون الخارجية بأبعادها المختلفة ، السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية، وقد اتضح ذلك بوضوح من خلال علاقات الدول بإقامة علاقات دبلوماسية و تبادل البعثات الدبلوماسية بنوعيها القنصلية والخاصة.

لذلك تعتبر البعثات الدبلوماسية بنوعيها سواء كانت قنصلية أو خاصة همزة وصل بين الدولة الموفدة والدولة المستضيفة ، ويظهر ذلك من خلال ممارسة الدول لحق التمثيل الدبلوماسي الدائم والمؤقت والذي يشمل إرسال واستقبال المبعوثين الدبلوماسيين ،وهذا الحق نابع من السيادة التي تتمتع بها الدولة.

بعثة دبلوماسية (Diplomatic Mission) :"هي مجموعة من الممثلين الدبلوماسيين ترسلهم دولة ذات سيادة أو إحدى المنظمات الدولية أو الإقليمية بغرض تمثيلها لدى دولة أخرى، وفي الغالب ما يشير هذا المصطلح إلى البعثة المقيمة والتي تشغل سفاارت أو قنصليات الدولة في غيرها من الدول. وينقسم التمثيل الدبلوماسي بشكل عام إلى تمثيل دبلوماسي إيجابي وهو قيام دولة ذات سيادة بإيفاد وقبول بعثات دبلوماسية من والى غيرها من الدول، وتمثيل دبلوماسي سلبي وفيه تقبل الدولة منقوصة السيادة بعثات دبلوماسية من غيرها من الدول، دون أن يكون لها الحق في إيفاد بعثات إلى الخارج.

Universiti Utara Malaysia

يخضع تشكيل البعثة القنصلية وفقا لاتفاقية فيينا الخاصة بالعلاقات الدبلوماسية والقنصلية للعام 1693 بحسب نص المادة الثانية من ذات الاتفاقية إلى عنصر أساسي بين الدول التي ترغب في إقامة علاقات قنصلية وهو الرضا المتبادل بين الدولتين، ففيما يخص مسألة تعيين وقبول رؤساء البعثات القنصلية فقد أقرت المادة 11 من ذات الاتفاقية إلى أن مسألة تعيين رؤساء البعثات تكون من صلاحيات الدولة الموفدة على أن تستقبلهم الدولة المضيفة.

فهدف البعثة الدبلوماسية خاصة القنصلية ذات المثيل المتبادل الدائم تكمن في تحقيق أهداف الدولة الإسترارتيجية وتعزيز علاقاتها وتدعيمها مع الدولة المستضيفة في شتى المجالات سواء كانت

سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أوعلمية، بالإضافة إلى المهام المذكورة في المادة 5 من اتفاقية فيينا للعلاقات القنصلية لعام 1963.

لقد كان سائدا أن البعثات الخاصة نشأت من رحم البعثات الدائمة ، حيث جاءت البعثات الخاصة لتحل محلها وتدفعها وتحدد مهامها، ولعل ما عجل بظهور البعثات الخاصة هو زيادة المصاعب والمهام التي كانت من اختصاص البعثات الدائمة، حيث أصبحت هذه البعثات غير قادرة على ممارسة مهامها على أكمل وجه، الأمر الذي فسح المجال أمام البعثات الخاصة لتحل محل البعثات الدائمة في الكثير من المسائل التي تتطلب درجة عالية من التخصص وأصحاب الاختصاص على خلاف البعثات الدائمة والتي تفتقر لذلك.

بينما كان للسياسات تأثير على الجوانب المعرفية والتقييمية (الإعجاب). حيث انه عندما تم النظر إلى السياسات بشكل إيجابي ، كان يُنظر إلى السمات الشخصية للقائد بشكل أكثر إيجابية ، مما يشير إلى التأثير المباشر والوسيط للسياسات على صورة الأمة. وأخيرًا ، وجدت الدراسة أن الجاذبية الجسدية للقائد كان لها تأثير غير مباشر على صورة الأمة - فقد كان يُنظر إلى القائد الأكثر جاذبية على أنه يمتلك سمات شخصية متفوقة كانت مهمة للأداء السياسي ، مما يوفر دليلًا على تأثير الهالة للجاذبية في السياق الدولي للعلاقات (KHALITOVA, 2019).

أوضح كل من Keys & Yorke (2019) أنه على الرغم من زيادة الأبحاث حول دور العواطف في العلاقات الدولية ، فإن القليل من العمل قد حلل كيف يفهم الدبلوماسيون وصانعو السياسات أنفسهم والعواطف الناتجة عن العلاقات التي لها آثار على الفرد والدولة. وهل يشعر الدبلوماسيون بوعي بمشاعر نيابة عن الدولة؟ فإذا كان الأمر كذلك ، فكيف؟ وكيف يمكن للمشاعر الفردية المتجسدة أن تؤثر على كيفية أداء الدبلوماسيين لأدوارهم أثناء المفاوضات؟ وفي أول جهد منهجي

لمعالجة هذه الأسئلة ووضع تصور لها بشكل تجريبي ، مع هنري كيسنجر كدراسة حالة ، فنحن نبحث في التفاعل بين تجربة كونك فردًا ذا مشاعر شخصية ، من ناحية ، وممارسة تقييم العاطفة الأدائية ذات الصلة من ناحية أخرى.

لا تختلف أهداف العلاقات العامة في جوهرها من مؤسسة إلى مؤسسة مهما اختلفت طبيعة هذه المؤسسة وجمهورها ويعتبر الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو تحقيق التفاهم المشترك والثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي. تمارس معظم الهيئات والمنظمات أعمال العلاقات العامة سواء توفر لديها إدارة أو أقسام للعلاقات العامة أم لم يتوفر، وسواء أعدت برامج للعلاقات العامة أم لم تعد.

ولا تقتصر العلاقات العامة على نوع واحد من النشاط، بل إن مجالها يتبع لكافة أنواع النشاط الخاص والعام في جميع الميادين، زراعية وتجارية وصناعية، وتشمل علاقات العمل وتحسين ظروفها ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتعليم والانسجام مع المظاهر الهامة للإدارة الصناعية، والاهتمام بالعامل كانسان له حاجاته المادية والصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والنفسية. (المشرف، 2011).

والتنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة يتطلب ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وتبنى عليها تحديد الأنشطة والوظائف والمهمات التي يجب ان تقوم بها إدارات العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، كما يؤدي التحديد الدقيق للأهداف إلى تحديد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية معينة مما يساهم في التركيز على طبيعة المهمة المراد تحقيقها وحصر الجهود الجماعية اللازمة وتكتبها لتحقيق هذه الأهداف كما تمثل الأهداف مقياسا لكفاءة تحويل العناصر والموارد المتاحة إلى خدمات ملموسة وواضحة وذات

تأثير فعال في الاتجاه المطلوب كما تستخدم كأداة إدارية في تقييم الأداء والرقابة و التنسيق واتخاذ القرارات.

ويظهر تحديد الأهداف مدى قدرة الإدارة على تمثيل نوع المهمات المنوطة بها إضافة إلى الدور الأساسي الذي يمكن أن تقوم به في إطار واجباتها الوظيفية التخصصية وهو ما يترجم بعد ذلك إلى مجموعة من الوظائف والأنشطة الأساسية التي تقوم بها. (محمد زين، 2011)

وتعمل العلاقات العامة على تحقيق عدد من الأهداف، فكل حمله من حملات الإعلام ينبغي أن ترتكز على سلسلة متكاملة من الأهداف والأغراض توضع سلفا فيتحقق هدف وراء هدف في سلسلة مترتبة والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعا وفي النهاية بلوغ الهدف الشامل وإذا لم تحدد هذه السلسلة من الأهداف سلفا.

فان النتيجة ستكون ضياع الوقت والجهد والمال وبالتالي الفشل الذريع. ولما كان من المألوف أن تتضارب مصالح الجماهير فمن الواضح إذن أن أي هدف يرجي بلوغه إنما ينبغي أن يكون وسطا بين هذه المصالح المتضاربة وينبغي كذلك تعيين الأهداف على ضوء الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العريضة السائدة بين الرأي العام. كما ينبغي أن تكون تلك الأهداف معقولة من حيث الجهد والمال والموظفين الذين يسعون إلى تحقيقها. ولعامل الوقت أثر كبير في تعيين أهداف العلاقات العامة. (المشرف،2011).

العلاقات العامة الدولية لغويا: العلاقات في التعريف اللغوي هي جمع علاقة والعلاقة بالفتحة هي الحب اللهوي اللازم للقلب أي الصلة التي تربط اثنين أو أكثر. أما العلاقات (الكلمة الاعلامية) معناها الترابط والتواصل والتكاتف في تحقيق هدف أهداف عدة في عدة موضوع فيه مصلحة للمتعاملين. ومن التعريف يتضح بأن العلاقات هي ميول المؤسسات والشركات والدول في التفاهم

والتفاكر فيما يجلب المصلحة فيما بينها في كافة مناحي الحياة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) عبر وسائل الإعلام المختلفة لتحقيق الأهداف التي تسعي لها تلك المؤسسات والدول في بناء ما تصبوا الية مستعينة بخبرات الدول السابقة لها في أي مجال حيوي يحتاج لبناء علاقات مع الدول الأخرى (يوسف، 2013).

فالعامة في التعريف اللغوي من كلمة "عم" والجمع عمم وجارية عميمه وعماء طويلة تامة القوام والخلق، والزكر أعم والجمع عم والعم عظم الخلق في الناس، والعم الجسم التام، العلم الخلق الكثير فالعامة أسم الجمع لكلمة عم خلاف الخاصة ومن هذا يتضح جليا بأن المقصود بكلمة العامة في الكتاب كافة مجالات الحياة ي العالم (الاقتصادية، والاجتماعية، الاعلامية) أذن العلاقات العامة هي الصلات والروابط وبناء التفاهم في كافة مناحي الحيا (يوسف، 2013).

أما الدولية من دول وهي تداول أي أخذنا الأمر بالدول وقالوا دواليك أي مداولة على الأمر ودالت الايام أي دارت، ( وتلك الأيام نداولها بين الناس) (آلعمران،121)، والدولة أطلقت علي البلادلان دوران الحياة غير ثابت علي بشرية بعينها بل متوارثة لذريتهم بما فيها الحكام هم يتداولون الحكم أي يدور الحكم بينهم. وكثير ما يدور الجدل حول تعريف العلاقات العامة في الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة ويري البعض أن مفهوم العلاقات الدولية في النظام الرأسمالي يختلف عن النظام الاشتراكي وفي الدول النامية يختلف عن الدول المتقدمة، وفي الحقيقة، أن مفهوم العلاقات أي تعريفها ثابت لا يتخلف بالاختلاف الأنظمة السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية.

Universiti Utara Malaysia

كما أن عملية العلاقات العامة طبيعتها عملية مستمرة ودائرية تتكون من أربع مراحل أساسية هي )البحوث، التخطيط، التنظيم، التقويم) تحتمل الاختلاف في الواقع العلمي حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي تعبر عنه، حيث نجد هنالك خلط كبير بين العلاقات العامة والنشاطات الإعلامية والدعاية والترويج.

وهذا هو الفهم الذي يجعل تعاريف العلاقات العامة هي علم قائم بذاته يتداخل مع النشاطات الاعلامية في تكلمه النشاط الإعلامي وهي ألان أصبحت أقوي أوجه النشاط الاعلامي خاصة في المجال الدولي لان النشاطات الأخرى، الإعلان، الدعاية، والترويج، أصبحت فقط تهتم بالجوانب الاقتصادية والتجارية، وعلم الرغم من وجود بعض الخلاف في تصديق العلاقات العامة إلا أن هذا الخلاف أخر في الاضمحلال يوما بعد يوم بفضل تبادل وجهات النظر عن طريق الهيئات المهنية والمؤشرات السياسية الدولية. ( يوسف،2013).

حيث Keys & Yorke (2019) يقترح أن يعترف الدبلوماسيون ببعض المدخلات العاطفية على أنها لا تنتمي إليهم كأفراد ولكن إلى الدولة التي يمثلونها ، وعادةً فيما يتعلق بالبروتوكولات والطقوس الدبلوماسية التقليدية التي تم ترسيخها بقوة كأداء على مستوى الدولة. ومع ذلك ، في الوقت نفسه ، خاصةً وليس حصريًا في المفاوضات عالية المخاطر التي تنطوي على علاقات شخصية قوية ، بحيث يمكن أن يكون للمشاعر المتجسدة بشكل فردي والتي لا صلة لها بالدولة ولا تأثيرًا كبيرًا على كيفية تعريف الدبلوماسيين للمصالح الوطنية ومتابعتها.

اشارت دراسة Trunkos & Heere (2017) الى ان مصطلح الدبلوماسية مشتق من اللغة الفرنسية من الدبلوما اليونانية القديمة ، وتتألف من دبلو ، وتعني "مطوية في اثنين" ، واللاحقة - ma ، والتي تعني "كائن". منحت الوثيقة المطوية امتيازًا - غالبًا تصريح سفر - لحاملها ، وجاء

المصطلح للإشارة إلى المستندات التي من خلالها منح الأمراء مثل هذه الامتيازات. يشير تاريخ العمل الدبلوماسي والعلاقات الدولية فيما بين الشعوب والمجتمعات أن العاملين بالحقل الدبلوماسي يتمتعون بسمعة طيبة قد تصل الى حد التقديس، فلقد اعتبرتهم الشعوب قديماً شخصيات ملائكية بمهمات سامية، او رسلاً من السماء لإحلال السلام على الأرض (Mihaila & Damaschin ، 2020 ؛ Kim، 2019).

فيما اشارت دراسة Pressman (2020) الى انه تم تطبيق مصطلح الدبلوماسية على جميع الوثائق الرسمية الصادرة عن المستشارين ، وخاصة تلك التي تحتوي على اتفاقيات بين الملوك أصبحت الدبلوماسية فيما بعد مرتبطة بالعلاقات الدولية ، وانتهت الصلة المباشرة بالوثائق (باستثناء الدبلوماسيين ، وهو علم توثيق الوثائق الرسمية القديمة). في القرن الثامن عشر ، جاء المصطلح الفرنسي دبلوماسي ("دبلوماسي" أو "دبلوماسي") للإشارة إلى شخص مخول بالتفاوض نيابة عن دولة.

Universiti Utara Malaysia

تشير دراسة .Wachsmuth et al (2018) الى ان بعض المجتمعات القديمة تميزت بأنظمة وسمات تشبه الى حد كبير الدول في علاقاتها مع الوسط المحيط بها، فلقد بدأت نواة القانون الدولى تظهر من خلال العلاقات فيما بين القبائل، فقد كانت القبائل تتفاوض على غالبية المسائل التي تربطها ببعضها البعض مثل الصيد والتجارة وحتى الزواج، ولقد كان الأشخاص المعتمدون في الَعمل الدبلوماسي والذين كانوا يسمون رسل ومبعوثين معتمدون يتمتعون بالقداسة ولهم حصانة، وعادةً ما كانوا يحملون شعارات وعلامات مثل عصا الرسائل، وكان يتم الترحيب بهم بحفاوة و احترام (Mereuta & Suceveanu, 2016).

كما يشير Williamson (2019) و SAU (2018) تستند المعلومات المتعلقة بدبلوماسية الشعوب المبكرة إلى أدلة متفرقة. فهناك آثار للدبلوماسية المصرية تعود إلى القرن الرابع عشر قبل الميلاد ، لم يتم ايجادها غرب إفريقيا قبل القرن التاسع الميلادي. تشير النقوش على جدران مدن المايا المهجورة إلى أن تبادل المبعوثين كان متكررًا ، على الرغم من عدم وجود شيء معروف تقريبًا عن جوهر أو أسلوب دبلوماسية المايا وغيرها من دبلوماسية أمريكا الوسطى قبل كولومبوس ( Williamson، 2019) في أمريكا الجنوبية.

يبدو أن إرسال مبعوثين من قبل إمبراطورية الإنكا المتوسعة كان مقدمة للغزو بدلاً من ممارسة المساومة بين الملوك (Marriott & Ashby، 2020). الدبلوماسية هي ممارسة إجراء مفاوضات بين ممثلي الدول أو المجموعات (Bagola, 2017). تشير الدبلوماسية عادة إلى العلاقات الدولية التي تتم من خلال وساطة الدبلوماسيين المحترفين فيما يتعلق بمجموعة كاملة من قضايا الساعة (Hedetoft & Sarfati, 2017 ).

Universiti Utara Malaysia

تعتبر الدبلوماسية الأداة الرئيسية للسياسة الخارجية ، والتي تمثل الأهداف والاستراتيجيات الأوسع التي توجه تفاعلات الدولة مع بقية العالم (Nyaoro, 2019). عادة ما تكون المعاهدات والاتفاقيات والتحالفات الدولية وغيرها من مظاهر السياسة الخارجية نتيجة للمفاوضات والعمليات الدبلوماسية. قد يساعد الدبلوماسيون أيضًا في تشكيل السياسة الخارجية للدولة من خلال تقديم المشورة للمسؤولين الحكوميين (.Mesquita et al، 2019؛ Williams، 2019).

تتبع الأساليب والممارسات والمبادئ الدبلوماسية الحديثة إلى حد كبير من العادات الأوروبية منذ القرن السابع عشر. ابتداء من أوائل القرن العشرين ، أصبحت الدبلوماسية أكثر احترافًا ؛ توفر

اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961 ، والتي صادقت عليها معظم دول العالم ذات السيادة ، إطارًا للإجراءات والأساليب والسلوك الدبلوماسي (Rich & Dahmer, 2020). يتم تنفيذ معظم المهام الدبلوماسية الآن من قبل دبلوماسيين مهنيين معتمدين ومختصين من خلال مؤسسة سياسية مختصة (مثل وزارة أو إدارة الشؤون الخارجية) ، وعادة ما يتم ذلك بدعم من الموظفين والبنية التحتية الدبلوماسية ، مثل القنصليات والسفارات. يتم إجراء الدبلوماسية أيضًا من خلال مكاتب أخرى ، مثل المبعوثين والسفراء. يُطبَّق مصطلح الدبلوماسي أحيانًا على نطاق واسع على الموظفين الدبلوماسيين والقنصليين ومسؤولي وزارة الخارجية بشكل عام ( aitore, 2017; Robertson, 2019).

يعتمد تقييم العمل الدبلوماسي العام لدى الدول على مدى نجاح البعثات الدبلوماسية في انجاز المهام الموكلة لها، وذلك من خلال دراسة تلك التجربة من كآفة الجهات، سواء منها المالية حول مدى توفر الموازنات اللازمة للمهمة الدبلوماسية، او الكوادر المؤهلة للمهمة، او مقارنه تلك التجربة بمثيلاتها من التجارب السابقة الناجحة (Sari, 2017). تعتمد الدبلوماسية بشكل وثيق في ممارساتها وممارسة عملها على كل الوسائل العلمية والعملية مثل استطلاعات الراي بالداخل والخارج على السواء، والاستفادة من مجموعات التركيز وتحليل المحتوى لوسائل الاعلام التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة، ويعمل الجهاز الدبلوماسي علة تقييم خطواته ومدى نجاحه في تأدية مهامه من خلال المقارنة بمستويات النجاح الدبلوماسي ما بين حقبة و حقبة (Ferguson, 2018).

يتوجب على دول العالم ومن خلال حكوماتها العمل على دعم وإسناد الدبلوماسية فيما بينها، من خلال بذل المزيد من الجهد على صعيد التعامل من خلال موازين القوى الناعمة واعتماد الوسائل السلمية في حل الصراعات، وبشكل لا يهدد الامن القومي لأى طرف، فالدول بالغالب لا تجادل

في طلب الموازنات العسكرية، بينما تماطل في الموازنات المطلوبة للعمل الدبلوماسي واحتياجات السفارات والقنصليات ووزارات الخارجية، فقد لا تمانع الدولة صفقة أسلحة بمليارات الدولارات.

بينما تجدها لا تنصاع لطلب انشاء وسيلة إعلامية تحاكى دول العالم او تعمل على صقل صورتها في العالم (Selth, 2018) يمكن للدبلوماسيين والعاملين بحقل العمل الخارجي أن يتعلمو نهج الممارسة الدبلوماسية من خلال دراسة العلوم الاجتماعية، ويستفيدوا من دراسة التجارب المختلفة في العمل الدبلوماسي ويعتمدوا أسلوب الملاحظة الذي ينبثق من القيم و المثل في لدراسة تلك الظواهر(Kent & Buechner, 2019). فعلى سبيل المثال ، قد يتضمن التطبيق الأكثر استراتيجية لممارسة الدبلوماسية العامة وتطوير أدوات لقياس استراتيجيات التأثير التي تعمل بشكل أفضل وتعطى نتائج جيدة مع الجمهور الأجنبي ، تكون افضل من الاستماع الى نشطاء الشبكات الاجتماعية ، والتبادل الثقافي ، والدبلوماسية الثقافية ، إلى جانب الرسائل المباشرة والبث (Torras & Fernández, 2018).

Universiti Utara Malaysia

نجحت الامارات في بناء نموذج دبلوماسي خاص بها عن طريق تعزيزها لعملها الدبلوماسي، فقد سجلت لها مكانه في العمل الدبلوماسي الدولي الذي كان مؤثرا من الناحية الفعلية، فقد تبوئت مكانه هامة في هذه المجال وصاغت لها أسلوب خاص في علاقاتها مع دول العالم (Almezaini, 2021). فقد ساهمت الامارات بشكل كبير في حجم المساعدات المقدم للدول المتضررة حيث بلغت نسبة مشاركتها في حدود ال٨٠٪ وهو الأمر الذي يعكس رغبة الامارات في تشييد علاقات سياسية واسعه ومتقدمة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولى، وذلك كوسيلة لضمان معطيات الأمن والاستقرار والتقدم والرخاء (Jacoub, 2021).

تنتهج الامارات سياسة وأسلوب يعكس قيمها المجتمعية الذي كان و لا زال يدعم الانفتاح والتسامح مع جميع الحضارات والثقافات المتعددة، ويعكس المضمون الراقي الذي تحمله قيادة الدولة منذ تأسيس المشيخة على يد الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان (Almezaini, 2021). تعتقد دولة الامارات بشكل كبير أن الانفتاح السياسي والدبلوماسي في نسج الروابط مع الدول يؤدي الى تعميق قيم الصداقة و التقارب، ويعمل على تكريس الشكل الإيجابي بين البلدان ( Fulton & Yellinek, 2021).

كاريزما الدبلوماسي الاستراتيجي تتم خلال الثقافات وفي المشاهد والسياقات حيث تنتشر الصور النمطية في الواقع الوسيط لوسائل الإعلام الإخبارية والخطاب السياسي التقليدي ، مكتملًا بأجندات متضاربة متوقعة وناشئة تشمل الاستماع إلى الرسالة اللفظية وإدراك تلك الكلمات. هي مجرد رموز للمعنى الذي نحاول إيصاله (Kramareva, 2018). الحكومة هي ديمقراطية قائمة على السياسات التي وضعها ممثلو مواطنيها والموافقة عليها ، ويُفترض أن يكون التمثيل عادلاً ، ولكن من المعروف أن الحكومات الديمقراطية تستخدم "أدوات" التمثيل التي يُزعم أنها تؤثر على الرأي العام (Fumagalli, 2018). في عالم السياسة في أوائل القرن العشرين ، تعتمد الحكومة الديمقراطية بشكل كبير على المناقشة ، لدرجة أنه في الواقع ، كانت هناك "جهود مدروسة لتحسين العملية الديمقراطية من خلال إتقان عملية المناقشة" (Vandekerckhove, 2004). التحديات الكبيرة التي تواجه العلاقات العامة والدبلوماسية العامة العربية ومن هذه التحديات الصورة السلبية للعرب في الدول الأجنبية (Kourgiotis, 2020).

تزايدت أهمية العلاقات العامة الدولية في العلاقات الدبلوماسية بين الدول والشعوب، نتيجةً للتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي طرأت عليها، والتي منحت شعوبها حرية التعبير، وإقراراً بقوة الرأي العام فيها، فالنجاح الذي تحقق في مجال العلاقات العامة ساهم في بث

ونشر المعلومات والأفكار بسهولة وبسرعة فائقة، وأتاح الفرصة للبشر للاتصال ببعضهم البعض، والتأثير على الرأي العام العالمي بشكل كبيروبالتالي اصبحت العلاقات العامة مؤثر حقيقي في الدبلوماسية لدي الدول ومنها الإمارات العربية المتحدة (Sari, 2017).

ذكر Ingenhoff & Klein (2018) أنه على الرغم من أن صورة الدولة وتأثيراتها المحتملة غير المباشرة هي موضوعات بحثية مركزية في العلاقات العامة الدولية والدبلوماسية العامة ، إلا أن هناك نقصًا في البحث فيما يتعلق بتأثير صور القادة السياسيين على صور بلدانهم من الأصل. وتشير الأبحاث السابقة إلى أن القائد السياسي يمكن أن يكون له تأثير كبير في جذب المنافع لبلاده ؛ ومع ذلك ، تبحث دراستنا لأول مرة في كيفية تأثير صورة الزعيم السياسي على صورة وطنه من خلال استخدام تصميم تجريبي 2 × 3.

وتؤكد النتائج التأثير غير المباشر المفترض لصورة الزعيم السياسي على صورة بلده الأصلي ، مع إظهار نزاهة القادة السياسيين والتأثير الأكبر على صورة الدولة. وتليها أبعاد الكفاءة والكاريزما. بحيث وجدنا أيضًا أن جنس القائد السياسي يلعب دورًا مهمًا. لذلك ، يجب أن تنظر الدراسات المستقبلية في هذا التأثير وتفاصيله بعمق أكبر(Ingenhoff & Klein, 2018).

وصرح كل من Tam & Kim (2020) أنه باستخدام سياق ترويج الرئيس الأمريكي دونالد ترامب لأجندة America First ، أجرت هذه الدراسة استبيانًا عبر الإنترنت (N=511) في أستراليا لاستكشاف الديناميكيات بين تصورات الأستراليين للشخصية الرئاسية ، وتكافل السلطة ، وسمعة الدولة الأمريكية. وتم إجراء تحليل عامل الاستكشاف وتحليل عامل التأكيد لاستكشاف والتحقق من بناء تبادلية القوة. بحيث تشير النتائج إلى أن تبادلية القوة تتكون من بعدين: توازن القوة المدرك وهيمنة القوة المتصورة.

وكشفت النتائج المستخلصة من نمذجة المعادلة الهيكلية أن تبادل السلطة يتوسط بشكل كامل في الارتباط بين تصورات الجمهور الأجنبي للشخصية الرئاسية والجانب الحكومي لسمعة الدولة. وهو يتوسط جزئياً في الصلة بين الشخصية الرئاسية والجانب غير الحكومي لسمعة البلاد. بحيث تمت مناقشة الآثار المترتبة على هذه النتائج لإدارة العلاقات في الدبلوماسية العامة ( Tam & Kim, 2020).

وقام Verchi & Johnson (2017) بتحليل الإسقاط الدولي للثورة الكوبية ، وناقشا ميزات قوتها الناعمة التي ساهمت في إعادة الاندماج الدولي. وبعد مناقشة هذا المفهوم لفترة وجيزة والتركيز على تحول المشهد الدولي المعاصر ، قام بتحليل التغيير في استخدام القوة الناعمة في العملية الثورية في كوبا. وبهذا المعنى ، فإنه يشير إلى أن هذه القوة كانت في السنوات الذهبية للثورة (الستينيات والسبعينيات) ، قائمة على الهالة الثورية وكاريزما قادتها (فيدل كاسترو ، وتشي جيفارا ، وغيرهما) حيث أن في العقد الأول من هذا القرن ، اكتسبت ميزات جديدة مدعومة بظهور الدبلوماسية الاجتماعية. أي التعاون في مجال الخدمات الاجتماعية (الصحة والتعليم والرياضة ، ومن بين أمور أخرى) ، مما يساهم في إقامة العلاقات الدبلوماسية وتنمية الصورة الإيجابية للبلاد (VRECHE & JOHNSON, 2017).

ذكر Banks et al.(2017) أن القيادة الكاريزمية هي بناء حاسم يجذب الكثير من الاهتمام من الأدب الأكاديمي والممارسة. وعلى الرغم من الاهتمام الإيجابي الذي حظي به بناء الكاريزما ، فقد انتقد البعض إدراكها وقياسها. هذه الانتقادات بدورها تلقي بظلال من الشك على ما نعرفه عن أسلاف ونتائج القيادة الكاريزمية. وفي هذه المراجعة ، نعتمد تعريفًا تم تطويره مؤخرًا للقيادة الكاريزمية ثم نجري تحليلًا تلويًا لسابقاتها والنتائج الموضوعية.

وبعد فحص 76 دراسة مستقلة و 36,031 فردًا ، تشير النتائج إلى أن السمات الخمس الكبرى والقدرة المعرفية اختلفت في ارتباطها بالقيادة الكاريزمية. بحيث تظهر النتائج الأخرى أن أبعاد القيادة الكاريزمية تتنبأ بنتائج الانتباه ، مثل أداء المهمة المصنف من قبل المشرف ، وسلوكيات المواطنة المصنفة من قبل المشرف ، وأداء المجموعة أو المنظمة. بحيث تم تحديد العديد من أوجه القصور ، ومع ذلك ، في اختبار متغيرات الاعتدال النظري والمنهجي. ويوفر البحث الحالي في النهاية خارطة طريق لآفاق جديدة في العمل النظري والقيادي والتجريبي على القيادة الكاريزمية (Banks et al., 2017).

وقام كل من Balmas & Sheafer (2014) بتحليل البيانات من ستة بلدان بحيث يمكنهم من إثبات أن وسائل الإعلام الغربية تركز بشكل متزايد على القادة الأجانب ، على حساب بلدانهم - وهي عملية تسمى هنا التوسط في الاستيلاء السياسي على الساحة الدولية. وترجع الفروق الهامة الموجودة عبر البلدان في العينة إلى الاختلافات في أنظمة الوسائط وقيم الوسائط ومستوى تطور تقنيات الاتصال. ومع ذلك ، لأول مرة يتبين أن عملية الاستحواذ ليست حتمية ؛ بل تتأثر بالصفات الشخصية للقادة ، وخاصة تلك التي تتماشى مع قيم المنطق الإعلامي السائد.

وبالتالي ، فإن انتخاب زعيم يتمتع بشخصية كاريزمية يسرع من عملية الخصخصة في تغطية بلاده او دولته في وسائل الإعلام الأجنبية. بحيث تم الحصول على البيانات من مجموعة كبيرة تضم أكثر من 800000 مادة إخبارية تمتد من عقدين إلى ثلاثة عقود ماضية ، تخضع لتحليل محتوى محوسب (Balmas & Sheafer, 2014).

Universiti Utara Malaysia

**الجدول 2.1**
**ملخص اهم الدراسات السابقة**

| عنوان الدراسة | بيان | المؤلف |
|---|---|---|
| *DO LEADERS MATTER? EXAMINING LEADER EFFECTS ON PUBLIC DIPLOMACY OUTCOMES* | تأثيرات القائد في سياق الدبلوماسية العامة. وبشكل أكثر تحديدًا ، فإنه يركز على الدور الذي تلعبه شخصيات القادة والسياسة في تشكيل صور البلدان التي يقودونها | (2019) KHALITOVA |
| *Personal and Political Emotions in the Mind of the Diplomat. Political Psychology* | على الرغم من زيادة الأبحاث حول دور العواطف في العلاقات الدولية ، فإن القليل من العمل قد حلل كيف يفهم الدبلوماسيون وصانعو السياسات أنفسهم والعواطف الناتجة عن العلاقات التي لها آثار على الفرد والدولة | (2019)Keys & Yorke |
| *A Political Leader's Image in Public Diplomacy and Nation Branding: The Impact of Competence, Charisma, Integrity and Gender. International Journal of Communication* | أن صورة الدولة وتأثيراتها المحتملة غير المباشرة هي موضوعات بحثية مركزية في العلاقات العامة الدولية والدبلوماسية العامة ، إلا أن هناك نقصًا في البحث فيما يتعلق بتأثير صور القادة السياسيين على صور بلدانهم من الأصل | Ingenhoff & (2018) Klein |
| *The power of sharing power: Presidential character, power mutuality, and country reputation. Public Relations Review* | أجرت هذه الدراسة استبيانًا عبر الإنترنت في أستراليا لاستكشاف الديناميكيات بين تصورات الأستراليين للشخصية الرئاسية ودورها الكاريزمى الدبلوماسي ، وتكافل السلطة ، وسمعة الدولة الأمريكية | Tam & (2020) Kim |
| *CUBAN SOFT POWER: FROM* | قامت الدراسة بتحليل التغيير في استخدام القوة الناعمة في العملية الثورية في | Verchi (2017) & Johnson |

| عنوان الدراسة | بيان | المؤلف |
|---|---|---|
| *REVOLUTIONARY CHARISMA TO SOCIAL DIPLOMACY*<br>*A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. The Leadership Quarterly* | كوبا. وبهذا المعنى ، فإنها اشارت إلى أن هذه القوة كانت قائمة على الهالة الثورية وكاريزما قادتها<br>القيادة الكاريزمية هي بناء حاسم يجذب الكثير من الاهتمام من الأدب الأكاديمي والممارسة. وعلى الرغم من الاهتمام الإيجابي الذي حظي به بناء الكاريزما ، فقد انتقد البعض إدراكها وقياسها | Banks (2017) et al |

### 2.3 منطقة الدراسة (الامارات العربية المتحدة)

الإمارات أو (رسمياً: الإمَارات العربِيَّة المُتَّحِدة) هي دولة عربية اتحادية تقع في شرق شبه الجزيرة العربية في جنوب غرب قارة آسيا تطل على الشاطئ الجنوبي الخليج العربي لها حدود بحرية مشتركة من الشمال الغربي مع دولة قطر ومن الغرب حدود برية وبحرية مع المملكة العربية السعودية ومن الجنوب الشرقي مع سلطنة عُمان.

قبل 1971 كانت دولة الإمارات العربية المتحدة معروفة باسم الإمارات المتصالحة أو ساحل عُمان، في إشارة إلى هدنة في القرن 19 بين المملكة المتحدة والعديد من شيوخ العرب كما تم استخدام اسم ساحل القراصنة في إشارة إلى الإمارات في المنطقة من القرن 18 إلى القرن 20 في وقت مبكر ويتكون النظام السياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة إستناداً إلى دستور عام 1971 من عدة هيئات مرتبطة بشكل معقد الإدارة. الإسلام هو الدين الرسمي واللغة العربية هي اللغة الرسمية.

تعدّ دولة الإمارات العربية المتحدة المعاصرة جزءاً من الإقليم الذي عرف تاريخياً باسم إقليم عمان وذكره كثير من المؤرخين والكتاب العرب وغيرهم والذي يشمل حالياً سلطنة عُمان ودولة الإمارات العربية المتحدة من هذا المنطلق فإن تاريخ الدولة المعاصرة يدخل في إطار التاريخ العماني والعربي الشامل وقبل ميلاد دولة الإمارات العربية المتحدة كانت المنطقة تسمى مشيخات الساحل العُماني، ثم أطلق عليها الإستعمار ساحل القرصان، ثم تغير هذا الاسم ليصبح مشيخات الساحل المهادن.

يقسم تاريخ الإمارات إلى ست مراحل رئيسية عبر العصور المتلاحقة ولا ينفصل تاريخها عن تاريخ المنطقة حولها في مراحل عديدة منه وكان تاريخها مليئاً بالأحداث والتطورات، تراوحت ما بين الحرب والسلام ففي السلم كان لأساطيل سكان المنطقة وخبرتهم البحرية دور كبير في إنعاش التجارة بين الدول المطلة على المحيط الهندي من آسيا وأفريقيا وبين أوروبا عبر طرق التجارة المعهودة ولكن يبدو أن هذا كان أيضاً من مسببات الحروب في المنطقة.

Universiti Utara Malaysia

مع انسحاب القوات البريطانية من الشرق الأوسط، اتفقت سبع مشيخات في القرن الشمالي الشرقي من شبه الجزيرة العربية على الانضمام إلى اتحاد فيدرالي منح كل إمارة استقلالية كبيرة، باستثناء بعض مجالات السياسة المخصصة لدستورها للسيطرة الفيدرالية (Waxin et al., 2018) , وهي (أبو ظبي ، دبي ، الشارقة ، عجمان ، أم القيوين ، رأس الخيمة ، الفجيرة) حيث التقيا في عام 1971 و 1972 لتشكيل دولة الإمارات العربية المتحدة (UAE). وتصنف الإمارات العربية المتحدة كواحدة من أكثر الاقتصادات تطورا في الشرق الأوسط، وتصنف على أن اقتصادها مرتفع الدخل (Shirazi et al., 2009).

عززت موارد النفط والغاز في الدولة الجديدة، والتي تقع بشكل رئيسي في أبو ظبي من التوسع السريع في البنية التحتية والخدمات العامة في جميع أنحاء الدولة. مما مكن امارة دبي من البناء على دورها التقليدي كمركز تجاري من خلال الاستثمار بكثافة في الموانئ والمطارات الدولية، ولكنها استمرت في استخدام هذه الأصول لتصبح وجهة سياحية ومركزًا ناشئًا للخدمات المالية أيضًا (Waxin & Bateman, 2016). فالموارد البشرية هي "القدرات التنظيمية المتعلقة بالمجموعات والأفراد" , وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي "نمط من النشر والأنشطة المخطط لها تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"(Porter et al., 2019).

تأتي في المرتبة 7 في العالم من حيث احتياطاتها النفطية ودولة الإمارات العربية المتحدة تمتلك واحداً من أكثر الاقتصادات نمواً في غرب آسيا، إن اقتصاد دولة الإمارات يحتل المرتبة 22 على مستوى العالم في أسعار الصرف في السوق وهي ثاني أكبر دولة في القوة الشرائية للفرد الواحد وعلى نسبة عالية نسبياً في مؤشر التنمية البشرية للقارة الآسيوية وتحتل المرتبة 40 عالمياً.

Universiti Utara Malaysia

دولة الإمارات العربية المتحدة تصنف على أنها ذات الدخل المرتفع والتطوير الاقتصاد النامي من خلال صندوق النقد الدولي. نظام الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة هو نظام اتحادي دستوري، دولة الإمارات عضو مؤسس في مجلس التعاون لدول الخليج العربية وعضو في جامعة الدول العربية والأمم المتحدة ومنظمة المؤتمر الإسلامي ومنظمة أوبك ومنظمة التجارة العالمية.

الشكل 2.1 خريطه الامارات العربيه المتحده

حيث يُلزم الدستور الإماراتي الحكومة الوطنية تحديداً "بالسعي لضمان فرص العمل للمواطنين وتدريبهم حتى يكونوا مستعدين لذلك"(Waxin & Bateman, 2016). وفي الواقع، رؤية الإمارات: عام 2021 تدرج "رأس المال البشري الماهر" كأول من العناصر التمكينية الاستراتيجية السبعة، وتماشياً مع دور الموارد البشرية في "بناء القدرات الاستراتيجية" لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Waxin & Bateman, 2016).

ان إدارة الموارد البشرية لها دور رئيسي تؤديه في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأهداف الوطنية والتنظيمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وفي الواقع في دول مجلس التعاون الخليجي الأوسع (Jackson & Michie, 2017). ومع ذلك، هناك نقص في البحث الأكاديمي حول إدارة الموارد البشرية في العالم العربي بشكل عام، وفي دول الخليج بشكل خاص. فقد تكون صعوبة العثور على بيانات موثوقة وإجراء البحوث في المنطقة عاملا مساهما في هذا العجز (Darwish & Fattaah, 2020).

تعتمد الثقافة الإماراتية على العادات القبلية التقليدية وتتأثر بشدة بالإسلام (Nurjannah et al., 2019). حيث تشترك في العديد من جوانب الثقافة الخليجية المشتركة التي تؤكد على أهمية الدين والأسرة والتعليم والنجاح (Al-Harthi, 2005). ولعل السمة الأكثر غرابة في سوق العمل الإماراتي هي اعتمادها الواسع على المغتربين وسوق العمل المزدوج. وعندما بدأت الدولة تطورها السريع لم تكن مستويات المهارات والتعليم لدى السكان المحليين تتناسب مع احتياجات الاقتصاد سريع النمو، مما أدى إلى ارتفاع الطلب على العمالة المستوردة (Ewers & Dicce, 2016).

حيث لا يجوز للموظف تغيير أصحاب العمل إلا برسالة "عدم ممانعة" من الكفيل السابق، مما يحد بشكل فعال من حركة العمال الأجانب. ويتطلب الاعتماد الكبير لدولة الإمارات العربية المتحدة على المغتربين من جميع أنحاء العالم ووظيفة الموارد البشرية لتوفير عمليات إدارية فعالة وإدارة فعالة للمغتربين وإدارة التنوع واستراتيجيات وممارسات تكامل القوى العاملة (Pinnington et al., 2018).

Universiti Utara Malaysia

يتم تنفيذ ما يسمى بمتطلبات التوطين في محاولة لمساعدة المزيد من الإماراتيين على الاستفادة من التوسع الاقتصادي وتقليل الطلب على العمالة في القطاع العام (Waxin & Bateman, 2016). وتشكل الركائز الثلاث ركيزة التوطين: تعزيز التعليم، والتنويع الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على النفط، وتنظيم سوق العمل. يبدو أن الاستثناء موجود في البنوك، حيث كان مطلوباً من البنوك توفير الحد الأدنى للأجور للمواطنين وتزويدهم بمزايا أخرى مثل التأمين.

وساعات عمل أكثر مرونة بشكل (Cummings, 2018). ومع ذلك، تظهر الأدلة التجريبية الوجود الواضح لقسط التأمين ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى التمثيل المفرط للسكان المحليين في القطاع العام، حيث يكون معدل الأجور أعلى من رصيد الأجور في القطاع الخاص والمواطنون مؤهلون في الغالب للحصول على مبالغ كبيرة وزيادة الأجور على متن الطائرة. حيث ان وزارة العمل تتعامل مع الأمن الوظيفي للإماراتيين (Waxin & Bateman, 2016).

**2.4 تطور السياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة**

تأسست دولة الإمارات العربية المتحدة، على مبادئ التسامح والانفتاح تجاه الشعوب والثقافات المختلفة، حيث تنبع هذه المبادئ من رغبة الدولة في بناء علاقات سياسية واقتصادية واجتماعية على الصعيد الدولي، كأداة لإرساء أسس الاستقرار والتنمية والتعايش السلمي.

ويعد الانفتاح على العالم من السمات الأصيلة في سياسة الدولة الخارجية، وهو يعكس طبيعة مجتمعها المحلي الذي يتسم بالانفتاح على الثقافات والحضارات المختلفة، كما يعكس الرسالة السامية التي تحملها الدولة منذ عهد المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، و التي تتمثل في الدعوة إلى السلام العالمي والعمل من أجله من خلال إقامة علاقات واسعة والتواصل مع دول العالم المختلفة وتحقيق الاستقرار في المنطقة.

كما تؤمن دولة الإمارات العربية المتحدة أن انفتاح الدول والمجتمعات على بعضها بعضاً من شأنه أن يعمق أواصر الصداقة والتقارب، ويكرس الصور الإيجابية المتبادلة فيما بينها، على نحو يدعم أجواء السلام والتفاهم والحوار على المستوى العالمي، فيما يؤدي الانغلاق والتقوقع على الذات إلى زيادة عوامل الصدام والخلاف وتكريس الصور النمطية السلبية بين المجتمعات المختلفة.

وتأكيداً لهذه الرؤية، تعمل دولة الإمارات العربية المتحدة على مدّ جسور التواصل والانفتاح مع مختلف دول العالم وشعوبه، و ترجمة ذلك إلى أفعال وسياسات على المستويين الداخلي والخارجي ، حيث ترتبط الدولة حالياً بعلاقات دبلوماسية مع ما يقرب من 182 دولة.

كما عملت دولة الإمارات العربية المتحدة على تفعيل دورها الإنساني العالمي، حتى أصبحت عنواناً للخير والعطاء، حيث بلغت التقديرات النهائية لمساعدات الإمارات الإجمالية في عام 2011 ما يزيد على 7.74 مليار درهم (2.11 مليار دولار أمريكي). وقد بلغت نسبة المساعدات الخارجية للدولة خلال عام 2011 (0.62%) من ناتجها المحلي الإجمالي.

تهدف سياسية الامارات الخارجية الى تعزيز ازدهار واستقرار وسلطة واستقلال الدولة ومواطنيها من خلال تعاملها مع الحكومات والأفراد والمنظمات الأجنبية (Antwi-Boateng, 2020). حيث أن السياسة الخارجية لدولة الإمارات تتشابه مع تلك التي تنتهجها الدول الأخرى ، وتتأثر السياسة الخارجية الإماراتية المميزة ، من حيث المفهوم والتنفيذ ، بمجموعة فريدة من الظروف الموضوعية (Vinjamuri, 2020).

وساهم إيمان دولة الإمارات العميق بأهمية التواصل والحوار بين الدول والشعوب المختلفة في العالم وبذلها لجهود كبيرة في تخفيف المعاناة عن البشر في مناطق الكوارث والنزاعات، وتبنيها سياسة تتسم بالحكمة والاعتدال والتوازن، مما جعلها تحظى بعلاقات قوية مع مختلف دول العالم شرقاً وغرباً ومكنها من أن تكون نموذجاً يحتذى به ويبعث الأمل في إمكانية تحقيق التعايش الحضاري بين شعوب العالم وثقافاته المختلفة.

علاوة على ذلك ، تم تأسيس اتحاد الإمارات العربية المتحدة المكون من سبعة أعضاء في عام 1971 ، وترأسه نفس القيادة ، مما سمح بإحضار درجة عالية ومميزة من الخبرة والاتساق فيما يتعلق بسياسته الخارجية (Zasloff, 2019). على مدار العقود الثلاثة الماضية ، عكست استمرارية واتساق السياسة الخارجية لدولة الإمارات التصورات التي تتبناها قيادات العالم عنها (Anastasiou & Garametsi, 2021). كما أثرت الاختيارات في مجال السياسة الداخلية على السياسة الخارجية والمطالبات المتنافسة بشأن إنفاق ميزانية الدفاع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي اعتماد خيارات التوفيق بدلاً من المواجهة كنهج للقرار (Salaheldin, 2020).

تدير قيادة دولة الإمارات العربية المتحدة الخيارات التي تم اتخاذها لإظهار الخصائص الأساسية للسياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة وتعتمد الحكومات بشكل كبير على الرأي العام لإنجاح جهودها في بناء الدول وتعزيز الهوية الوطنية (Al Hawi & Alsyouf, 2020). في هذه الحالة ، فتعتبر الامارات نظام اتحادى يتمثل ب: دبي وأبو ظبي والشارقة وعجمان ورأس الخيمة والفجيرة وأم القيوين.

Universiti Utara Malaysia

شهد عام 1971 ميلاد دولة الإمارات العربية المتحدة كدولة مستقلة بقيادة الجهود الجبارة التي بذلها والد الأمة زايد بن سلطان آل نهيان ورفاقه في المنطقة (Al Obeidli, 2020). لم تكن أي من المنطقتين مهمة من حيث مبادرات السياسة الخارجية للدولة حتى قبل عقد من الزمان ، وبالتالي فإن السياسة الخارجية للامارات لم تستجب فقط للتغيرات في البيئة الدولية ، بل كانت أيضًا مستعدة لاتخاذ مبادرات جديدة نتيجة للتنظيم المتنامي والنضج السياسي للدولة نفسها ( Miller & Verhoeven, 2020).

### 2.5 اهتمامات وأولويات دولة الإمارات العربية المتحدة

تنبع مصالح وأولويات دولة الإمارات العربية المتحدة في السياسة الخارجية تحت ظروف محددة ، لكنها تعكس أيضًا وجهات نظر قيادة الدولة ، فالأولوية الرئيسية بطبيعة الحال هي السعي إلى تحقيق الأمن والاستقرار في المنطقة المجاورة للخليج العربي. بما في ذلك دولتي شبه الجزيرة والدولتين الساحليتين الأخريين ، العراق وإيران (Heng, 2020).

تطرح التحركات الخارجية النشطة لدولة الإمارات العربية المتحدة في الآونة الأخيرة، ولاسيما تجاه القوى الإقليمية المختلفة مثل تركيا وإسرائيل وإيران، بالتوازي مع تحركاتها تجاه محيطيها الخليجي والعربي، تساؤلات بشأن كيفية فهم الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من هذه التحركات، والتي تتمحور بالأساس حول العمل من أجل بناء نظام إقليمي تعاوني يضمن تحقيق الأمن والاستقرار والتنمية والازدهار لجميع شعوب المنطقة، إلى جانب تخفيف حدة التوترات والصراعات القائمة بما يسمح بالتركيز بصورة أكبر على مسيرة البناء والتطوير وتحقيق المنفعة المتبادلة والتنمية المستدامة التي تنشدها شعوب المنطقة.

التوتر المستمر في المنطقة على مدار الثلاثين عامًا الماضية ، بما في ذلك نزاعين مسلحين كبيرين ، لم يترك لدولة الإمارات العربية المتحدة خيار سوى التركيز على الشؤون القريبة من الوطن (Dogan-Akkas, 2020). كما تكتسب الهوية العربية لدولة الإمارات العربية المتحدة أهمية وتنعكس في نهج الدولة تجاه بقية الدول العربية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، والتي يمثل تعزيز العلاقات معها أولوية رئيسية ثالثة في السياسة الخارجية (Bastian et al., 2018).

ومع ذلك ، فإن مصالح السياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة تعكس أيضًا مصالحها الاقتصادية وتأمينها لعملاء مستقرين على المدى الطويل لصادراتها من النفط والغاز ، وتحديد الوجهات الآمنة لاستثماراتها الخارجية وتحفيز التجارة من أجل تعزيز مكانة الدولة باعتبارأن المشاريع التجارية تؤثر على السياسة الخارجية (Young, 2019).

يفرض منطق الاقتصاد الدولي أيضًا أن يكون الشركاء التجاريون الرئيسيون لدولة الإمارات العربية المتحدة هم دول لا تهتم فقط بدعم استقرار الإمارات وأمنها ، ولكنها أيضًا قادرة وراغبة في توفير الوسائل لتحقيق هذه الغاية ، من خلال اتفاقيات دفاعية و مبيعات الأسلحة ( Yates, 2020). وبالتالي فإن تطوير العلاقات مع الدول الصناعية الغربية كان لفترة طويلة مكونًا رئيسيًا في السياسة الخارجية للدولة (Miller & Verhoeven, 2020) تعكس صياغة وممارسة السياسة الخارجية للدولة الاعتراف بأن حجم الدولة وموقعها يتطلبان العمل ، حيثما أمكن ذلك ، بالتعاون مع الآخرين (Boufarss & Laakso, 2020).

Universiti Utara Malaysia

إن تحليل التحركات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة يجب أن يبدأ من قراءة سياسية جيدة للأهداف الاستراتيجية الاماراتية في الخمسينية الجديدة، فالإمارات التي احتفلت مؤخراً باكتمال الخمسينية الأولى من عمر البناء الاتحادي، قد تحولت إلى نموذج عالمي وقاطرة للمستقبل، حيث أعلنت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "يونسكو» اعتماد اليوم الوطني للإمارات (الثاني من ديسمبر) يوماً عالمياً للمستقبل، لتتوج الامارات رسمياً كرائد عالمي في مجال استشراف المستقبل.

بما يعكس قناعة المجتمع الدولي بأن الامارات باتت تمثل رمزاً للنجاح واستشراف المستقبل وأنها قادرة على قيادة الجهود الدولية في مجالات واعدة مثل الابتكار والابداع والتميز والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا، لما حققته من طفرات نوعية كبرى تعتبر مصدر الهام ومحفزات للأجيال الجديدة في مختلف دول العالم.

فالإمارات تمتلك استراتيجيات للمستقبل في مختلف المجالات، التعليم والفضاء والاقتصاد والعلوم المتقدمة والطاقة والصحة والاقتصاد والبيئة والأمن الغذائي والمائي والذكاء الاصطناعي وغير ذلك، فضلاً عن منظومات متكاملة واستراتيجيات متخصصة لاستشراف المستقبل، وتهدف إلى الرصد المبكر للفرص والتحديات في مختلف القطاعات الحيوية في الدولة، وبناء نماذج مستقبلية في مختلف المجالات، وتعزيز الإمكانات على المستوى الوطني في تخصصات ترتبط باستشراف المستقبل، وعقد الشراكات التخصصية على مستوى العالم في هذا المجال.

Universiti Utara Malaysia

وقد وضعت الامارات في مستهل الخمسينية الجديدة استراتيجية طموحة للمستقبل، تضمنتها "وثيقة مبادئ الخمسين"، التي نصت على عشرة مبادئ ترسم في مجملها خطوات الامارات في سنواتها المقبلة، وتعد بمنزلة خارطة طريق سياسية واقتصادية وتنموية للمستقبل المنظور، وبالتالي فإن فهم ما وراء التحركات الدبلوماسية الأخيرة تجاه سوريا وتركيا وإيران وباقي دول الإقليم يجب أن يبدأ من قراءة دقيقة لهذه المبادئ التي تعلي من قيم التعاون بهدف التركيز على تحقيق التنمية المستدامة للشعوب.

حيث نص المبدأ الثاني من الوثيقة على "التركيز بشكل كامل خلال الفترة المقبلة على بناء الاقتصاد الأفضل والأنشط في العالم، التنمية الاقتصادية للدولة هي المصلحة الوطنية الأعلى، وجميع مؤسسات الدولة في كافة تخصصاتها وعبر مستوياتها الاتحادية والمحلية ستكون

مسؤوليتها بناء أفضل بيئة اقتصادية عالمية والحفاظ على المكتسبات التي تم تحقيقها خلال الخمسين عاماً السابقة»، والمعنى هنا واضح تمام الوضوح ويعني أن تركيز القيادة الرشيدة بدولة الإمارات سينصب «بشكل كامل» خلال السنوات المقبلة على «بناء الاقتصاد الأفضل والأنشط في العالم» وأن «التنمية الاقتصادية للدولة هي المصلحة الوطنية الأعلى».

وإذا كان هذا هو الهدف الاستراتيجي الذي يحظى بأولوية مطلقة في تخطيط ورؤية القيادة الرشيدة، فإن من البديهي أن تأتي الوثيقة على ذكر الآليات التي تحقق هذا الهدف، وهنا لابد من الاشارة إلى المبدأ الثالث بالوثيقة، والذي يُكمل ما قبله وينص على أن «السياسة الخارجية لدولة الإمارات هي أداة لخدمة الأهداف الوطنية العليا وعلى رأسها المصالح الاقتصادية لدولة الإمارات، هدف السياسة هو خدمة الاقتصاد وهدف الاقتصاد هو توفير أفضل حياة لشعب الإمارات».

وهنا تبدو الأمور واضحة، حيث يؤطر هذا المبدأ لدور السياسة الخارجية الاماراتية ويضعها في خدمة الأهداف الوطنية العليا، وعلى رأسها المصالح الاقتصادية، مشيراً بمنتهى الوضوح إلى أن هدف السياسة هو خدمة الاقتصاد وصولاً إلى توفير «أفضل حياة» لشعب الامارات، أو الارتقاء بمؤشرات السعادة التي تعد ثمرة أو حصاداً لمجمل جهود التنمية.

وإذا كانت الوثيقة قد نصت على الأهداف والآليات فإنها تنص كذلك على أسس ومبادئ العمل من خلال التأكيد في المبدأ الخامس على أن «حسن الجوار أساس للاستقرار»، وأن «المحيط الجغرافي والشعبي والثقافي الذي تعيش ضمنه الدولة يعتبر خط الدفاع الأول عن أمنها وسلامتها ومستقبل التنمية فيها، وتطوير علاقات سياسية واقتصادية وشعبية مستقرة وإيجابية مع هذا المحيط يعتبر أحد أهم أولويات السياسة الخارجية للدولة».

ورغم أن هذا المبدأ يتماهى تماماً مع ثوابت السياسة الخارجية الاماراتية التي تسير عليها دولة الاتحاد منذ تأسيسها في الثاني من ديسمبر عام 1971 على يد المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، فإن التأكيد عليه مجدداً في الوثيقة التي ترسم خارطة الطريق للخمسينية المقبلة يعد تجديداً للثوابت وتجذيراً لها لأن بقية المبادئ التي تنص عليها الوثيقة تمثل في أغلبها أيضاً مزيجاً متجانساً يجمع بين المبادئ والقيم الراسخة في الوعي الجمعي وبين تطلعات المستقبل وأهدافه الطموحة، حيث التأكيد على أن تحقيق الآمال سيكون من خلال الارتكاز على قاعدة متينة من الموروث الاماراتي.

## 2.6 النظريات الداعمة

تشرح الأقسام التالية النظرية الداعمة للدراسة. حيث أن نظرية العلاقات الدولية هذه لها سوابق مختلفة للأداء والتي تتجاوز مسائل المعرفة ويمكن تغطيتها كمصادر للمنظمة.

Universiti Utara Malaysia

### 2.6.1 نظرية العلاقات الدولية

تلتقى هذه النظرية مع الاطار المفاهيمى للدراسة في كونها تناقش العناصر التي تؤثر في علاقات الدول ودور هذه العناصر ومدى أهميتها، وهنا تعطى النظرية دعماً علمياً فيما يخص وظيفة الدبلوماسيين وكاريزميتهم من خلال عوامل تلك الكاريزمية (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة) ، الى جانب الدور الذي تلعبه عوامل العلاقات الدولية (الاتصالات ، إدارة وسائل الإعلام ، إدارة المعلومات ، وإدارة الصور) ، كما تلمس نظرية العلاقات الدولية الموقف السياسي للبلد المستضيف والذي يمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

نظرية العلاقات الدولية لـ David Long and Brian Schmidt (2005) هي دراسة العلاقات الدولية (IR) من ناحية نظرية. يعمل على إيجاد إطار مفاهيمي يمكن من خلاله تحليل العلاقات الدولية (Melissen, 2016; Pastor-Castro & Thomas, 2020; Vuković, 2020). يصف Ole Holsti نظريات العلاقات الدولية على أنها مثل أزواج من النظارات التي تتيح لمن يرتديها برؤية الأحداث البارزة فقط ذات الصلة بالنظرية ؛ على سبيل المثال ، قد يتجاهل أحد أتباع الواقعية تمامًا حدثًا قد ينقض عليه البنائي باعتباره حاسمًا ، والعكس صحيح ( Aggestam, 2016; Blood, 2018; Potter, n.d.).

أبرز ثلاث نظريات هي الواقعية والليبرالية والبنائية. ففي بعض الأحيان ، تتم مناقشة المؤسسية التي اقترحها وطورها Keohane و Nye كنموذج يختلف عن الليبرالية ( Calafat, 2018; Fall, 2020; Wheeler, 2018). تنقسم نظريات العلاقات الدولية الى نماذج "وضعية / عقلانية" والتي تعتمد الاستنباط على مستوى الدولة بشكل أساسي ، ونظريات "ما بعد الوضعية / الانعكاسية" التي تتضمن معاني أمنية موسعة ، تتراوح من الطبقة ، إلى الجنس ، إلى الأمن ما بعد الاستعمار ( Akmadiyeva et al., 2018; Cornago et al., 2016).

توجد العديد من طرق التفكير المتعارضة في نظرية IR ، بما في ذلك البنائية والمؤسسية والماركسية والغرامشية الجديدة وغيرها. ومع ذلك ، فإن مدرستين للفكر الوضعي هما الأكثر انتشارًا: الواقعية والليبرالية (Rasmussen, 2018; Trunkos & Heere, 2017) يمكن إرجاع دراسة العلاقات الدولية ، كنظرية ، إلى كتاب ( E. H. Carr's The Twenty Years' Crisis) والذي نُشر في عام 1939 ، وإلى ( Hans Morgenthau's Politics Among Nations) الذي نُشر في عام 1948.

يُعتقد أن العلاقات الدولية ، كنظام ، قد ظهرت بعد الحرب العالمية الأولى مع إنشاء كرسي العلاقات الدولية (Woodrow Wilson Chair) الذي عقده Alfred Eckhard Zimmern في جامعة ويلز (University of Wales, Aberystwyth). ركزت منحة العلاقات الدولية المبكرة في السنوات ما بين الحربين على الحاجة إلى استبدال نظام توازن القوى بنظام الأمن الجماعي ( Gebrekidan, n.d.; Pressman, 2020; Waskow & Light, 2017; D. Wu & Yang, 2017) . تم وصف هؤلاء المفكرين فيما بعد بـ "المثاليين". وكان النقد الرئيسي لمدرسة التفكير هذه هو التحليل "الواقعي" الذي قدمه Carr (2000).

تبين دراسة .David et al في عام 2005 وصفًا تنقيحيًا لأصول مجال العلاقات الدولية ( Blaxekjær, 2020; Freeman, Hill, McKenna, Papa, & White, 2020; Whitman, 2019). حيث أنهم يزعمون بأن تاريخ المجال يمكن إرجاعه إلى أواخر القرن التاسع عشر الإمبريالية والأممية ( Froment, 2019; Gudmundsdottir, Gudlaugsson, & Adalsteinsson, 2019; Jongbok, 2020).

لكن في الحقيقة ، إن تاريخ المجال مقدم من خلال "نقاشات كبيرة ومهمة" ، مثل الجدل الواقعي-المثالي ، والذي لا يتوافق مع الدليل التاريخي الموجود في الأعمال السابقة: "يجب أن نستغني بشكل نهائي عن حيلة مضى عليها الزمن في النقاش بين المثاليين والواقعيين كإطار مهيمن لتاريخ المجال وفهمه "(Choi, 2019; Oglesby, 2016; Wanis-St John, 2019). تدعي روايتهم التنقيحية أنه حتى العام 1918 ، كانت صيغى العلاقات الدبلوماسية في شكل إدارة استعمارية ، وعلم الأعراق ، وتطوير العرق ( Gentry, 2020; Ibragimova, 2019; Meunier, 2019).

تعد نظرية العلاقات الدولية مجالًا واسعًا ومتنوعًا حيث أنه لا يسمح بالكثير من التبسيط ولكن في أوائل القرن الحادي والعشرين تمت أكثر مجموعة من المناقشات تأثيرًا ، وأهمها بالنسبة للمسار المستقبلي للمجال ، والتي حصلت ما بين هي ما بين يسمى الكوزموبوليتانيون (cosmopolitans) و (المختلفون) (Rengger, 2000). تدور هذه المناقشات حول مجموعة واسعة من القضايا ، الأخلاقية والسياسية على حد سواء.

من الأمثلة على ذلك تبرير استخدام القوة ، وطبيعة وانعكاسات الاجتماعات والحوار بين الثقافات ، وطبيعة ومتطلبات العدالة الدولية (الهياكل المؤسسية الجديدة أو بعد الأزمات المالية الكبرى) واستصواب وإمكانية حدوث تحولات سياسية واسعة النطاق ، على سبيل المثال الطابع المتغير للدولة أو إمكانية الإصلاح المؤسسي في السياسة العالمية مثل التحرك نحو الديمقراطية العالمية (Sylvester, 1994).

التمييز الأكثر شيوعًا هو أنه بين الكوزموبوليتانيين الأخلاقيين ، الذين يرون أن المبادئ الأخلاقية صالحة عالميًا ولكنها لا تفرض أي شكل كوزموبوليتاني محدد من التنظيم السياسي ، وبين الكوزموبوليتانيين السياسيين ، الذين هم عادة أيضًا كوزموبوليتانيون أخلاقيون ولكنهم يرون أن التغيير المؤسسي مطلوب أيضًا (Heater, 2000).

### 2.6.2 نظرية إدارة العلاقات

باعتبارها النظرية الأساسية للعلاقات العامة محلية كانت ام دولية، تؤكد نظرية إدارة العلاقات على دور العلاقات في نجاح وفعالية التواصل بين الافراد والمنظومات والدول بما في ذلك العلاقات الدبلوماسية في سبيل تحسين العلاقات السياسية للدول ( Ledingham & Bruning, 2000). بحيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات العامة ذات قيمة عندما تساعد أنشطة العلاقات

العامة المنظمة على تطوير علاقات جيدة مع اصحاب المصلحة ، والتي "تقيم وتحافظ على علاقات مفيدة للطرفين بين المنظمة والجمهور التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها" (Wakefield, 1997).

وفي الأصل ، ظهرت نظرية إدارة العلاقات مع التركيز على جوهر العلاقات العامة وما الذي يمكن أو ينبغي القيام به (Wakefield, 1997). بحيث أكد علماء العلاقات العامة على أهمية إدارة العلاقات (Ledingham & Bruning, 1998). ويحاول الكثيرون أيضًا تحديد مفهوم العلاقات واستكشاف دورهم في العلاقات العامة (Hung, 2005).

وعلى سبيل المثال ، لفت Ferguson (1984) الانتباه إلى العلاقات داخل دراسة وممارسة العلاقات العامة (Hon & Grunig, 1999). أصبحت الأولوية ترتكز على التحول من التلاعب بالرأي العام إلى التركيز على بناء العلاقات والحفاظ عليها باعتبارها الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة (Bruning & Ledingham, 1999). كما تم تعريف الغرض من العلاقات العامة على أنه بناء علاقات مع الجماهير التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق هدفها (Grunig, 1992).

وفي الآونة الأخيرة ، أكد Ledingham (2003) على أدوار العلاقات في العلاقات العامة ، وأوضح أن نظرية إدارة العلاقات قد أوضحت وظيفة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي وقدمت إطارًا لتحديد مساهمة العلاقات العامة في تحقيق المهام الإدارية و الدبلوماسية (Ledingham, 2003). في الواقع ، ان المنظمات والدول على استعداد للدخول في علاقات لكسب مزايا تعاونية ونتائج إيجابية لا يمكن تحقيقها من خلال العمل بشكل مستقل ( Constine et al., 2019). وبالمثل ، تحتاج أبحاث العلاقات العامة أيضًا إلى استكشاف ما تم إنشاؤه في حالة تنظيمية محددة ، مثل أزمة أو موقف خطر (Constine et al., 2019).

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولي بشكل واضح من خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسي منها مرتبطا بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع في المجال الدولي.

إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة في ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها، وبذلك تسعى هذه الشركات إلى إبطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

في سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التي تساعدها إلى قيادة الرأي والحكومة والعمال والموردين المنافسين، بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودي الذي يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح في هذه الدولة أو تلك. وتستخدم الحكومات أيضا وكالات العلاقات الدولية في كسب وتأييد الرأي العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية في الدول التي تؤثر سياساتها على مصالح هذه الحكومات وشعوبها.

كما تستخدم أيضا في تنشيط حركة السياحة بها وفي رسم صورة مشرقة لها في المجتمع الدولي وكسب تأييد الرأي العام العالمي لسياستها وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات في التخطيط الإعلامي الداخلي لكسبثقة الجماهير وتأييدها. ويرى بعضا من الخبراء أن الصراع السياسي العالمي قد ضاعف من عدد البرامج التي تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى والتأثير في الجماهير من خلاله.

Universiti Utara Malaysia

ورغم أن محاولات التأثير في الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال إلى جانب الدبلوماسية والقوة لإضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة إلا إننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت في ظل ثورات الاتصال المتعاقبة واتسع مداها وزادت كثافتها وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولي كذلك من خلال المنظمات الخاصة بالإضافة إلى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات العامة الدولية.

### 2.6.3 نظرية القيادة الكاريزمية

القيادة الكاريزمية هي نظرية قيادة قائمة على السمات حيث يتصرف القادة كذوي رؤية مدفوعين بقناعاتهم ويحفزون أتباعهم على العمل نحو رؤية مشتركة باستخدام سحرهم وإقناعهم. يعمل هؤلاء القادة ذوو الكاريزما كنماذج يحتذى بها ويظهرون خصائص غير عادية تلهم التفاني والتحفيز لدى الأتباع لإقناعهم بالتغيير. القادة قادرون على تنمية شعور عميق بالثقة مع مجموعة الأتباع. عرّف ماكس فيبر مصطلح "الكاريزما" بأنه "يتم تطبيق الكاريزما على صفة معينة في شخصية الفرد والتي بفضلها يتم تمييزه عن الرجال العاديين ويعامل على أنه يتمتع بقوى أو صفات خارقة للطبيعة أو فوق طاقة البشر أو استثنائية". لقد جادل العديد من العلماء بأن القائد الكاريزمي يلهم أتباعه ويولد بعض الإثارة بينهم ( Bass, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1998; House, 1977) بحيث يقدمون أداء يفوق التوقعات.

خلال العقد الأول من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، اكتسب نهج السمات في القيادة اهتمامًا جديدًا من خلال التركيز الحالي الذي يوليه العديد من الباحثين للقيادة ذات الرؤية والكاريزما. جاءت القيادة الكاريزمية إلى واجهة الاهتمام العام خلال الانتخابات الأمريكية عام 2008 عندما تم انتخاب باراك أوباما كأول رئيس أمريكي من أصل أفريقي. ويُعتقد أنه يتمتع بشخصية كاريزمية، من بين العديد من السمات القيادية الأخرى التي يظهرها. تلتقى هذه النظرية

مع الاطار المفاهيمى للدراسة في كونها تناقش العناصر التي تؤثر في علاقات الدول ودور هذه العناصر ومدى أهميتها. وهنا تعطى النظرية دعماً علمياً فيما يخص وظيفة الدبلوماسيين وكاريزميتهم من خلال عوامل تلك الكاريزمية (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة) وتأثيرها في العلاقات الديبلوماسية لدولة الامارات العربية المتحدة.

تعد القيادة الكاريزمية جانبًا لا يتجزأ من السياسة الخارجية في الدول الديمقراطية، لكنه لم يحظ بالدراسة الكافية. من خلال الجمع بين رؤى التطورات الأخيرة حول القيادة الكاريزمية في دراسات التنظيم والإدارة مع الأدبيات المتعلقة بالسياسة الخارجية، فهذه الدراسة نبني إطارًا نظريًا جديدًا لفهم كيفية ممارسة الدبلوماسيين للقيادة الكاريزمية. ترى الباحثة أن القيادة الكاريزمية تفهم من نحن وأين نمر من خلال ممارسات التواصل. تحدد هذه الممارسات وتناقش سبب أهمية القيادة الكاريزمية في تحليل العلاقات الدبلوماسية؛ ما هو؛ وكيف ولماذا يعتبر التفكير المنطقي مهمًا لأسلوب القيادة الكاريزمية.

Universiti Utara Malaysia

**2.7 العوامل الكاريزمية للدبلوماسيين**

المحددات التكوينية أو ما ُتعرف بالبيولوجيا غالباً ما تكون سهيمة في بناء الشخصيات والسلوك الفردي. تلعب هذه العوامل دوراً مهّماً لا يمكن التقاضي عنه إّلا أّن المحددات الأخرى الناتجة عن أفعال اكتسابية ومواقف اجتماعية تأتي متّممة لتكوين شخصية تتسم بالكاريزما العالية.

كما تضيف على نسبة اشتهار الفرد وسحر تمّيزه عن الآخرين. إذا كانت العوامل التكوينية ذات تأثير وفعالية فإّن للعوامل السوسيولوجية والسيكولوجية نسبة ملاحظة في التنمية حيث لا سبيل لإنكارها. من هذا المنظار يكون تسليط الضوء على التصرفات والأمور التي تعتمد عليها الشخصية وتتحّول من شخصية عادية إلى أخرى بارزة وملفتة.

إّن الكاريزما أو سحر الجاذبية لا تتحّقق من لا شيء، كّل فرد رجً لا كان أو امرأة، يحمل في ذاته نسبة من الكاريزما أو بالأحرى يتمّتع بجانب كاريزمي، لكن هذا الجانب بحاجة إلى كشف وتطّور ومجال.أّمابالنسبة للقادة و الدبلوماسيين الذين امتلكوا قدراً مرضياً من الكاريزما والسيادة، فهمُعرفوا واشتهروا بين الناس من باب أّنهم كشفوا كنز الكاريزما وطّوروها.

كما ُسجلت أسماؤهم في التاريخ بغض النظرعن ما خّلفوه من زعامات إصلاحية أوسلطات دكتاتورية. إّن علم الاجتماعي وّفرالمجال المناسب الذي يمّكن الباحث من التطّرق إليه في الدراسات الإنسانية ويتيحله فرصة الخوض في معطيات ومحددات الكاريزما وماُينتج عنها. نظراً لما اّتسمتبه شخصية الزعيم الكاريزمي. وبالتالي دراسة أسباب الالتفات إليه والتعريف بها للمتلقي. إّن الدافع وراءالخوض في مثل هذاالبحث، يرجع إلى حرص الباحثين على تناول معطيات أخرى جديدة من شخصية الزعيم منخلا لتجاوزأدواره السياسية إلى أخر دجعلته يتمّتع بشخصية جماهيرية، بالإضافة إلى المواقف الحاسمة التي زادت في شعبيته.

Universiti Utara Malaysia

تلعب الكاريزما دوراً مهّمًا في بناء السلطة والسيادة؛ كما يتمّتع أصحابها بسما تتميزهم عن الآخرين. تظهر السيادة الكاريزمية تبعًا لفعل سياسي أو حالة اجتماعية وبهذا يحظى الدبلوماسي بقبوٍل منِ قبل الجمهور. يستند مفهوم كاريزما القيادة كثيرًا إلى فن الدبلوماسية بمختلف فروعها ومدارسها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم كاريزما القيادة عن فن الدبلوماسية؛ لكون شخصية الدبلوماسي تعتمد كثيرًا على فروع وتفرعات الدبلوماسية، مثال الشجرة وجذرها فإذا كان الجذر قويًّا ومتجذرًا في الأرض فإنّ الشجرة تنمو وتثمر وتكون نضرة من أوراق خضراء جميلة وأثمار ناضجة تسر الناظرين.

هذا هو نواة الحياة العصرية المدنية الحديثة (الدبلوماسية والكاريزما) التي يركز عليها علم الاجتماع في نظرياته، وهما صفتان متلازمتان، وتُعد من المقوِّمات المتكاملة للشخصية التي تريد أن تظهر بكل احترام وتقدير، وتنال رضا المقابل على المستوى الرسمي لكبار الشخصيات.

فكثير من رؤساء الجمهوريات المنتخبين وهم على رأس هرم القيادة يفتقدون إلى أبسط معالم إتيكيت وكاريزما القيادة في التعامل الفردي، وإن كان قائدًا ناجحًا في أفكاره وأطروحاته، لذلك فإن نواة الحياة مهمة لجميع شرائح المجتمع، ومنهم كبار الشخصيات، وكذلك السلك الدبلوماسي. الخطوة الأساسية للوقوف على المفاهيم والمصطلحات، والتعّرف على المناهج التي تعتمد عليها، تكمن في التطّرق إليها من ناحيتي اللفظ والمعنى. لقد تعّددت التعاريف بخصوص مفهوم الكاريزما ولكن ما هو سائد وشائع بين هذه التعاريف، يرتكز على أّن مفردة الكاريزما (Charisma) أو الكاريما؛ كماأطلقوا عليها، هي «كلمة يونانية تعني الموهبة وتدّل على مجموعة من الصفات والجاذبية والمواهب الخارقة للعادة» (الكيالي، 1990) التي يّتصف بها أصحابها وتشرعن لزعامة أو قيادة قدسية، إّنها «هبة الله، أيَ من ترسله العناية الإلهية لإنقاذ أمته» (بدوي،1978).

إضافًة إلى المعنى اللغوي، فإّن لفظة الكاريزما حسب التنظيرالعربي وللخروج من هالات الغموض المحاطة بها،اّتخذت تسميات عّدة كـ«سحر الشخصية، أو الشخصية الملهمة، أو الساحرة، أو الشخصية الآسرة، أو الجاذبية والفتنة والسحر، أو المهابة، أو الأعطية الكونية» (عباس، 2015، صفحة 487)، إّلا أّنها ما استطاعت أن تباري الكاريزما كمصطلح يتمّتع بالصدارة، ويمكن توضيح ذلك باعتبار أّن هذه التسميات شاعت واستخدمت كوصف وترجمة لمفهوم الكاريزما وليس بديً لا له.

من ناحية أخرى، نجد أّن الكاريزما تتصل اتصاًلا شديداً بالمنظور الديني، فحالما نبدأ بدراسة الجذور التاريخية يتبّين أّن الطابع الديني يمّثل المحطة الأولى لها، وما وصلت إليه الآن يندرج ضمن الفترة التالية من توظيف الكاريزما كمصطلح سياسي واجتماعي و«أّن انزياحها باتجاه الميدان السياسي واندساسها في مضمار السلطة حدث بوقت لاحق، حيث استدعتها جملة من السياقات التاريخية والأوضاع الاجتماعية والشروط الثقافية والظروف النفسية» (عباس، 2015).

تبعاً لذلك، لقد اّتسمت الكاريزما الحديثة بمعنى أوسع ّمما كانت عليه؛ كما اجتاحت ميادين بارزة من أهّمها السياسة والاجتماع وُعرفت «كنظام متكامل من السمات أو الخصائص العقلية أو السلوكية التي تمّيز شخصاً ما وتؤهله للقيادة وتحّفز الناس على التمّثل به وموالاته» (الصالح، 1999). استناداً لما تقّدم وماورد بخصوص معنى الكاريزما في المصادر المعنية في هذاالمجال، نر بأّنه لابّد من وجود علاقة قائمة بين الشخصية مفهوم الكاريزما وما يتعّلق بها من تأصيل نظري في الفصل الثاني.إّن الباحث حاول في هذه الرسالة أن يستعرض دبلوماسية الديبلوماسي الامراتي عن طريق التنويه بمواقفه وسلوكياته.

Universiti Utara Malaysia

حتى الآن ، فإن عوامل الكاريزما الدبلوماسية التي تعكس السلطة الكاريزمية هي تكهنات إلى حد كبير ، وهناك القليل من الأبحاث التجريبية التي تدعم غالبية التصريحات التي أدلى بها العلماء حول الطبيعة الكاريزمية لقادة معينين (Stamm, 2020). لذلك ، فإن الفجوة في المعرفة من خلال الفحص الكمي تقيس كيفية تأثير المستويات المختلفة للسلطة الكاريزمية على التكتيكات التشغيلية ونتائج الهجوم (Tur et al., 2020). تشتق عوامل الكاريزما الدبلوماسيين بشكل أساسي من مناقشة ماكس ويبر(Max Weber) للهيمنة الشرعية وهيمنة الآخرين ، ويحدد ويبر ثلاثة "أنواع مثالية" للسلطة: 1) التقليدية ؛ 2) قانوني عقلاني ؛ و 3) شخصية جذابة ( Hofmann, 2016).

علاوة على ذلك ، فإن عوامل الكاريزما للدبلوماسي هي قبول سلطة الفرد أو صاحب المنصب التي تستند إلى الأعراف الاجتماعية والثقافية القائمة منذ فترة طويلة أو العادات أو التقاليد والسلطة القانونية العقلانية تتطلب الطاعة على أساس القوة المعترف بها (Hofmann, 2016) . عادةً ما تكون الأشكال التقليدية والعقلانية القانونية للسلطة مستقرة ، وتركز على الحوكمة الروتينية اليومية لمجموعة أو منظمة أو دولة ، وبعبارة أخرى ، تبني هذه الأشكال من السلطة شرعيتها على التسلسل الهرمي الراسخ. والهياكل الاجتماعية البيروقراطية (Hofmann, 2015).

ومع ذلك ، عندما يتم تأسيس السلطة الكاريزمية في شكلها "المثالي النموذجي" في مواجهة مباشرة للأشكال التقليدية والعقلانية القانونية للسيطرة واستخلاص سلطتها من التقاليد القديمة أو المكاتب البيروقراطية ، فإن القادة الكاريزماتيين يطالبون بالطاعة من أتباعهم بناءً على الاعتراف ببعض الصفات غير العادية أو الخارقة للطبيعة أو الإلهية (Hollis, 2018). تتضمن عوامل الكاريزما الدبلوماسية درجة من الالتزام من جانب التلاميذ التي لا مثيل لها في أنواع الهيمنة التقليدية والعقلانية القانونية ، وستعمل رابطة الحب والولاء الخاصة التي تشكلت بين القائد الكاريزمي وأتباعه بمثابة محفز (Prutsch, 2019).

من الصعب تحديد عوامل الكاريزما للدبلوماسي ، فلا يوجد تعريف عالمي له حتى الآن وأن معظم التعريفات الحالية تتفق على أن الكاريزما هي سمة تغري الناس باتباعها ، حيث يُنظر إليها على أنها سمة المغناطيسية (Lloyd & Aho, 2020). ومع ذلك ، فإن الكاريزما والأسلوب الكاريزمي للقيادة كان موضوع الكثير من الجدل والنقد من مدة قصيرة، إضافة إلى أن الكاريزما هي مصطلح مجرد ، فقد تبين أن التعريفات السائدة غامضة وغير كافية لتلخيص المعنى الحقيقي للكاريزما (Fragouli, 2018).

إن عوامل الكاريزما للدبلوماسي تعتمد بشكل كبير على كيفية استخدام القوة والسلطة ، والسلوك الأخلاقي للقائد الكاريزمي. وربما المواقف الأكثر ملاءمة لتحليل قوة القائد الكاريزمي هي النظرية النقدية ووجهة نظر ما بعد الحداثة للسلطة (Alvesson & Einola, 2019). تمتلك عوامل الكاريزما التي يتمتع بها الدبلوماسي والتي تتميز بدرجة عالية من التوجه الأخلاقي ببيئات عمل أفضل مع تقليل الانحراف بين الأشخاص وانحراف مكان العمل ، وهذا أمر منطقي لأن القادة هم قدوة ؛ وتصرفاتهم تنعكس بشكل متسلسل من خلال المنظمة (Sharma, 2019).

يمكن تسخير عوامل الكاريزما لدى الدبلوماسي ليس فقط لتحقيق غايات اقتصادية ؛ حيث يمكن استخدامه أيضًا للقيام بعمل جيد وإنشاء مؤسسات تمنح فرصة للأفراد على الازدهار ( Allison & Goethals, 2020).

### 2.7.1 استراتيجية الاتصال

تقيس استراتيجية الاتصال ذات الهدف الرئيسي التأثيرات المباشرة لوسائل الإعلام والمهارات السياسية للفاعلين السياسيين ، وتغطيتهم الإعلامية لنجاحهم الانتخابي (Gupta, 2020). يجذب تأثيرهم على وجه الخصوص اهتمامًا متزايدًا بسبب الفهم الشعبي والمهني والأكاديمي بأن المهارات الإعلامية مهمة للغاية للبقاء السياسي (Rasheed et al., 2020). ومع ذلك ، وفقًا لـ Lakew (2020) ، أشار إلى أن البعض حاول إدراك أهمية استراتيجية الاتصال للمهارة الإعلامية ، كما أن مجال الاتصال السياسي يفتقر إلى المفاهيم النظرية والاختبارات التجريبية لدور المهارة الإعلامية السياسي. حيث تم إجراء المحاولات الأولى للتحليل التجريبي لتأثير إستراتيجية الاتصال الفعلية لعوامل الكاريزما لدى الدبلوماسي والمهارات السياسية على نجاح الفاعلين السياسيين (Hunter & Lovelace, 2020).

فالتحليلات هي بمثابة حاجة إلى اتباع نهج أكثر تركيزًا على الفاعل تجاه هذه القضية ، كما تم وضع تصور لمهارة الاتصال الكاريزمية (Zeigermann, 2020). كما انها تركز على بعض الموارد الشخصية للفاعلين السياسيين التي من المتوقع أن يكون لها تأثير في تنافسهم على التغطية الإعلامية بسبب التداخل المتزايد بين ساحتي الاتصال السياسي والسياسة (Fredheim, 2020). وبحسب Saleh et al (2020) ، أشاروا إلى أن ساحة الاتصال السياسي تتميز بالتنافس بين القضايا السياسية والأحداث والرسائل والفاعلين على الهيمنة على الساحة قدر الإمكان وهذه المنافسة تسترشد بقواعد الساحة السائدة في ذلك الوقت. إن القيم الثقافية السياسية هي نظام أيديولوجي يشتمل على المركز الرمزي للأمة ، ويؤثر على الأحكام المتعلقة بالأحداث والقضايا والفاعلين التي تعتبر مهمة وغير مهمة (Situ et al., 2020). وبالتالي ، فإن اهتمام استراتيجية الاتصال هو دالة عكسية للمسافة من أقوى الفاعلين السياسيين والتي عادة ما تحظى بأكبر قدر من الاهتمام الإعلامي (Guo & Wang, 2020).

Universiti Utara Malaysia

### 2.7.2 الإشارات الاجتماعية

إن عوامل الكاريزما للدبلوماسي ليست تفاعلًا اجتماعيًا بدون إشارات اجتماعية ، بدون إشارات والتي يمكن ملاحظتها و تسمح للناس بفهم سلوك الآخرين والتنبؤ به بشكل معقول ( Açikalin, 2020). إشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسي بطرق مختلفة هي الأفعال أو الهياكل التي تؤثر على السلوك أو الحالة الداخلية للأفراد الآخرين والأفعال التي تتمثل وظيفتها في إحداث بعض ردود الفعل أو الانخراط في عملية ما (Singh & Gosain, 2021).

مع التأكيد على الجوانب المختلفة للتفاعل الاجتماعي ، تتفق جميع التعريفات على نقطة واحدة ، وهي أن الإشارات الاجتماعية هي سلوكيات يمكن ملاحظتها تنتج ، عن قصد أو بغير قصد ، و

عبارة تغييرات ملموسة في الآخرين ، سواء كان ذلك يعني تعديل حالتهم الداخلية ، لتعديل سلوكهم الذي يمكن ملاحظته أو تغيير معتقداتهم حول البيئة الاجتماعية (Kim & Leach, 2020).

معالجة الإشارات الاجتماعية هي مجال الحوسبة الذي يهدف إلى نمذجة وتحليل وتوليف الإشارات الاجتماعية في التفاعلات بين الأشخاص و بين الإنسان والآلة ، وتشير النمذجة إلى دراسة المبادئ والقوانين التي تحكم استخدام الإشارات الاجتماعية ؛ والتحليل هو تطوير مناهج تلقائية قادرة على الكشف (Lohani et al., 2020). وقد ركزت معالجة الإشارات الاجتماعية التعبيرية حتى الآن بشكل أساسي على نوع واحد معين من الإشارات الاجتماعية والتفاعلات السلوكية غير اللفظية (Kesevan et al., 2020). يهتم المشاركون في المجال السياسي بالسلطة بشكل أساسي من أجل تصميم المجتمع ؛ ويكافحون من أجل القدرة على تغيير حياة من يمثلونهم ويشاركون بنشاط في التخطيط وتشكيل الواقع (Hamann & Türkmen, 2020). الشغف و الطاقة يحتاجها المشاركون من أجل فهم تصرفات بعضهم البعض والسماح للإجراءات في هذا المجال باكتساب الصلة والمعنى والبقاء منفتحين على إجراءات الاتصال والاستجابة (Schore, 2020).

### 2.7.3 الشغف والطاقة

إن الشغف والطاقة اللذين يؤديان إلى الخضوع الكامل في المنطق للأشخاص يشير إلى أن هؤلاء الناس يكرسون الكثير من حريتهم الشخصية للتنقل في السلطة (Munt & Morley, 2020). يتفق العلماء الدبلوماسيون على نطاق واسع ،على أنه يجب على الدبلوماسي أن يدافع بقوة عن قضية سيده ويعززها ، ولكن يجب أن يتم ذلك دون ازدراء وتحيز ، مع تضمين فهم المرء وخطابه ، والشغف و الطاقة (Ballard & Rubin, 2017).

## 2.8 عوامل العلاقات العامة

العلاقات العامة كأداة ترويجية أو دعاية ليست شائعة بين ممارسي الدبلوماسية العامة ، الذين حاولوا لفترة طويلة إبعاد أنفسهم وعملهم عن الأعمال التي يعتقدها الكثيرون بأنها أعمال غير مناسبة للمساعي الدبلوماسية (Alsop & Bencze, 2020) . حيث يجادل أولئك الأكثر دراية بالعلاقات العامة بأن مثل هذه الآراء غير مطلعة ولا تتماشى مع التفكير والممارسات المعاصرة في هذا المجال استجابةً لعدم فهمهم للعلاقات العامة (Fitzpatrick et al., 2013).

عند فحص الروابط بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة من أجل البحث التكاملي الذي يسعى إلى فهم العمليات التي من خلالها تسعى منظمة أو جهة فاعلة ، في السياقات السياسية أو للأغراض السياسية ، "للتأثير على العلاقات وتأسيسها وبناءها والحفاظ عليها للمساعدة في دعم مهمتها وتحقيق أهدافها "(Krishna et al., 2020).

مثل العلاقات العامة فإن الدبلوماسية العامة تفتقر أيضاً إلى تعريف واضح ومتماسك ومتفق عليه على نطاق واسع وهو أن "الدبلوماسية العامة عبارة عن الخطوات التي تتخذها الحكومة للتواصل مع الحكومات الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكار ومُثل دولتها ومؤسساتها وثقافتها ، فضلاً عن قوميتها وأهداف وسياسات الدولة" (Abdalla, 2018). التواصل مع الحكومات الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف والسياسات الدولية والعملية التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما هو بهدف تعزيز المصالح وتوسيع قيم الممثلين ( Caputo et al., 2019).

على الرغم من أوجه التشابه الواضحة مع العلاقات العامة ، إلا أن القليل من العلماء قد فكروا في الروابط المفاهيمية والعملية بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة على الرغم من الاعتراف بالحكومات كجهات فاعلة في العلاقات الدولية ، إلا أن أدبيات العلاقات العامة النظرية والعملية ظلت صامتة بشكل واضح بشأن هذه القضية (Bossman, 2018).

غالبًا ما يسعى أفراد العلاقات العامة والدبلوماسية العامة إلى تحقيق نفس الهدف للتأثير على الرأي العام لصالح عميلهم / منظمتهم ، وقد أكدوا أنه يجب صقل هذه العملية الطبيعية للتقارب وعدم تجاهلها ، لا سيما وأن أيًا من المجالين لم يكن مجهزًا بالكامل للتعامل مع المطالب الجديدة التي أوجدتها التكنولوجيا الجديدة والتأثير المتزايد للجهات الفاعلة غير الحكومية في الشؤون العالمية (Albarino, 2019).

علاوة على ذلك ، العلاقات العامة والدبلوماسية العامة التمثيلية (الخطابة ، الخطابة ، المناصرة) ، الحوار (التفاوض ، صنع السلام) والاستشارات (المشورة) (Dodd & Collins, 2017). سيكون نهج العلاقات العامة للدبلوماسية العامة على أساس الحوار واحترام القيم المتبادلة والمصمم لتعزيز التفاهم بين الثقافات هو أكثر الدبلوماسية العامة فاعلية للتقدم ((Lee & Lin, 2017).

وظائف الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة لأي من المنظمات أو الدول القومية ، عادة ما تتعامل مع العواقب المتبادلة للحاكم وشعبه على بعضهم البعض ، كما أن سياسة العلاقات العامة الصادرة عن الحكومة قد لا تدعم أداء العلاقات العامة (Zhu, 2018). صياغة سياسة المنظمة العامة أدى إلى ضعف أداء العلاقات العامة وتعتمد معظم المنظمات العامة كثيرًا على السياسات المتتالية من السلطة العليا للتنفيذ وتحسين أداء العلاقات العامة (Vu et al., 2019).

Universiti Utara Malaysia

وفقًا لـ Knickmeyer (2020) ، أشار إلى أن السياسات ستؤدي دائمًا إلى فشل أداء العلاقات العامة ويجب على الحكومة إعطاء السلطة للمديرين في الميدان لصياغة السياسات التي يرونها ضرورية لتعزيز أداء العلاقات العامة. ومع ذلك ، يجب أن تتماشى كل هذه السياسات مع الإطار القانوني الذي وضعته الحكومة وأن تساعد في تحقيق ولاية المنظمة كما هو منصوص عليه في القانون أو أي قانون مكتوب آخر (Anheier et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك ، يعد الفشل في تنفيذ سياسات العلاقات العامة مؤشرًا على الفشل في صياغة السياسة ، وتكمن فائدة أي سياسة أو أداة في الاستخدام السليم (Mulaku, 2018).

استراتيجية العلاقات العامة هي أداة تستخدمها المنظمة من أجل الاستفادة من الفرص في السوق الحالية ويتم تحديد الأداء التنظيمي من خلال فعاليتها في صياغة وتنفيذ سياسات العلاقات العامة (Bossman & Mudzanani, 2020). وبالتالي ، يُنظر إلى تنفيذ السياسة على أنه محدد رئيسي للأداء التنظيمي وتنفيذ سياسات العلاقات العامة باعتباره العملية التي يتم من خلالها تنفيذ سياسات العلاقات العامة باستخدام الاستراتيجيات والميزانيات والبرامج (Abass et al., 2017).

أظهرت المؤسسات العامة التي تم التحقيق فيها والتي استخدمت الأدوات الإلكترونية في العلاقات العامة والأدلة دورًا متزايدًا يلعبه الوسطاء عبر الإنترنت والذي تضمن توفير المعلومات بين المنظمات ، وبناء الخدمات (Mulaku, 2018). علاوة على ذلك ، تتزامن العلاقات المثمرة مع تحول جذري في الوسائل التي تعمل بها العلاقات العامة ووسائل الإعلام والطباعة ، فإن النطاق الواسع لوسائل الاتصال الرقمية يخلق الحاجة إلى مجموعة جديدة من مهارات وتخصصات العلاقات العامة (Bruning & Ledingham, 2002).

Universiti Utara Malaysia

ويعمل البريد الإلكتروني والإنترنت والهواتف المحمولة والدردشة عبر الإنترنت والرسومات والرسائل القصيرة المرتبطة بها (خدمة الرسائل القصيرة) وأنظمة وقدرات التلفزيون عبر الأقمار الصناعية والمساعدات الرقمية الشخصية المحمولة التي تسمح بالتفاعل بين المشاهدين على تغيير وسائل الاتصال بشكل أساسي (Kamal, 2020).

### 2.8.1 الاتصالات

تقنيات الاتصال الجديدة لها تأثير على الاتصالات الداخلية والخارجية خاصة في أوقات الأزمات واليوم ، يستخدم الناس الشبكات الاجتماعية والهواتف المحمولة والكاميرات لمشاركة المعلومات على الفور (Kezman et al., 202). يعاني الأشخاص المتورطون بشكل مباشر في أزمة ما من الصدمات بشكل متزايد نتيجة مشاركة الأخبار على الإنترنت ووسائل الإعلام الأخرى ، ويمكن تهديد سمعة الكيان الحكومي وغير الربحي أو الشركة العامة والخاصة أو الشخصية العامة من خلال المشاركة للمعلومات الخاطئة (Johansson & Lidskog, 2020).

Universiti Utara Malaysia

تتطلب ممارسة العلاقات العامة عددًا من الأنشطة التي تشمل التكنولوجيا لتقوية ثقة الجمهور وتقييم المخاطر وتحديد الأسباب وأصبح الويب أداة حاسمة في مشاركة المعلومات حول الكوارث مثل تسونامي والأعاصير (Geekiyanage et al., 2020). علاوة على ذلك ، مع نمو التجارة الدولية والاستثمارات الأجنبية المباشرة بسرعة منذ منتصف القرن العشرين ، تم تطوير أشكال جديدة من الاتصالات المتعلقة بالأعمال التجارية ، بما في ذلك أنشطة التوعية العامة المرتبطة بالدبلوماسية الاقتصادية والتجارية والشركات (Swab, 2020).

تُستخدم العلاقات العامة من قبل الشركات جزئيًا في محاولة لمتابعة الشرعية والحفاظ عليها ، وتعزز الدبلوماسية العامة الاقتصادية والتجارية مصالحها عبر الوطنية ، كما أن الدبلوماسية

العامة للشركات تعني المشاركة المباشرة مع الناس في البلدان المضيفة وكذلك عبر الحدود الوطنية (Pernicka, 2019) . تعاون التوعية العامة مباشرة مع الشعب في البلدان المضيفة ، عادة من خلال المجتمع المدني ، وهذه الأنشطة هي جوانب من دبلوماسية الشركات بما يتماشى مع الأنشطة الأخرى ، بما في ذلك المفاوضات مع الحكومات وممثلي الأعمال والمنظمات الدولية ( Weitz, 2018).

تم إنشاء العديد من أشكال العلاقات العامة وتم نشر مفهوم الأعمال ، مثل وضع استراتيجية الاتصال للحفاظ على إدراك العلامة التجارية والنضال من أجل توسيع العلاقة مع متلقي الخدمة وكذلك لإجراء الترويج الأحداث (Rameshwar et al., 202). يعد النشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت قناة فعالة لربط العلاقة بين الناس في المجتمع وتشكيل المعرفة الحديثة بسبب التغير السريع في العالم ، مما يؤدي إلى تحسين جودة أعمال العلاقات العامة (Soponvasu et al., 2019).

Universiti Utara Malaysia

**2.8.2 إدارة وسائل الإعلام**

تؤدي وسائل الإعلام دوراً هاماً في تشكيل الرأي العام لدى الجمهور المستهدف والأطراف المعنية بأعمال أي مؤسسة أو شركة، حيث تعمل مختلف الجهات الإعلامية، بما فيها الصحف والمجلات والإعلام المرئي والمسموع، والمواقع الإخبارية الإلكترونية، كالحارس المسؤول عن انتقاء أفضل المواد الإعلامية حول العلامة التجارية وأكثرها تأثيراً بالجمهور المستهدف. ولا يقتصر دور الإعلام على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وخلق الإهتمام لدى الجمهور فحسب، بل إنه يساهم كذلك في تحسين صورة الشركة أو المؤسسة ومكانتها في الأسواق التي تنشط بها. وفي ظل سهولة حصول الجمهور على المعلومات المتعلقة بأعمال الشركات والمؤسسات، تعد وسائل الإعلام بمثابة وسيط خارجي وداعم موثوق للعلامة التجارية، إذ تساهم في حشد التأييد والدعم

العام من خلال التغطية الإعلامية الإيجابية والفعالة للعلامة التجارية، وتعزيز مصداقيتها أمام الجمهور.

### 2.8.3 إدارة المعلومات وإدارة الصور

إدارة المعلومات لا تعني الأنظمة أو التقنيات كما هو الحال مع نظم المعلومات أو تقنية المعلومات إنما هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف الي تحقيق الكفاءة في المؤسسة. وقد ازداد الاهتمام بإدارة المعلومات في الآونة الأخيرة نتيجة التدفق الكبير للمعلومات عبر الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة مما أجبرت الشركات والمؤسسات على إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتنظيمها وفلترتها ومعالجتها بغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرار والتنبؤ على الخطوات المستقبلية حول شؤون إدارة عمليات الشركة. المعلومات التي يتوجب إدارتها من قبل أي المؤسسة تشمل كلا من المعلومات الإلكترونية وغير الإلكترونية، حيث يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادر على إدارة ومعالجة جميع مراحل دورة حياة المعلومات بغض النظر عن مصدرها وطبيعتها. والمعلومات هي التي نتجت عن معالجة البيانات Data والتي بدورها تتحول إلى معرفة بمجرد اختلاطها بخبرة المتلقي والمهارات التي يتمتع بها وبالتالي فالمعلومات هي أساس المعرفة و المعرفة كذلك هي الأساس و الخطوة الأولى للوصول إلى الحكمة و الصواب.

إن إدارة الصور هي ممارسة عملية جمع الصور وإدارتها وتوزيعها. يمكن استخلاص الصور من مجموعة كبيرة من المصادر، ويمكن أن تأتي في تنسيقات مختلفة. وبعد ذلك يتعين تخزينها بشكل آمن وبطريقة منظمة ومرتبة تستوفي اللوائح والنُهج ذات الصلة وتضمن إمكانية وصول الموظفين المصرَّح لهم. تُعد الإدارة القوية للمعلومات و الصور أمرًا ضروريًا للإدارة الفعَّالة للمعلومات والصور.

Universiti Utara Malaysia

## 2.9 العلاقات الدبلوماسية

تشير العلاقات الدبلوماسية إلى تسيير الشؤون الإنسانية باستخدام الطرق السلمية ، مثل تقنيات الإقناع والتفاوض والمجال المحدد للسياسة الدولية ، فمن خلال استخدام مثل هذه التقنيات قد أصبح يُنظر إليها على أنها إحدى العمليات الرئيسية التي تميز المجتمع الدولي. النظام ( Monnet, 2017). تعكس النقاشات حول الفائدة المستمرة للعلاقات الدبلوماسية في السياسة الدولية المعاصرة في كثير من الأحيان الخلط بين هذه المعاني ويتم تحديد أصول الدبلوماسية جنبًا إلى جنب مع المناهج التحليلية المختلفة لطبيعتها وأهميتها كسمة للسياسة الدولية ( Standfield, 2020).

تقتصر العلاقات الدبلوماسية على دراسة عملية ومحتوى العلاقات بين الدول ؛ كيف تسعى الدول ذات السيادة إلى التعامل مع بعضها البعض (Teff-Seker, 2020). وفقًا لـ Lemke & Habegger (2020) ، يجادل بأن العلاقات الدبلوماسية تركز بشكل حصري تقريبًا على العلاقات الفردية والدبلوماسية كعمليات اتصال وتفاوض ومشاركة المعلومات بين الدول ذات السيادة. تدور العمليات الدبلوماسية حول أنشطة الدبلوماسيين المحترفين ، أي مسؤولي وزارات الخارجية والبعثات الخارجية (Matevosyan & Drnoian, 2020).

تُظهر العلاقات الدبلوماسية والدبلوماسية العامة أن كلا المجالين قد شهد تطورات من نهج الاتصال الوظيفي إلى نهج الإدارة ، وبشكل أكثر تحديدًا ، من نموذج اتصال مستوحى من الصحافة أحادية الاتجاه إلى نموذج حوار ثنائي الاتجاه ووظيفة إدارة العلاقات (Hassan et al., 2005). في الوقت الحاضر ، يمكن تعريف مفهوم العلاقات الدبلوماسية على أنه محاولة من قبل سلطة أو جهة فاعلة دولية أخرى لتحسين سمعتها في أعين الدول الأجنبية (عن طريق المعلومات أو الثقافة أو

Universiti Utara Malaysia

التعليم أو الأنشطة الإعلامية) على أمل الاستفادة من مكانتها المحسنة لصالحها الدبلوماسية أو السياسية لاحقاً (Wu, 2020).

هناك تمييز واضح بين هذا الشكل من الدبلوماسية والدبلوماسية بشكل عام ، والذي يتضمن عادةً التمثيل الرسمي والحفاظ على العلاقات المباشرة مع سلطات بلد آخر (Pease, 2020). حتى الآن ، لا توجد تحقيقات تاريخية منشورة حول كيفية ارتباط التطور الدولي لمجال العلاقات الدبلوماسية بممارستها (Doucette, 2020). جزئيًا بسبب التأثير المتزايد للجهات الفاعلة غير الحكومية والمجتمعات المدنية في العلاقات الدولية ، أصبحت ممارسة العلاقات الدبلوماسية خلال هذه الفترة عنصرًا أساسيًا ومتكاملًا بشكل متزايد للعمل الدبلوماسي في السفارات ووزارات الخارجية في جميع أنحاء العالم (Matos, 2018).

يتم تنفيذ النسبة الكبيرة من السياسات الخارجية للدول القومية من خلال العلاقات الدبلوماسية ، كما أن الانقسام الحالي بين العلاقات الدبلوماسية من الناحية النظرية والممارسة وما إذا كان هذا الانقسام قد تم تعزيزه أو إضعافه قد يكون ذا أهمية أيضًا للعلاقات الدولية بشكل عام ( Nissen & Tsinovoi, 2019).

نشأ مصطلح العلاقات الدبلوماسية خلال الحرب الباردة باعتباره تعبيرًا ملطفًا ، ولكن تم تغيير هذه الممارسة وتطويرها منذ ذلك الحين ، لا سيما من خلال دعم البحث الأكاديمي ( De Boeck, 2011). لذلك ، فإن العديد من التصورات التي تم تطويرها داخل العلاقات الدبلوماسية مثلت نهجًا تعدديًا وشاملًا جديدًا للسياسة الخارجية فيما يتعلق بالطرق التي تعمل بها الدبلوماسية فيما يتعلق بالمنظمات الدولية والشركات وممثلي المجتمع المدني (Smith, 2020). نتيجة لهياكلهم الراسخة ، كان تغيير المشهد السياسي الدولي بمثابة تحدٍ واجهه الدبلوماسيون أولاً وقبل كل شيء ، وكان

مصطلح العلاقات الدبلوماسية دائمًا يعمل كمكمل للعمل الدبلوماسي ( Cooper & Cornut, 2019).

يعكس مفهوم الدبلوماسية سلسلة من سلوكيات ومواقف الجهات الفاعلة الدولية ، والتي تسلط الضوء على توافر الحوار مع الشركاء الدوليين ، وتحديد آليات التشاور متعددة الأطراف ، وقبول الحلول الوسط من أجل التغلب على المشاكل الناتجة من سوء التفاهم (Kane, 2019). خلق العلاقات الدبلوماسية لثقافة عالمية ، وبناء الثقة بين الدول ، وتشجيع الشفافية في الاتصال ، وتحديد المزايا المشتركة المقدمة وكذلك الاهتمام بنقاط الضعف الداخلية بدلاً من التهديدات الخارجية ، وإدراك أصحاب المصلحة بشأن المخاطر والتهديدات و نقاط الضعف ( Tworek et al., 2020).

العلاقات الدبلوماسية هي نتاج مجموعة من الوسائل الجديدة ، مثل العولمة الثقافية ، وتمكين الرأي العام ، وثورة وسائل الإعلام ، والتدفق الدولي المتزايد للثقافة والأفكار والمعلومات كلها عوامل توجه الضغط المتزايد نحو الحكومات الوطنية ( Sipayung, 2017). هياكل السياسة الخارجية وتطوير دبلوماسيتها كنقطة محورية جديدة لجهودهم الدبلوماسية ، وبالتالي يصبح من الصعب على الدول زيادة أمنها وتطوير دبلوماسيتها من خلال تقييد المنافسين من خلال القوة أو الردع العسكري ، وتشمل أيضًا العوامل غير العسكرية (Merleaux, 2020).

### 2.10 الموقف السياسي للدولة المضيفة

تتجذر آثار الموقف السياسي للدولة المستضيفة في النظرية المعيارية للتجارة الدولية وهي نهج توازن جزئي مقارن و ثابت يهدف إلى دراسة كيفية توزيع الزيادات الهامشية في الاستثمار من الخارج (Zenasni & Benhabib, 2013). سيؤدي التنبؤ الرئيسي للموقف السياسي لتدفقات

رأس المال الأجنبي أو رأس مال المحفظة إلى زيادة الناتج الهامشي للعمالة وتقليل الناتج الهامشي لرأس المال في البلد المضيف (Mann, 2020). بالإضافة إلى ذلك ، من المرجح أن تأتي أهم المكاسب المباشرة من الاستثمار الخاص من الخارج أكثر من الاستثمار الخاص من خلال زيادة الإيرادات الضريبية من الأرباح الأجنبية (على الأقل إذا لم يكن الاستثمار الأعلى ناتجًا عن معدلات ضريبية منخفضة) ، من خلال وفورات الحجم ومن خلال الاقتصادات الخارجية بشكل عام ، لا سيما عندما تكتسب الشركات (المحلية) المعرفة أو تضطر بسبب المنافسة الأجنبية إلى اعتماد أساليب أكثر كفاءة (Probst et al., 2021).

وبالتالي ، فإن الوضع السياسي للبلد المستضيف للاستثمار في الإنتاج في الأسواق الخارجية ، يجب أن تمتلك الشركة بعض الأصول (تكنولوجيا المنتجات والعمليات أو مهارات الإدارة والتسويق) التي يمكن استخدامها بشكل مربح في الشركة الأجنبية التابعة ( Tan & Sousa, 2019). ويمثل الموقف السياسي التنظيمي للدولة المضيفة التي تستثمر في الخارج نوعًا مميزًا من المشاريع ، وتعد الخصائص المميزة محورية عند تحليل تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على البلدان المضيفة (Taussig, 2017).

ويمثل الشراكة مع شركة متعددة الجنسيات شيئًا أكبر من مجرد استيراد بسيط لرأس المال إلى بلد مضيف ، والذي عادة ما يكون هو بشكل عام هو الحل في نماذج متجذرة في نظرية التجارة التقليدية (Nguyen et al., 2019). ولكن هذا التمييز مهم بشكل خاص للبلدان النامية ، حيث من المرجح أن تكون الشركات المحلية صغيرة نسبيًا وضعيفة تقنيًا (Ghebrihiwet, 2019). يختلف هذا الموقف السياسي للبلد المستضيف أيضًا عن المواقف المتقدمة في جوانب مثل حجم السوق ودرجة الحماية وتوافر المهارات (Charpin et al., 2020).

لذلك ، فإن التأثيرات ، الإيجابية والسلبية ، تختلف اختلافًا جوهريًا عن تلك التي تحدث في البلدان المضيفة المتقدمة ، على الرغم من أن النهج التقليدي ونهج التنظيم الصناعي لا يستبعد أحدهما الآخر ، فقد شددا حتى الآن بشكل عام على جوانب مختلفة من حركات رأس المال (Monterrubio, 2019). ومع ذلك ، كان الموقف السياسي للبلد المستضيف مهتمًا بشكل أساسي بالآثار المباشرة للاستثمار الأجنبي على مكافآت العوامل ، والعمالة ، وتدفقات رأس المال ، في حين أن أولئك الذين يتبعون نهج التنظيم الصناعي قد ركزوا بشكل أكبر على التأثيرات غير المباشرة أو العوامل الخارجية (Aykut et al., 2017).

علاوة على ذلك ، فإن البلدان المضيفة تستخدم نهج التنظيم الصناعي ، والتركيز على القضايا المتعلقة بنقل ونشر التكنولوجيا والمعرفة ، فضلا عن تأثير الموقف السياسي على هيكل السوق والمنافسة في البلدان المضيفة (Ha, 2021). وسوق التكنولوجيا الدولي ، ومراجعة الأدلة التجريبية على تداعيات التكنولوجيا على شركات البلد المضيف المحلية وتأثير أداء التجارة في البلدان المضيفة (Wang et al., 2020).

Universiti Utara Malaysia

والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية التي تنطوي على العلاقات الإعلامية والاستراتيجيات الترويجية والإقناعية ، وعلماء العلاقات تسلط الضوء على دور ديناميكيات القوة وتصور الدبلوماسية العامة كأداة تستخدمها الحكومات للتواصل مع جماهير البلدان الأخرى واجتذابها ، بدلاً من التواصل فقط من خلال حكوماتهم ( Golan et al., 2019). إن الاعتراف بدور الاتصال والجهات الفاعلة المشاركة في أنشطة الاتصال ووظائف الدولة والنتائج المتوقعة من هذه الأنشطة مطلوبة في بلدان أخرى (Kusumasondjaja, 2018).

من الممكن تصور الدبلوماسية العامة على أنها تشير إلى الأنشطة القائمة على الاتصالات للدول والجهات الفاعلة التي تقرها الدولة والتي تستهدف المجموعات غير الحكومية في البلدان الأخرى مع توقع تحقيق أهداف وغايات السياسة الخارجية (Surowiec & Manor, 2020). ضمن هذا التعريف ، تعد الدبلوماسية العامة امتدادًا للدبلوماسية التقليدية من حيث الجهات والأهداف ، وهي أداة السياسة الخارجية (Kobierecki, 2020).

دبلوماسية الشركات هي ظاهرة اجتماعية مشتقة من الدبلوماسية الكلاسيكية ، الديناميكية ، في عملية التوحيد ، والتي تنمو في إطار علاقات ذات طبيعة مختلفة (Egea et al., 2020). التخصصات مثل تنظيم الأعمال أو استراتيجية الشركة أو العلاقات الدولية ومجالاتها الفرعية لتحليل السياسة الخارجية والاقتصاد السياسي الدولي ، معظم دبلوماسية الشركات مستمدة من التخصصات العرضية مثل الاتصالات أو التسويق أو الإعلان أو الدولة المستضيفة ( Egea et al., 2020).

Universiti Utara Malaysia

وهذا لا يعني أن الدولة المضيفة لا تطور أنشطة لإدارة علاقاتها "الدبلوماسية" مع الشركات والكيانات الأخرى في الخارج ؛ للإشارة إليهم ، بدلاً من ذلك ، غالبًا ما يتم استخدام مصطلحات مثل العلاقات العامة أو جهات الاتصال التعاونية أو المسؤولية الاجتماعية للشركات أو العلاقات المؤسسية (Li et al., 2018). إن ممثل دبلوماسية الشركات في الموقف السياسي للبلد المستضاف ودبلوماسية الشركات هو المدير الإداري لقسم العلاقات الحكومية ( Dubinsky, 2020).

يخلق الموقف السياسي للبلد المستضيف شبكات عالمية من خلال إنشاء منظمات عبر وطنية ، وجمع المعلومات عن الظروف المحلية من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام ، وخلق استجابة طارئة حول العالم ، وزيادة الضغط من الدول الخارجية ( Pincock et al., 2020).

المشاركة في الوضع السياسي للبلد المستضيف من خلال تعبئة منظمات الحركات الاجتماعية عبر الوطنية حول قضايا بناء تحالفات اجتماعية عبر وطنية ، وإثارة قضايا جديدة ، ودعم تنمية الدولة المضيفة (Bruszt & Langbein, 2020). الموقف السياسي للبلد المستضيف للمنظمات الحكومية يعمل على تحسين المهارات في الدبلوماسية ، وزيادة الخبرة في القضايا وتسهيل التعاون بين الدول من خلال إعداد خلفية تثقيف المندوبين وممثلي الدول لتضييق الفجوة التقنية ( Huber, 2019).

Universiti Utara Malaysia

## 2.11 الملخص

للسياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة هدف أساسي واحد وهو تعزيز ازدهار واستقرار وسلطة واستقلال الدولة ومواطنيها من خلال تعاملها مع الحكومات الأجنبية والأفراد والمنظمات. وبهذا المعنى العام ، فإن السياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة تشبه تلك التي تنتهجها الدول الأخرى ، كما أن السياسة الخارجية الإماراتية ، سواء من حيث المفهوم أو التنفيذ ، تتأثر بمجموعة فريدة من الظروف الموضوعية.

علاوة على ذلك ، تم تأسيس اتحاد الإمارات العربية المتحدة المكون من سبعة أعضاء في عام 1971 ، والذي يرأسه نفس القيادة ، مما سمح باستحداث درجة عالية من الخبرة والاتساق فيما يتعلق بسياسته الخارجية. تعمل القيادة الإماراتية والخيارات التي تم اتخاذها لإظهار الخصائص

الأساسية للسياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة وتعتمد الحكومات بشكل كبير على الرأي العام لإنجاح جهودها في بناء الدول وتعزيز الهوية الوطنية.

في هذه الحالة ، تتكون الامارات من سبع مشيخات هي دبي وأبو ظبي والشارقة وعجمان ورأس الخيمة والفجيرة وأم القيوين. مدفوعة بالعروبة في المنطقة ؛ تلاها نهاية الانتداب البريطاني ، شهد عام 1971 ميلاد دولة الإمارات العربية المتحدة كدولة مستقلة بقيادة الجهود الجبارة التي بذلها والد الأمة زايد بن سلطان آل نهيان ورفاقه في المنطقة.

تنبع مصالح وأولويات دولة الإمارات العربية المتحدة في السياسة الخارجية من هذه الظروف ، لكنها تعكس أيضًا وجهات نظر قيادة الدولة ، والأولوية الرئيسية بطبيعة الحال هي السعي إلى تحقيق الأمن والاستقرار في المنطقة المجاورة للخليج العربي. بما في ذلك دولتي شبه الجزيرة والدولتين الساحليتين الأخريين ، العراق وإيران. لم يترك التوتر المستمر في المنطقة على مدار الثلاثين عامًا الماضية ، بما في ذلك نزاعين مسلحين كبيرين ، دولة الإمارات العربية المتحدة خيار سوى التركيز على الشؤون القريبة من الوطن.

وإن النظرية الداعمة للدراسة ، نظرية العلاقات الدولية هذه لها سوابق مختلفة للأداء والتي تتجاوز مسائل المعرفة ويمكن تغطيتها كمصادر للمنظمة. اقترحت الدراسة الخاصة نمطًا من عوامل تأثير كاريزما الدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة - الاعتدال في الموقف السياسي للدولة المستضيفة وعوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة) و عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، إدارة وسائل الإعلام ، إدارة المعلومات ، وإدارة الصور) للعلاقات الدبلوماسية في حين أن الموقف السياسي للبلد المستضيف هو الوسيط.

# CHAPTER THREE / الفصل الثالث

# مناهج البحث العلمي

## 3.1 المقدمة

يغطي هذا الفصل تحديدًا منهجية البحث ، والتي تحتوي على تطوير إطار البحث ، وأخذ العينات ، والاستبيان ، والمشاركين ، والفرضيات ، وتصميم البحث ، وطرق جمع البيانات والطرق المستخدمة لتقييم المعلومات التي تم جمعها. في الفصل السابق ، المتغيرات المستقلة ، والتي تم تصنيفها على أنها محددات عوامل الكاريزما الدبلوماسية (DCF) (استراتيجية الاتصال ، الإشارات الاجتماعية ، والعاطفة والطاقة) وعوامل العلاقات العامة (PRF) (الاتصالات ، إدارة وسائل الإعلام ، إدارة المعلومات ، وإدارة الصور) للعلاقات الدبلوماسية (DR) أثناء الموقف السياسي للبلد المستضيف (PPHC) كوساطة لتحقيق هدف الدراسة.

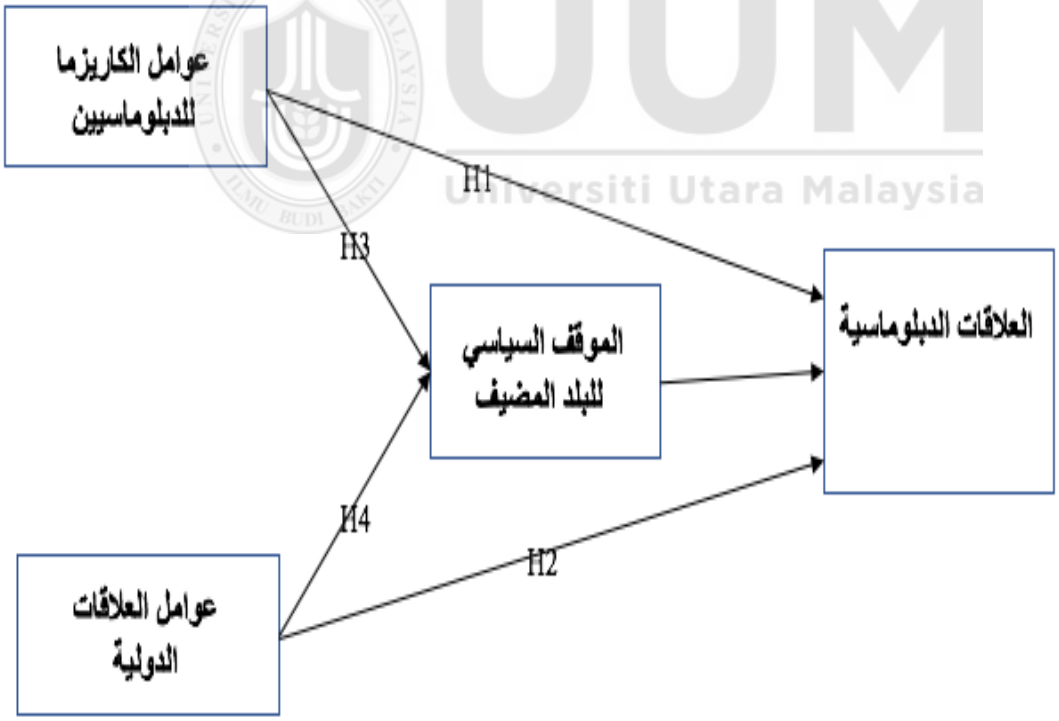
## 3.2 الإطار المفاهيمي والفرضيات

### 3.2.1 الإطار المفاهيمي

اقترحت هذه الدراسة نموذج مكون من عوامل تأثير كاريزما الدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة - الاعتدال في الموقف السياسي للدولة المستضيفة وعوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة) و عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، إدارة وسائل الإعلام ، إدارة المعلومات ، وإدارة الصور) للعلاقات الدبلوماسية في حين أن الموقف السياسي للبلد المستضيف هو الوسيط. انظر الشكل 3.1 إطار البحث.

### 3.2.2 فرضيات الدراسة

يتكون هذا النموذج بشكل أساسي من متغيرين رئيسيين مستقلين وهما عوامل الكاريزما الدبلوماسية وعوامل العلاقات العامة ولكل متغير بعض المتغيرات الفرعية. إلى جانب متغير تابع وهو العلاقات الدبلوماسية ووسيط واحد وهو الموقف السياسي للبلد المستضيف. يحاول هذا النموذج تفسير التباين في العلاقات الدبلوماسية من خلال قياس تأثير استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والعاطفة والطاقة والاتصالات وإدارة وسائل الإعلام وإدارة المعلومات وإدارة صورة الدولة على العلاقات الدبلوماسية. تم اختبار المتغيرات ونموذج هذه الدراسة من قبل في دراسات أخرى (Antunes, 2019; Boyd, 2020; Francis, 2019; Hassall, 2017; Vuković, 2020).




الشكل 3.1 إطار تطوير الفرضية

Universiti Utara Malaysia

### 3.2.2.1 عوامل الكاريزما والعلاقات الدبلوماسية

تنظر الأمة الإماراتية إلى قياداتها التاريخية وخطاهم في العمل الدبلوماسي كمرجعية في السياسية الخراجية للأمارات التي سعت بشكل دائم الى اكتساب الأصدقاء وتوسيع قاعدة العلاقات الدولية على أساس تقديم المساعدات و حسن الجوار للدول، فالقيادة الإماراتية من مؤسسيها يمثلون الوحدة العربية والنهضة والعلاقات الوطيدة مع العالم.

هذا الأمر الذي دفع الهوية العربية إلى الأمام ، بشكل فريد ، على أسس من عدم الدخول في صراع أو مواجهة مع الهويات العالمية الأخرى البارزة ، والثقافة ، واللغة والدين ، في الشرق والغرب. باختصار ، تبدو دولة الإمارات العربية المتحدة دولة فريدة من نوها على صعيد علاقاتها الدولية والعربية و الإقليمية.

وذلك استنادا الى الرؤية الدبلوماسية العظيمة لمؤسسيها والتي توخاها المسئولين السياسيين و الدبلوماسيين البارزون للدولة. فقد كان تشكيل دولة الإمارات العربية المتحدة حدثًا تاريخيًا مهمًا على مجال العلاقات الدبلوماسي القائمة على كاريزما التأثير الإيجابي في العلاقات الدولية للأمارات (Guéraiche, 2017).

لسنوات عديدة، وتحديدًا منذ ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، كانت دولة الإمارات العربية المتحدة بقيادة مؤسسها، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، تتميز بالكاريزما الدبلوماسية علي مستوي القيادة ومستوى كادر وزارة الخارجية في نسج علاقاتها الدولية، فلقد اتبعت ومن خلال حكمة سياسية دبلوماسية كارزمية وسطية تضع الوساطة في القضايا الإقليمية في قلب علاقاتها الدولية.

تتعلق كاريزما الدبلوماسي الإماراتي قدرات ومؤهلات خاصة للنهوض بالعلاقات الدولية للإمارات، فهي تؤثر في علاقات الدولة وسياستها الخارجية بشكل كبير علي مستوي القيادة ذات السمات الكارزمية في مجال الدبلوماسية، ومستوي الكادر السياسي، فهذا الكادر الدبلوماسي الكارزمي يملك رؤية في وضع السياسات وإلمام بتاثيراتها علي السياسية الخارجية والعلاقات الدولية لبلادة، فتقديم المساعدات لمن يحتاجون للمساعدة.

يشير David Long and Brian Schmidt (2005) الي أن كاريزما الدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال ، الاشارات الإجتماعية ، الشغف والطاقة) كانت ومنذ فجر التاريخ تمثل ركناً اساسياً في شكل وطبيعة ونجاح العلاقات الدبلوماسية للدول، فالعلاقات الدبلوماسية كانت في القدم تصطدم بالادارات الاستعمارية، الاعراق ، والبعد الجغرافي وصخويات الشعوب، وهو الامر الذي كان يحتاج الي دبلوماسيين كارزميين بمواصفات خاصة للتغلب علي هذه العقبات.

Universiti Utara Malaysia

وتؤكد النتائج التأثير غير المباشر المفترض لصورة الزعيم السياسي على صورة بلده الأصلي ، مع إظهار نزاهة القادة السياسيين والتأثير الأكبر على صورة الدولة. وتليها أبعاد الكفاءة والكاريزما. بحيث وجدنا أيضًا أن جنس القائد السياسي يلعب دورًا مهمًا. لذلك ، يجب أن تنظر الدراسات المستقبلية في هذا التأثير وتفاصيله بعمق أكبر(Ingenhoff & Klein, 2018).

ذكر Banks et al.(2017) أن القيادة الكاريزمية هي بناء حاسم يجذب الكثير من الاهتمام من الأدب الأكاديمي والممارسة. وعلى الرغم من الاهتمام الإيجابي الذي حظي به بناء الكاريزما ، فقد انتقد البعض إدراكها وقياسها. هذه الانتقادات بدورها تلقي بظلال من الشك على ما نعرفه عن أسلاف ونتائج القيادة الكاريزمية. وفي هذه المراجعة ، نعتمد تعريفًا تم تطويره مؤخرًا للقيادة الكاريزمية ثم نجري تحليلًا تلويًا لسابقاتها والنتائج الموضوعية.

المحددات التكوينية أو ماُتعرف بالبيولوجيا غالباً ما تكون سهيمة في بناء الشخصيات والسلوك الفردي. تلعب هذه العوامل دوراً مهّماً لا يمكن التقاضي عنه إّلا أّن المحددات الأخرى الناتجة عن أفعال اكتسابية ومواقف اجتماعية تأتي متّممة لتكوين شخصية تتسم بالكاريزما العالية.

إّن الكاريزما أو سحر الجاذبية لا تتحّقق من لا شيء، كّل فرد رجًلا كان أو امرأة، يحمل في ذاته نسبة من الكاريزما أو بالأحرى يتمّتع بجانب كاريزمي، لكن هذا الجانب بحاجة إلى كشف وتطّور ومجال.أّمابالنسبة للقادة و الدبلوماسيين الذين امتلكوا قدراً مرضياً من الكاريزما والسيادة، فهمُعرفوا واشتهروا بين الناس من باب أّنهم كشفوا كنز الكاريزما وطّوروها.

حتى الآن ، فإن عوامل الكاريزما الدبلوماسية التي تعكس السلطة الكاريزمية هي تكهنات إلى حد كبير ، وهناك القليل من الأبحاث التجريبية التي تدعم غالبية التصريحات التي أدلى بها العلماء حول الطبيعة الكاريزمية لقادة معينين (Stamm, 2020). لذلك ، فإن الفجوة في المعرفة من خلال الفحص الكمي تقيس كيفية تأثير المستويات المختلفة للسلطة الكاريزمية على التكتيكات التشغيلية ونتائج الهجوم (Tur et al., 2020). تشتق عوامل الكاريزما الدبلوماسيين بشكل أساسي من مناقشة ماكس ويبر(Max Weber) للهيمنة الشرعية وهيمنة الآخرين ، ويحدد ويبر ثلاثة "أنواع مثالية" للسلطة: 1) التقليدية ؛ 2) قانوني عقلاني ؛ و 3) شخصية جذابة ( Hofmann, 2016).

لم تؤيد الابحاث التي ناقشت عوامل الكاريزما الدبلوماسية وتاثيرها علي العلاقات الدبلوماسية التعريفات التي ادلي بها الكثير من العلماء حول طبيعة القيادة الكارزمية للعاملين بالمجال الدبلوماسي، فالامر لم يكن بهذه البساطة (Stamm, 2020).

ان التأثير للدبلوماسي الكارزمي هو امر يمكن تفسيره من باب هيمنة شخص بعينه علي الآخرين، وقدرته علي التأثير في سير العمل، وتحسين الأداء، وبالنسبة لتأثير تلك الشخصية بالعمل الدبلوماسي فهو يمثل حسب Tur et al (2020) محدد اساسي من محددات العمل الدبلوماسي وطبيعته، فالقادة الدبلوماسيون الكارزميون يؤثرون بشكل لافت في العمل الدبلوماسي للدولة وعلاقاتها الدبلوماسية مع دول العالم (Alvesson & Einola, 2019).

تمتلك عوامل الكاريزما التي يتمتع بها الدبلوماسي والتي تتميز بدرجة عالية من التوجه الأخلاقي ببيئات عمل أفضل مع تقليل الانحراف بين الأشخاص وانحراف مكان العمل ، وهذا أمر منطقي لأن القادة في العمل الدبلوماسي هم قدوة ؛ وتصرفاتهم تنعكس بشكل متسلسل من خلال مؤسسات العمل الدبلوماسي والخارجي (Sharma, 2019). فيمكن تسخير عوامل الكاريزما للدبلوماسي بشكل اساسي لتحقيق تقدم في العلاقات الدبلوماسية بين الدول (Allison & Goethals, 2020).

تقيس استراتيجية الاتصال كإحدي عوامل الالكريزما للدبلوماسيين ذات الهدف الرئيسي وهو التأثيرات المباشرة لوسائل الإعلام والمهارات السياسية للفاعلين السياسيين ومنهم الدبلوماسيين، وتغطيتهم الإعلامية لنجاحهم في المجال الدبلوماسي (Gupta, 2020). وبالتالي ، فإن استراتيجية الاتصال هي وسيلة وعامل اساسي وهام للدبلوماسي الكاريزمي والتي عادة ما تحظى بأكبر قدر من الاهتمام الإعلام (Guo & Wang, 2020).

إن عوامل الكاريزما للدبلوماسي تمثل تفاعلاً ايجابياً كاملاً يتضمن إشارات اجتماعية ، فبدون إشارات لا يمكن ملاحظتها و تسمح للناس بفهم سلوك الآخرين والتنبؤ به بشكل معقول يمكن أن تصبح ممهمة الدبلوماسي الكاريزمي اكر تعقيداً (Açikalin, 2020). إشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسي بطرق مختلفة هي الأفعال أو الهياكل التي تؤثر على السلوك أو الحالة الداخلية للأفراد الآخرين والأفعال التي تتمثل وظيفتها في إحداث بعض ردود الفعل أو الانخراط

في عملية ما وهي عادة ما تؤثر بشكل واضح في العلاقات الدبلوماسية للدولة ( Singh & Gosain, 2021).

مع التأكيد على الجوانب المختلفة للتفاعل الاجتماعي ، تتفق جميع التعريفات على نقطة واحدة ، وهي أن الإشارات الاجتماعية هي سلوكيات يمكن ملاحظتها تنتج ، عن قصد أو بغير قصد ، و عبارة تغييرات ملموسة في الآخرين ، تؤثر فيهم وتعمل علي التأثير في علاقات الدولة البلوماسية اسوة بقدرتها علي التأثير علي الآخرين (Kim & Leach, 2020).

إن الشغف والطاقة في العمل الدبلوماسي صفات يتمتع بها الدبلوماسي الكارزمي، وتجعل الآخرين يدينون له بالخضوع الكامل في المنطق ، فهؤلاء الدبلوماسيين الكارزميين يكرسون الكثير من حريتهم الشخصية للتنقل في السلطة والتأثير في محيطهم من اجل النهوض بالعلاقات الدبلوماسي للدولة (Munt & Morley, 2020). يتفق العلماء الدبلوماسيون على نطاق واسع ،على أنه يجب على الدبلوماسي أن يدافع بقوة عن قضية سيده ويعززها ، وهو الامر الذي يتضمن قدرات دبلوماسية كارزمية يتمتع فيها الدبلوماسي ، ولكن يجب مراعاة أن يتم ذلك دون ازدراء وتحيز ، مع تضمين فهم المرء وخطابه ، والشغف و الطاقة (Ballard & Rubin, 2017).

- **الفرضية 1:** عوامل الكاريزما للدبلوماسيين لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.
- **الفرضية 1A:** استراتيجية الاتصال لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.
- **الفرضية 1B:** الإشارات الاجتماعية لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

Universiti Utara Malaysia

- **الفرضة 1C:** الشغف والطاقة لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

### 3.2.2.2 *عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية*

لا تختلف أهداف العلاقات العامة في جوهرها من مؤسسة إلى مؤسسة مهما اختلفت طبيعة هذه المؤسسة وجمهورها ويعتبر الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو تحقيق التفاهم المشترك والثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي. تمارس معظم الهيئات والمنظمات أعمال العلاقات العامة سواء توفر لديها إدارة أو أقسام للعلاقات العامة أم لم يتوفر، وسواء أعدت برامج للعلاقات العامة أم لم تعد.

ولا تقتصر العلاقات العامة على نوع واحد من النشاط، بل إن مجالها يتبع لكافة أنواع النشاط الخاص والعام في جميع الميادين، زراعية وتجارية وصناعية، وتشمل علاقات العمل وتحسين ظروفها ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتعليم والانسجام مع المظاهر الهامة للإدارة الصناعية، والاهتمام بالعامل كانسان له حاجاته المادية والصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والنفسية. (المشرف، 2011).

والتنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة يتطلب ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وتبنى عليها تحديد الأنشطة والوظائف والمهمات التي يجب ان تقوم بها إدارات العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، كما يؤدي التحديد الدقيق للأهداف إلى تحديد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية معينة مما يساهم في التركيز على طبيعة المهمة المراد تحقيقها وحصر الجهود الجماعية اللازمة وتكتبها لتحقيق هذه الأهداف كما تمثل الأهداف مقياسا لكفاءة تحويل العناصر والموارد المتاحة إلى خدمات ملموسة وواضحة وذات

تأثير فعال في الاتجاه المطلوب كما تستخدم كأداة إدارية في تقييم الأداء والرقابة و التنسيق واتخاذ القرارات.

تزايدت أهمية العلاقات العامة الدولية في العلاقات الدبلوماسية بين الدول والشعوب، نتيجةً للتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي طرأت عليها، والتي منحت شعوبها حرية التعبير، وإقراراً بقوة الرأي العام فيها.

فالنجاح الذي تحقق في مجال العلاقات العامة ساهم في بث ونشر المعلومات والأفكار بسهولة وبسرعة فائقة، وأتاح الفرصة للبشر للاتصال ببعضهم البعض، والتأثير على الرأي العام العالمي بشكل كبيروبالتالي اصبحت العلاقات العامة مؤثر حقيقي في الدبلوماسية لدي الدول ومنها الإمارات العربية المتحدة (Sari, 2017).

وتعد العلاقات العامة الدولية في الأمارات حلقة الوصل بين مؤسسات المجتمع الواحد، وبين المجتمعات الأخرى عن طريق تقديم خدمات معينة لها مبنية على الثقة المتبادلة انطلاقًا من أهمية الفرد والشرائح الاجتماعية، وقوة تأثير الرأي العام في المجتمعات على مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهو الأمر الذي رفع من مدي تأثير العلاقات العامة في العمل الدبلوماسي الدولي للإمارات.

يكتسب دور العلاقات العامة تأثيرًا واضحًا بالمتغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي يتبلور تأثير مباشر لدور العلاقات العامة في القطاع الدبلوماسي، خاصةً في ظل تطور المنظمات الدبلوماسية وذلك بحدوث ثورة التكنولوجيا والعلم الحديث وانتشارها في كافة أنحاء العالم ( Ferguson, 2018 ; Selth, 2018 ).

فقد حققت المنظمات الدبلوماسية الإماراتية طفرة كبيرة في أساليبها وفنونها وطرق أدائها وعلي رأسها تطويعها لعوامل العلاقات العامة في سبيل التأثير والنهوض بالواقع الدبلوماسي للإمارات بحيث شهدت المجتمع الدولي المعاصر أشكالاً وأنماطًا جديدة، من الفن الدبلوماسي لم يسبق أن رآه العالم على هذا النحو مثل توظيف العلاقات الدولية كأداة دبلوماسية.

وبهذا قُدر للدبلوماسية أن تتخلص من أساليبها وتقاليدها القديمة التي لم تعد تتمشى مع روح هذا العصر، وأن تحتفظ بوظائفها الجوهرية وأن تستحدث أساليب ومناهج عصرية حديثة لكي تواكب الظروف والأوضاع الجديدة في المجتمع الدولي المعاص (Torras & Fernández, 2018).

وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة في التعرف على طبيعة دور العلاقات العامة في المؤسسات والقطاعات الدبلوماسية والجهود الاتصالية المبذولة بها في ممارسة أداء هذه المهنة ومنها موقف الدولة المستضيفة، خاصةً في ضوء قلة الدراسات العربية التي تناولت طبيعة هذه الوظيفة وتسعى إلى قياسها في بيئة العمل العربية (Jacoub, 2021).

ذكر Ingenhoff & Klein (2018) أنه على الرغم من أن صورة الدولة وتأثيراتها المحتملة غير المباشرة هي موضوعات بحثية مركزية في العلاقات العامة الدولية والدبلوماسية العامة ، إلا أن هناك نقصًا في البحث فيما يتعلق بتأثير صور القادة السياسيين على صور بلدانهم من الأصل. وتشير الأبحاث السابقة إلى أن القائد السياسي يمكن أن يكون له تأثير كبير في جذب المنافع لبلاده ؛ ومع ذلك ، تبحث دراستنا لأول مرة في كيفية تأثير صورة الزعيم السياسي على صورة وطنه من خلال استخدام تصميم تجريبي 2 × 3.

باعتبارها النظرية الأساسية للعلاقات العامة محلية كانت ام دولية، تؤكد نظرية إدارة العلاقات على دور العلاقات في نجاح وفعالية التواصل بين الافراد والمنظومات والدول بما في ذلك

العلاقات الدبلوماسية في سبيل تحسين العلاقات السياسية للدول ( Ledingham & Bruning, 2000). بحيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات العامة ذات قيمة عندما تساعد أنشطة العلاقات العامة المنظمة على تطوير علاقات جيدة مع اصحاب المصلحة ، والتي "تقيم وتحافظ على علاقات مفيدة للطرفين بين المنظمة والجمهور التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها" (Wakefield, 1997).

وفي الأصل ، ظهرت نظرية إدارة العلاقات مع التركيز على جوهر العلاقات العامة وما الذي يمكن أو ينبغي القيام به (Wakefield, 1997). بحيث أكد علماء العلاقات العامة على أهمية إدارة العلاقات (Ledingham & Bruning, 1998). ويحاول الكثيرون أيضًا تحديد مفهوم العلاقات واستكشاف دورهم في العلاقات العامة (Hung, 2005).

اصبحت العلاقات العامة حديثاً أداة شائعة بين ممارسي الدبلوماسية العامة ، الذين طالما حاولو تجنب الاعتماد عليها كونها اداة غر مناسبة للعمل الدبلوماسي، بيد ان التطور في التواصل والاتصالات واستراتيجيات العمل الدبلوماسي جعلت للعلاقات العامة وعواملها المختلفة تأثير واضح علي العمل الدبلوماسي (Alsop & Bencze, 2020) فلقد بني اصحاب فكرة استبعاد العلاقات العامة من العمل الدبلوماسي نهجهم هذا نتيجة جهلهم الكبير بأهمية العلاقات العامة في العمل الدبلوماسي و بمختلف مناحي الحياة بشكل عام (Fitzpatrick et al., 2013).

العلاقات العامة الدولية بين الدول تقوم علي اساس التفاهم و تبادل المصالح بصورة عامة و قد أتاح شيوع الإتصال انتشار وسائله المتعددة عددا من الوظائف علي صعيد المجامع الدولي و أكثر هذه الظواهر التفاهم الدولي بين الشعوب تقاربا وتباعدا. ولم تكن تلك الظاهرة وقفا علي متغيرات

العلاقات السياسية الدولية علي المستوي الرسمي بل يتسع مفهوم العلاقات العامة ليشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تعبر الحدود دولة الي أخرى.

وتأخذ طريقها الي الشعوب مكونة صورة قومية تكاملية فيما بين الشعوب (مجالس الصداقة مثلا) وإذا كانت العلاقات العامة داخل المؤسسة او أي منشأة عادية تتولي مسئولية بناء و تحسين صورة تلك المنطقة بالاشتراك مع الإداريين والعاملين بها فأن الحكومة في أي دولة تقوم بذات الدور بمساعدة وسائل الإتصال الجماهيرية في تلك الدولة بالتعاون مع البعثات الدبلوماسية والإقليمية والتجارية.

كذلك يتم بمساعدة وكالات العلاقات العامة الدولية وتعاون أجهزة الدولة الإعلامية فالعلاقات العامة الدولية هي اساس ارتباط الدولة بالدول الأخرى من خلال وسائل الإعلام ووكالات الأنباء والشخصيات الرسمية والقومية وهذا لا بد أن يقوم علي بناء الصورة الذهنية وهي مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير الي أتجاه هذه الجماعة.

Universiti Utara Malaysia

الأساسي نحو شخص معين أو نظام ما أو طبقة بعينها او فلسفة سياسية، أو قومية معينة، والصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة و السياسة الدولية الأخرى في أي من المجالات ذات المصالح المشتركة في تكون العلاقات بين الدول علي اساس متين يقوم علي الاداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الدولة.

ومن هنا يبرز مفهوم العلاقات العامة الدولية فهو التعبير عن الواقع الحقيقي للدولة حتي أذا كان هذا الواقع تشوبه بعض الشوائب فينبغي تنقية هذا الواقع و تدارك ما به من أخطاء، والبعد عن الاخفاء و التزييف الذي سرعان ما ينكشف بمجرد زوال المؤثر. فالعلاقات العامة الدولية لها

المقدرة من خلال وسائل الإتصال المختلفة ان تنقل الدولة من الدول النامية من عالمها المحدود الي عالم اوسع وأرحب.

حيث يعرف أفراد تلك الدولة أساليب وأنماط الحياة في الدول المتقدم فينمو لديهم الاستعداد للأخذ منها والتشبه بها كما تنمو عندهم المقدرة علي التقمص الوجداني. أي القدرة علي تصور الفرد لنفسه في ظروف الآخرين، ونري أن هذا يقود للشعبية الإعلامية التي تعرف بها العلاقات العامة الدولية في الدول المتقدمة.

حيث نجد ان الرأي العالمي وخاصة الرأي العام في الدول النامية يتجه ويفضل الإذاعات الدولية ومحطات التلفزة الدولية وهذا نتاج التقمص الوجداني، وهذا يؤدي لتكوين العلاقات العامة في المجال الدولي الذي تهدف له تلك الدول من خلال وسائل الإتصال المتطورة التي تمتلكها بالإضافة الي انها تمتلك كافة ما يطلق عليه صفة الدولية.

Universiti Utara Malaysia

عند فحص الروابط بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة من أجل البحث التكاملي الذي يسعى إلى فهم العمليات التي من خلالها تسعى منظمة أو جهة فاعلة الي فهم طبيعه دوره، نجد أن عوامل العلاقات الدولية كان لها تأثير كبير في العمل الدبلوماسي و العلاقات الدبلوماسية ككل ( Krishna et al., 2020).

ان دور العلاقات العامة التأثيري بالعلاقات الدبلوماسية هو التأثير الايجابي بالدبلوماسية العامة للدولة من خلال الخطوات التي تتخذها الحكومة للتواصل مع الحكومات الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكار ومُثل دولتها ومؤسساتها وثقافتها ، فضلاً عن قوميتها وأهداف وسياسات الدولة" (Abdalla, 2018).فالتواصل مع الحكومات الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف

والسياسات الدولية والعملية التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما هو بهدف تعزيز المصالح وتوسيع قيم الممثلين، كل ذلك يمثل حجر الزاوية في دور عوامل العلاقات الدولية بالتأثير علي العمل الدبلوماسي العام (Caputo et al., 2019).

على الرغم من أوجه التشابه الواضحة مع العلاقات العامة ، إلا أن القليل من العلماء قد فكروا في الروابط المفاهيمية والعملية بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة للدول، على الرغم من الاعتراف بالحكومات كجهات فاعلة في العلاقات الدولية ، إلا أن أدبيات العلاقات العامة النظرية والعملية ظلت صامتة بشكل واضح بشأن هذه القضية (Bossman, 2018). بين أن سعي الالدبلوماسيين وعلى رأسهم الكارزميين الي الاستفادة وتجنيد العلاقات العامة في خدمة الدبلوماسية العامة في سبيل تحقيق نفس الهدف للتأثير على الرأي العام لصالح قضايا دولهم (Albarino, 2019).

ان وظائف الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة لأي من المنظمات أو الدول القومية ، عادة ما تتعامل مع العواقب المتبادلة للحاكم وشعبه على بعضهم البعض ، كما أن سياسة العلاقات العامة الصادرة عن الحكومة قد لا تدعم أداء العلاقات الدبلوماسية (Zhu, 2018). بينما حديثاً، تبين أن من المهم استخدام استراتيجية العلاقات العامة التي هي أداة يجب أن تستخدمها الدولة من أجل الاستفادة من الفرص في الحقل الدبلوماسي (Bossman & Mudzanani, 2020).

علاوة على ذلك ، ان التحول الجذري في الوسائل التي تعمل بها العلاقات العامة ووسائل الإعلام والطباعة ، مثل البريد الإلكتروني والإنترنت والهواتف المحمولة والدردشة عبر الإنترنت والرسومات والرسائل القصيرة المرتبطة بها (خدمة الرسائل القصيرة) وأنظمة وقدرات التلفزيون عبر الأقمار الصناعية والمساعدات الرقمية الشخصية المحمولة التي تسمح بالتفاعل بين

المشاهدين على تغيير وسائل الاتصال بشكل أساسي، جميعها رفعت من درجة تأثير وسائل الاعلام كأداة للعلاقات العامة علي العلاقات الدبلوماسية للدولة ( Bruning & Ledingham, 2002).

- ***الفرضية 2:*** *عوامل العلاقات العامة لها تاثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسي في دولة الامارات العربية المتحدة*
- ***الفرضية 2A:*** *الاتصالات لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.*
- ***الفرضية 2B:*** *إدارة وسائل الاعلام لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.*
- ***الفرضية 2C:*** *إدارة المعلومات لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.*
- ***الفرضية 2D:*** *إدارة الصور لها تأثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.*

Universiti Utara Malaysia

### 3.2.2.3 وساطة الموقف السياسي للدولة المضيفة

يقوم الأساس المنطقي لمتغير الموقف السياسي للدولة المستضيفة بشكل جذرى من خلال منطق النظرية المعيارية للتجارة الدولية وهي نهج توازن جزئي مقارن و ثابت يهدف إلى دراسة كيفية توزيع الزيادات الهامشية في الاستثمار من الخارج، وهو الأساس التي تبني عليه الدول مواقفها السياسية اي معيار المصلحة التي يمكن للدولة أن تحصل عليها نتيجة سياساتها المختلفة (Zenasni & Benhabib, 2013).

ان الإلمام بالمواقف السياسية للدول يقود الي وضوح الرؤية لدي الكادر الدبلوماسي، و يجعل من رسم الخطط الدبلوماسية تجاه هذا البلد امر ممكن وخطة واضحة الأهداف ووسائل التطبيق، فمعرفة الموقف السياسي للدولة المضيفة يجعل الكادر الدبلوماسي قادراً علي التعامل مع القضايا التي تخص البلدين ويمكن البناء عليها وتحقيق اختراقات دبلوماسية فيها(Mann, 2020).

ان سياسات الدول الدبلوماسية تجاه البلد المضيف تتأثر في موقفه السياسي وتحدد طبيعة العلاقات الإعلامية والاستراتيجيات الترويجية والإقناعية الواجب اتباعها تجاه هذا البلد، وعلماء العلاقات تسلط الضوء على دور ديناميكيات القوة وتصور الدبلوماسية العامة كأداة تستخدمها الحكومات للتواصل مع جماهير البلدان المستضيفة الأخرى واجتذابها ، بدلاً من التواصل فقط من خلال حكوماتهم ( Golan et al., 2019).

إن الاعتراف بدور الاتصال والجهات الفاعلة المشاركة في أنشطة الاتصال ووظائف الدولة والنتائج المتوقعة من هذه الأنشطة مطلوبة في بلدان أخرى (Kusumasondjaja, 2018). من الممكن تصور الدبلوماسية العامة على أنها تشير إلى الأنشطة القائمة على الاتصالات للدول والجهات الفاعلة التي تقرها الدولة والتي تستهدف المجموعات غير الحكومية في البلدان الأخرى مع توقع تحقيق أهداف وغايات السياسة الخارجية (Surowiec & Manor, 2020).

أن الدولة المضيفة لا تطور أنشطة لإدارة علاقاتها "الدبلوماسية" مع الدول والكيانات الأخرى في الخارج ؛ للإشارة إليهم ، بدلاً من ذلك ، فغالبًا ما يتم استخدام مصطلحات مثل العلاقات العامة أو جهات الاتصال التعاونية أو المسؤولية الاجتماعية للشركات أو العلاقات المؤسسية ( Li et al., 2018).

إن ممثل دبلوماسية الدولة يتأثر بالموقف السياسي للبلد المستضاف ودبلوماسية لأي دولة ترسم سياساتها من خلال دبلوماسييها الكارزمين واستراتيجيات العلاقات العامة فيا من خلال التعرف بشكل واضح على طبيعة وماهية واتجاهات الموقف السياسي للبلد المضيف ( Dubinsky, 2020).

ان الموقف الموقف السياسي للبلد المستضيف اداة هامة ووسيلة ناجعة في خلق شبكات علاقات دولية ودبلوماسية عالمية وذلك من خلال انشاء شبكات عالمية لمنظمات عبر وطنية ، وفمن المهم بمكان ان يكون جمع المعلومات عن الظروف المحلية من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام مبني بشكل اساسي علي فهم عميق للموقف السياسي للبلد المستضيف (Pincock et al., 2020).

فالمشاركة في تفنيد الوضع السياسي للبلد المستضيف من خلال تعبئة منظمات الحركات الاجتماعية عبر الوطنية حول قضايا وبناء تحالفات اجتماعية عبر وطنية ، وإثارة قضايا جديدة ، ودعم تنمية الدولة المضيفة يشكل رافعة دبلوماسية استثنائية وذات تأثير فعال وير اعتيادي في مجال احداث اختراق في العلاقات الدبلوماسية للدول (Bruszt & Langbein, 2020). الموقف السياسي للبلد المستضيف للمنظمات الحكومية يعمل على تحسين المهارات في الدبلوماسية ، وزيادة الخبرة في القضايا وتسهيل التعاون بين الدول من خلال إعداد خلفية تثقيف المندوبين وممثلي الدول لتضييق الفجوة التقنية (Huber, 2019).

- **الفرضية 3:** الموقف السياسي للدولة المستضيفة لها تاثير إيجابي كبير على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة
- **الفرضية 4:** عوامل الكاريزما للدبلوماسيين لها تاثير إيجابي كبير على الموقف السياسي للدولة المستضيفة

- **الفرضية 5:** عوامل العلاقات العامة لها تاثير إيجابي كبير على الموقف السياسي للدولة المستضيفة
- **الفرضية 6:** الموقف السياسي للبلد المضيف له تأثير ايجابى على العلاقة ما بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين و العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة
- **الفرضية 7:** الموقف السياسي للبلد المضيف له تأثير ايجابى على العلاقة ما بين عوامل العلاقات العامة و العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

### 3.3 تصميم البحث

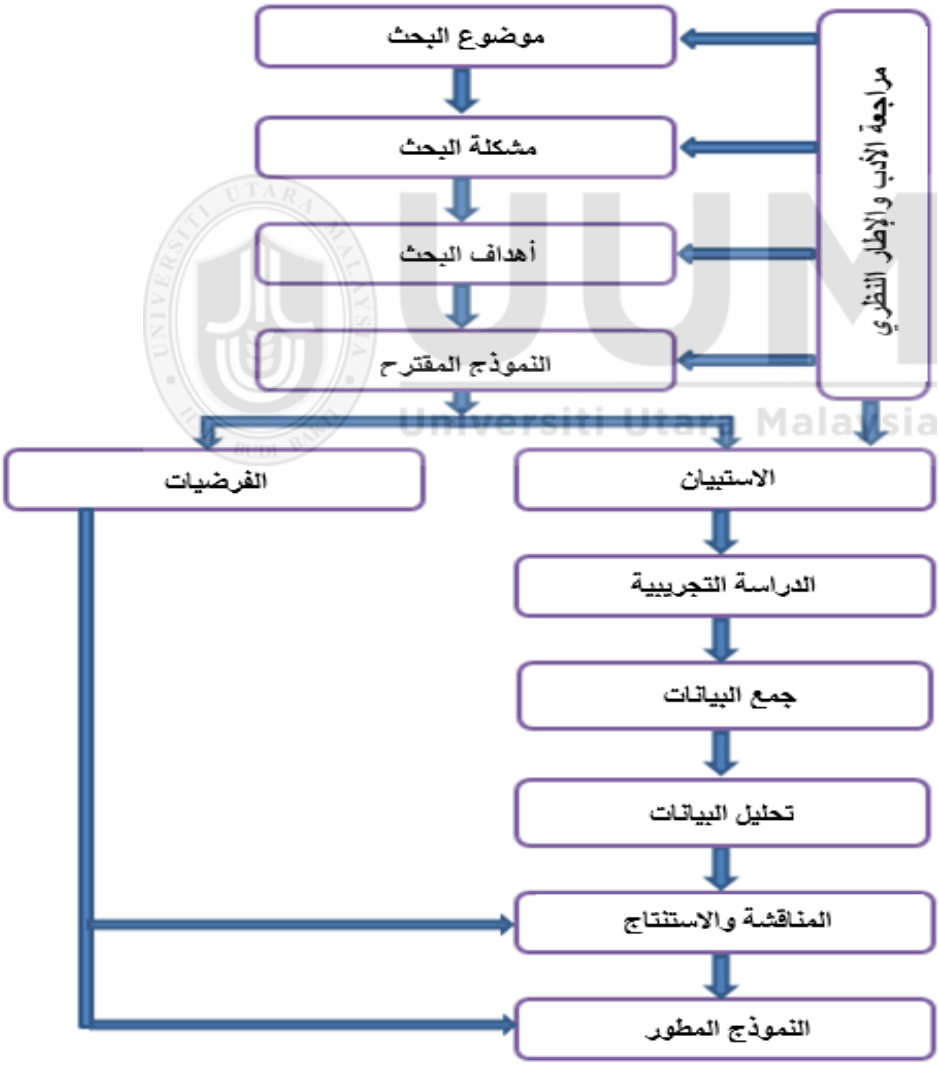
تصميم البحث هو مخطط للكيفية التي سيتم فيها اجراء الدراسة. فيعتمد اختيار تصميم البحث على الأساليب والتقنيات المستخدمة لإجراء البحث. يشرح خطوات جمع البيانات وتحليلها نحو تحقيق أهداف البحث (Sekaran & Bougie, 2016). هذه الدراسة سببية بطبيعتها لأنها تتناول منطقة دراسة أجريت فيها دراسات سابقة، ولكنها مع ذلك تتطلب مزيدًا من الدراسة للإجابة على أسئلة أخرى لم تتم معالجتها بعد.

تتناول تطبيقات الدراسة البحثية السببية على النحو الوارد أعلاه القضايا التي أثيرت في هذه الدراسة لأنها تركز على الحاجة إلى فهم تأثير ما سبق ذكره، فتصميم البحث يعنى المخطط العام لتوحيد العناصر المختلفة مثل العينة أو المجموعات ، ومقاييس وطرق التخصيص للإجابة على سؤال البحث المركزي (Trochim, 2006).

يجب أن تتضمن طريقة البحث المقترحة مسحًا لعوامل العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة. هناك نوعان من المتغيرات المستقلة التي تتطلب اختبار علاقتها مع العلاقات

الدبلوماسية. من الشائع في النهج الكمي استخدام النهج العلمي كدليل لعملية البحث. في هذا النهج ، هناك بعض المراحل المنهجية.

يبدأ بالتفصيل في موضوع البحث واقتراح الافتراضات المرغوبة كفرضية ، والمضي قدمًا في نموذج مقترح وأداة لجمع البيانات ، وعادة ما ينتهي البحث بمناقشة قائمة على العددي لإبرام الاتفاق أو الخلاف على الافتراضات التي بدأت (Klassen et al., 2012; Jackson, 2015). يوضح الشكل 3.1 مخطط تسلسل البحث، حيث يظهر نهج البحث العلمي كخطوات منهجية.




الشكل 3.2 خطوات الدراسة

### 3.3.1 نظرية المعرفة وعلم الوجود (الوضعية)

تتعلق نظرية المعرفة بمعتقداتنا حول نوع وشكل المعرفة ، وكذلك كيف يمكن أن نتعلم عن العالم. هذه هي طريقة النظر إلى العالم وإيجاد معنى له ، وفقًا لـ Entri (2021 ) . "القضية هي مسألة ما هو (أو ينبغي) الاعتراف به كمعرفة مقبولة في موضوع ما وفقًا لBreman (2008). علاوة على ذلك ، وفقًا لـNavarro & Maldonado (2007)) ، فإن نظرية المعرفة تهتم بمعتقدات المرء حول "الأسس الأساسية للمعرفة - طبيعتها وشكلها ، وكيف يمكن اكتسابها ، وكيف يمكن نقلها إلى البشر الآخرين". تهتم نظرية المعرفة بما يشكل المعرفة المناسبة ، وكذلك كيف ينبغي اكتسابها وتقييمها. الوضعية والتفسير هما فكرتان معرفيتان (Stoecker & Avila, 2021).

علم الوجود هو دراسة المعتقدات البشرية حول طبيعة ونوع الواقع وكذلك البيئة الاجتماعية. هذه هي دراسة "الوجود" ، والتي تهتم بـ "ما هو" وطبيعة ووجود وبنية الواقع ، بالإضافة إلى ما يمكن معرفته عن العالم. علم الوجود ، وفقًا لAl-Saadi (2014) ، الأنطولوجيا هي مجموعة الافتراضات التي نتخذها حول طبيعة ونوع الواقع الموجود. علم الوجود.

وفقًا لـ Cunningham(2014) ، هو دراسة طبيعة العالم وما قد نتعلمه عنه. بعبارة أخرى ، ترتبط الأنطولوجيا بالسؤال الأساسي حول ما إذا كان ينبغي اعتبار الأشياء الاجتماعية موضوعية أم ذاتية. نتيجة لذلك ، يمكن تعريف الموضوعية (أو الوضعية) والذاتية (أو الذاتية) على أنهما افتراضان وجوديان أساسيان (Kellam, 2013).

يعتقد الوضعيون أن المجتمع يشكل الفرد ويستخدم الأساليب الكمية ، ويعتقد المفسرون أن الأفراد يشكلون المجتمع ويستخدمون الأساليب النوعية (Stoecker & Avila, 2021). الوضعية والتفسير هما النهجان الأساسيان لطرق البحث في علم الاجتماع. الوضعي يفضل الأساليب الكمية

العلمية ، بينما المفسرين يفضلون الأساليب النوعية الإنسانية. في هذا البحث سوف نتبنى الوضعية لأن الكمية هي الطريقة المناسبة لتحقيق أهداف البحث.

### 3.3.2 البحث الاستنتاجي

قد تكون استراتيجية الاستدلال الاستنتاجي هي تلك الخاصة بالطريقة العلمية التقليدية ، حيث يبدأ الباحث بمبدأ مصحوب بفرضية قابلة للاختبار ثم يطور إعدادًا جيدًا ومعدات للمراقبة وجمع المعلومات ، وينتهي أيضًا بالحديث عن نتائج إثبات أو دحض المفهوم (Creswell & Clark، 2017؛ Jr et al.، 2015).

من ناحية أخرى ، ستكون استراتيجية التفكير الاستقرائي هي الطريقة الأخرى للاستدلال التوصيلي. يبدأ التفكير الاستقرائي بملاحظة أولية تؤدي إلى اكتشاف مخطط معين ، مما يؤدي إلى مشهد أوسع لكيفية عمل الأشياء بدعم من المبادئ المشتركة (Bernard 2017 ؛ Breman, 2016). وبالتالي ، استخدم هذا البحث المعين السبب الاستنتاجي كنهج لإطار البحث.

"تطوير فرضية (أو فرضيات) بناءً على نظرية موجودة ، ثم بناء طريقة بحث لاختبار الفرضية" هو ما يدور حوله النهج الاستنتاجي (Wilson, 2010). يُعرَّف "التفكير الاستنتاجي" بأنه "التفكير من الخاص إلى العام". إذا ظهرت نظرية أو مثال حالة على أنه يشير ضمنًا إلى علاقة أو ارتباط سببي ، فقد يكون ذلك دقيقًا في العديد من الظروف. يمكن استخدام التصميم الاستنتاجي لتقييم ما إذا كانت العلاقة أو الارتباط صحيحًا في ظل ظروف أكثر شمولاً "(Gulati, 2009). يمكن استخدام الفرضيات ، التي يمكن اشتقاقها من مقدمات النظرية ، لوصف العملية الاستنتاجية. بعبارة أخرى ، الطريقة الاستنتاجية معنية باستخلاص النتائج من المقدمات أو التأكيدات. يبدأ

الاستقراء بالملاحظات ويهدف إلى اكتشاف نمط بداخلها ، بينما يبدأ الاستنتاج بالملاحظات ويسعى إلى إيجاد نمط داخلها (Stoecker & Avila, 2021).

### 3.3.3 المنهج الكمي

باختصار ، يُنشئ البحث الكمي معلومات عددية أو ربما بيانات تُفسَّر على أنها أرقام تسعى فيها الدراسة إلى معرفة المشكلة من خلال الإثبات العددي. على الجانب الآخر ، ينتج البحث النوعي بيانات غير رقمية ومعظمها بيانات وصفية تهدف الدراسة فيها إلى الإشارة إلى أكثر من ذلك بكثير ، بالضبط لماذا هذه الظاهرة بالذات. تستخدم العديد من التجارب البحث النوعي والكمي بشكل متساوٍ (Bryman، 2016؛ Creswell & Clark، 2017).

تستفيد الطرق الكمية عادةً من سلالم البحث العلمي ، بدءًا من إنشاء فرضية ليتم فحصها. يجب إثبات هذه الفرضية الخاصة من خلال المقاييس الرياضية والإحصائية ، وستكون المركز الذي تركز عليه الدراسة بأكملها. قد يكون تصميم البحث الكمي هو الطريقة الأكثر فاعلية لاستنتاج النتائج ودحض أو إثبات الفرضية الصفرية المطلوبة ( Creswell & Creswell، 2017 ؛ Gray، 2019).

النتيجة الرئيسية للخطوات الثلاث الأولى هي النموذج المقترح الذي يكشف المفاهيم والعلاقات بينهما لهذه الدراسة. يليها تصميم المسح الذي سيستخدم لجمع البيانات الأصلية من العينات المختارة. يتم إجراء دراسة تجريبية للتحقق من صحة أداة البحث. يتم إجراء جمع البيانات الفعلية بين العينة المختارة من جميع السكان. المراحل الأخيرة هي تحليل البيانات والخروج باستنتاجات.

### 3.4 تطوير أداة البحث وصلاحيتها وموثوقيتها

تحتوي الدراسة على أربعة تراكيب رئيسية ، ومن الضروري استخدام الأداة المناسبة لقياس البناء المطلوب. تم استخدام الاستبيان في هذا البحث المحدد ، والذي تم اقتباسه من دراسات سابقة. لضمان جودة وملاءمة المسح ، والموثوقية وعملية الصلاحية.

#### 3.4.1 تصميم الاستبيان

الجدول 3.1
تصميم الاستبيان

| No | عوامل | المؤلفون | عدد الأسئلة |
|---|---|---|---|
| 01 | عوامل الكاريزما للدبلوماسيين | (Ballard & Rubin, 2017; Lohani et al., 2020; Açikalin, 2020). | 17 |
| 02 | عوامل العلاقات العامة | (Soponvasu et al., 2019;) Swab, 2020; Mulaku, 2018) | 20 |
| 03 | العلاقات الدبلوماسية | (Tworek et al., 2020; Cooper & Cornut, 2019; Nissen & Tsinovoi, 2019) | 6 |
| 04 | الموقف السياسي للدولة المستضيفة | (Mann, 2020; Probst et al., 2021; Tan & Sousa, 2019). | 5 |

حيث تم استخدام المسح الأصلي لتحديد محددات عوامل الكاريزما الدبلوماسية (DCF) (استراتيجية الاتصال ، الإشارات الاجتماعية ، الشغف والطاقة) وعوامل العلاقات العامة (PRF) (الاتصالات ، إدارة وسائل الإعلام ، إدارة المعلومات ، وإدارة الصور ) ) للعلاقات الدبلوماسية (DR) أثناء الموقف السياسي للبلد المستضيف (PPHC) كوسيط. وبالاستعانة بمراجعة الأدبيات ، تم تحرير الاستبيان الأصلي وتطويره لتحقيق هدف هذه الدراسة.

تضمنت أدوات المسح قسمين رئيسيين. القسم الأول - معلومات عامة عن المستجيبين ومؤسساتهم ، القسم الثاني يتعلق ببنود جميع متغيرات هذه الدراسة. تم تكييف جميع عناصر المقياس لمقياس الفاصل. حيث تستخدم هذه الدراسة مقاييس من خمس نقاط. مقياس ليكرت هو مقياس فاصل يستخدم على وجه التحديد نقاط الارتكاز الخمسة: لا أوافق بشدة ، لا أوافق ، لا أختلف ولا أوافق ، أوافق ، وأوافق بشدة ( Sekaran، 2016).

هذا المقياس له مزايا لأنه سهل الإنشاء والإدارة والتسجيل. بعد اكتمال الاستبيان ، سيتم تحليل كل عنصر إما بشكل منفصل أو تلخيصه لإنشاء درجة لمجموعة من العناصر باستخدام برنامج إحصائي. تتمثل مزايا استخدام مقياس ليكرت لقياس المتغير التابع والمستقل في أنه يلخص الردود لتمثيل بيان معين يمكن التلاعب به بعد ذلك للحصول على بعض النتائج المرغوبة فيما يتعلق بهدف الدراسة.

Universiti Utara Malaysia

### 3.4.2 تطوير الاستبيان

ينصب تركيز هذا البحث بالذات على عوامل العلاقات الدبلوماسية في الإمارات العربية المتحدة. لتحقيق أهداف الدراسة ، تم استخدام بعض العناصر للتركيبات التي تم أخذ معظمها من الدراسات السابقة. العناصر الخاصة بكل هذه التركيبات ومصادرها مذكورة أدناه. يتم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط والذي يتراوح من 1 لـ "لا أوافق بشدة" إلى 5 لـ "موافق بشدة".

الجدول 3.2
عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF)

| | |
|---|---|
| | **عوامل الكاريزما للدبلوماسيين:** تشير كلمة الكاريزما إلى سمة نادرة موجودة في شخصيات بشرية معينة، بما في ذلك سمة الجاذبية "المغناطيسية" للشخصية أو المظهر جنبًا إلى جنب مع القدرة على التواصل والإقناع الفطري والقوي والمتطور (Hedetoft & Pagola, 2017). |
| 01 | إعادة الدولة إلى مهمتها المتمثلة في حماية جميع المواطنين وتوفير بيئة آمنة |
| 02 | تطوير حوكمة فعالة وموثوقة وديمقراطية |
| 03 | إصلاح أجهزة إنفاذ القانون |
| 04 | تحسين نوعية الحياة |
| 05 | زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية |
| 06 | تعزيز الاستقلال الاقتصادي من خلال تطوير قطاعات استراتيجية محلية |
| 07 | إصلاح صورة الدولة |
| 08 | تعزيز روح "الوحدة في التنوع" والإصلاح الاجتماعي |
| 09 | تقيس استراتيجية الاتصال التأثيرات المباشرة للإعلام ومهارات الدبلوماسيين |
| 10 | ساهمت استراتيجية الكاريزمية الاتصال في التغلب على سلطة التقاليد القديمة وبيروقراطية المكاتب |
| 11 | استراتيجية الاتصال الكاريزمية تغرى العاملين باتباعه اصحابها في مجال العمل الدبلوماسي |
| 12 | اشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسيين تسمح بفهم سلوك الآخرين والتنبؤ به بشكل معقول |
| 13 | اشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسيين تنتج تغييرات ملموسة بقصد او بدون قصد لدى الآخرين |
| 14 | اشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسيين تغيير حياة من يمثلونهم وتشاركهم بنشاط التخطيط |
| 15 | الشغف والطاقة لدى الدبلوماسي الكارزمى يمنحه الخضوع الكامل لمنطقه من الآخرين |
| 16 | الشغف والطاقة لدى الدبلوماسي الكارزمى يجعله يدافع بقوة عن قضية سيده بل ويعززها |

Universiti Utara Malaysia

| | |
|---|---|
| 17 | الشغف والطاقة لدى الدبلوماسي الكارزمى تساعد في الانفتاح والتفهم لتصرفات الأخرين |

الجدول 3.3
عوامل العلاقات العامة (PRF)

| | |
|---|---|
| | عوامل العلاقات العامة: هي ممارسة الإدارة المتعمدة لنشر المعلومات ونشرها بين فرد أو منظمة والجمهور (Robertson, 2019). |
| 01 | هناك سياسات داعمة تشجع العلاقات العامة |
| 02 | هناك سياسة واضحة حول كيفية إدارة العلاقات العامة |
| 03 | هناك سياسة تمكن القادة في مجال العلاقات العامة. |
| 04 | عدم وجود أجهزة حديثة لأنظمة العلاقات العامة |
| 05 | ضعف الاستثمار في العلاقات العامة في مجال التكنولوجيا |
| 06 | هناك ميزانية كافية للحصول على أنظمة اتصالات التكنولوجيا الحديثة |
| 07 | هناك موظفين علاقات عامة ذوي مهارات عالية لتعزيز أداء العلاقات العامة |
| 08 | هناك ضباط داعمون لتحسين أداء العلاقات العامة |
| 09 | اتصالات العلاقات العامة بالمجال الدبلوماسي لها دور هام في العواقب المتبادلة ما بين البلدان |
| 10 | اتصالات العلاقات العامة بالمجال الدبلوماسي ضرورية لتعزيز أداء العلاقات الدولية |
| 11 | اتصالات العلاقات العامة بالمجال الدبلوماسي أداة مفيدة يتم استخدامها بالشكل السليم |
| 12 | إدارة وسائل الاعلام محدد أساسي في تحصيل علاقات دبلوماسية مثمرة |
| 13 | إدارة وسائل الاعلام لها تأثير مباشر وفعال على الاتصالات الدبلوماسية |
| 14 | إدارة وسائل الاعلام دبلوماسياً وسيله هامة في تحصيل ثقة الجمهور بالبلد المضيف |
| 15 | إدارة المعلومات توطد التعاون والتوعية بشكل مع الشعب في البلدان المضيفة |
| 16 | إدارة المعلومات قناه فعالة لتشكيل المعرفة وربط العلاقة مع سكان البلد المضيف |
| 17 | إدارة المعلومات توفر مناخ من المشاركة المباشرة مع الناس في البلدان المضيفة |
| 18 | إدارة الصور بالعمل الدبلوماسي تؤثر بشكل مباشر و فعال في تشكيل العلاقة النمطية مع البلدان المضيفة |
| 19 | إدارة الصور بالعمل الدبلوماسي تمثل وسيلة مثلى في تطوير العلاقة مع البلد المضيف |

Universiti Utara Malaysia

| | |
|---|---|
| 20 | إدارة الصور بالعمل الدبلوماسي وسيلة فعالة في توفير حالة المشاركة المباشرة مع الناس في البلد المضيف |

الجدول 3.4
العلاقات الدبلوماسية (DR)

| |
|---|
| **العلاقات الدبلوماسية**: هو علاقة بين بلدين يرسلان فيهما دبلوماسيين للعمل في بلد الآخر وتعتمد هذه العلاقة على نظرة كل بلد إلى البلد الآخر (Ikeshima, 2017). |
| 01 حصلت على مساعدة من السفارة عندما بدأت الشركة |
| 02 السفارة تقدم المعلومات |
| 03 لدي أي نزاعات (قانونية أو سياسية) ، والسفارة تقدم المساعدة |
| 04 العلاقة مع السفارة (نشطة ، استباقية ، تفاعلية) |
| 05 يقدم الدبلوماسي التجاري خدمة نشطة أو سلبية في علاقات الشبكة |
| 06 علاقات السفارة بالحكومة المحلية / الوطنية كافية ليكون لها تأثير مباشر |

الجدول 3.5
الموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC)

| |
|---|
| **الموقف السياسي للدولة المضيفة** (أو يسمى بالطيف السياسي) وهو نظام لتوصيف وتصنيف المواقف السياسية المختلفة فيما يتعلق ببعضها البعض. تقع هذه المواقف على محور أو أكثر من المحاور التي تمثل أبعادًا سياسية مستقلة (Hughes, 2020). |
| 01 كانت حالة عدم اليقين والمخاطر السياسية والقانونية هي العوامل الحاسمة لقرارهم في عدم الاستثمار في هذا البلد. |
| 02 كان الهدف هو تأسيس أنفسهم في السوق واكتساب بعض الخبرة. |
| 03 كانت الاختلافات الثقافية كبيرة في الإضرار بعلاقة العمل بين الشركاء. |
| 04 الاستراتيجية الملموسة لبلدك لتعزيز المشاركة السياسية للمهاجرين. |
| 05 الممارسات الملموسة للمشاركة السياسية للمهاجرين التي يروج لها بلدك. |

Universiti Utara Malaysia

### 3.4.3 صحة وموثوقية الاستبيان

بالنسبة لهذا البحث ، تم التحقق من صحة المحتوى من خلال استشارة لجنة الخبراء المكونة من ثلاثة خبراء. حيث طُلب من اللجنة مراجعة المسودة الأولى لعناصر الاستطلاع والتعليق عليها ، حيث يكون القياس الذي يُقصد قياسه هو وجهة نظر التعليقات الواردة من اللوحة. وتم اختيار الخبراء الثلاثة من تخصصات وخبرات مختلفة ، أكاديمية ، إدارة اعمال ، وعلوم سياسية. وتم جمع التعليقات المتعلقة بالصياغة والتسلسل والأهمية لتوضيح المسودة الثانية التي سيتم تطبيقها على مجموعة اختبار صلاحية الوجه.

تتعلق صلاحية الوجه بما إذا كانت المسودة الثانية لاختبار المسح مقياسًا جيدًا أم لا. بالنسبة لهذا البحث ، تم إجراء التحقق من صحة الوجه من خلال اختبار ميداني بين عشرة مشاركين من الإمارات العربية المتحدة. لن تكون مجموعة الاختبار هذه جزءًا من أخذ العينات الحقيقي للدراسة. تم تطبيق الشروط التالية:

1) تم إجراء الاختبار في نفس الوقت وطلب من الطلاب ملء الاستبيان.
2) تم رصد الإجراءات ووقت الرد والصعوبة التي واجهتها.
3) تم إجراء مناقشة غير رسمية في المسح. تم تسجيل التعليقات والملاحظات لتوضيح المسودة الثالثة التي سيتم تطبيقها على الدراسة التجريبية.

وفقًا لـ Zikmund (1997)، تتضمن الدراسة التجريبية مقياسًا صغيرًا لحجم العينة يحدد نقاط ضعف الأسئلة فيما يتعلق بالدقة. لقد سمح للباحثين بإجراء مزيد من التحسينات على الأسئلة قبل توزيع حجم العينة بالكامل. يعد اختبار الدراسة التجريبية مهمًا لاختبار موثوقية وصلاحية القياس.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يشمل المستجيبين من نفس مجموعة الدراسة التي تم جمع البيانات الفعلية منها (Bradburn, Sudman, & Wansink, 2004) ، ولكن لم يتم تضمينها في العمل الميداني الفعلي. وفقًا لـ (Hair, Anderson, Tatham, and Black (2010)، فإن المعايير الرئيسية لاختيار الأداة السابقة هي الاتساق الداخلي المكتسب من خلال حساب معاملات موثوقية ألفا كرونباخ. وفقًا لـ (Sekaran (2003)، تشير الموثوقية إلى الاستقرار والاتساق الذي تقيس به الأدوات المفاهيم وتضمن جودة المقاييس. قبل توزيع الإصدار الأخير من الاستبيان لجمع البيانات الحقيقية للدراسة، تم إجراء تقييم ما قبل الاختبار للتحقق من صحة الأدوات من خلال دراسة تجريبية. تم اختبار صلاحية محتوى الأدوات قبل الدراسة التجريبية.

تستخدم الدراسة ألفا كرونباخ لاكتشاف موثوقية المتغيرات وأيضًا للتحقق من الاتساق الداخلي للمتغيرات. أجرى التحليل دراسة تجريبية كاختبار أولي لتقنية الموثوقية والصلاحية. يتألف الفريق التجريبي من ثمانية وعشرين مشاركًا يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، تم توظيفهم في دراسة جدوى المسح. اختبارات موثوقية ألفا كرونباخ التي تم الحصول عليها من خلال المعدات SPSS 23.

ويبين الجدول 3.1 نتائج درجات كرونباخ ألفا لمجموعتي بيانات ، وهي الاختبار التجريبي والفعلي. من المهم التحقق من أن نتائج Alpha Cronbachs عند مستوى مناسب أعلى من 0.7 في طابعين زمنيين. الأول هو الاختبار الأولي الذي تم تطبيقه في مجموعة صغيرة قبل جمع البيانات الفعلي والثاني تم تطبيقه في حجم العينة الفعلي بعد جمع البيانات النهائية.

كما موضح في الجدول فإن جميع المتغيرات لها درجات مناسبة من ألفا كرونباخ بين 0.701 حتى 0.935. حيث يجب أن تكون موثوقية الاتساق الداخلي التي تم تقييمها بواسطة ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 وأقل من 0.95. ومع ذلك ، فإن الدراسات العلمية الاستكشافية اعترفت بالقيم من 0.6 وأكثر من ذلك بكثير (Hair Jr, Wolfinbarger, Money, Samouel, & Page, 2015).

الجدول 3.6
نتائج اختبارات موثوقية الدراسة التجريبية

| المتغيرات | عدد العناصر | ألفا كرونباخ (اختبار تجريبي) العدد = 28 |
|---|---|---|
| عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF) | 3 | 0.705 |
| عوامل العلاقات العامة (PRF) | 6 | 0.726 |
| العلاقات الدبلوماسية (DR) | 5 | 0.765 |
| الموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC) | 6 | 0.701 |

Universiti Utara Malaysia

### 3.5 مجتمع الدراسة وأخذ العينات وجمع البيانات

المجموعة الكاملة من المشاركين هي مجتمع الدراسة، في حين أن المجموعة الفرعية من المجتمع هي عينة الدراسة. عادة ما تكون العينة عبارة عن مجموعة من الأعضاء يمثلون ويميزون مجتمع الدراسة ويستخدمون في البحث لفحص تصور مجتمع الدراسة. في الواقع ، يمكن فحص الظواهر لمجتمع الدراسة من خلال تقييم ميزات العينة وكذلك التصورات. يعد اختيار حجم العينة المناسب وتقنية أخذ العينات أمرًا ضروريًا للتأكد من أن العينة تمثل التمثيل الفعلي في العد والأنواع (Hair et al., 2016).

### 3.5.1 وحدة التحليل ومجتمع الدراسة

وحدة التحليل هي المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها. مجتمع الدراسة هم أي موظفين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

بناءً على معلومات غير رسمية من الوزارة ، يقدر إجمالي عدد مجتمع دراسة من موظفين عاملين في وزارة الخارجية وسفارات دولة الامارات في جميع انحاء العالم بين 8000 و 10000 موظف موزعون على 273 مؤسسة (سفارات وقنصليات)، وعليه فإن جميع الموظفين على جميع المستويات في وزارة الخارجية والسفارت والقنصليات هم المجيبون المستهدفون (الوزارة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة، 2022).

### 3.5.2 حجم العينة

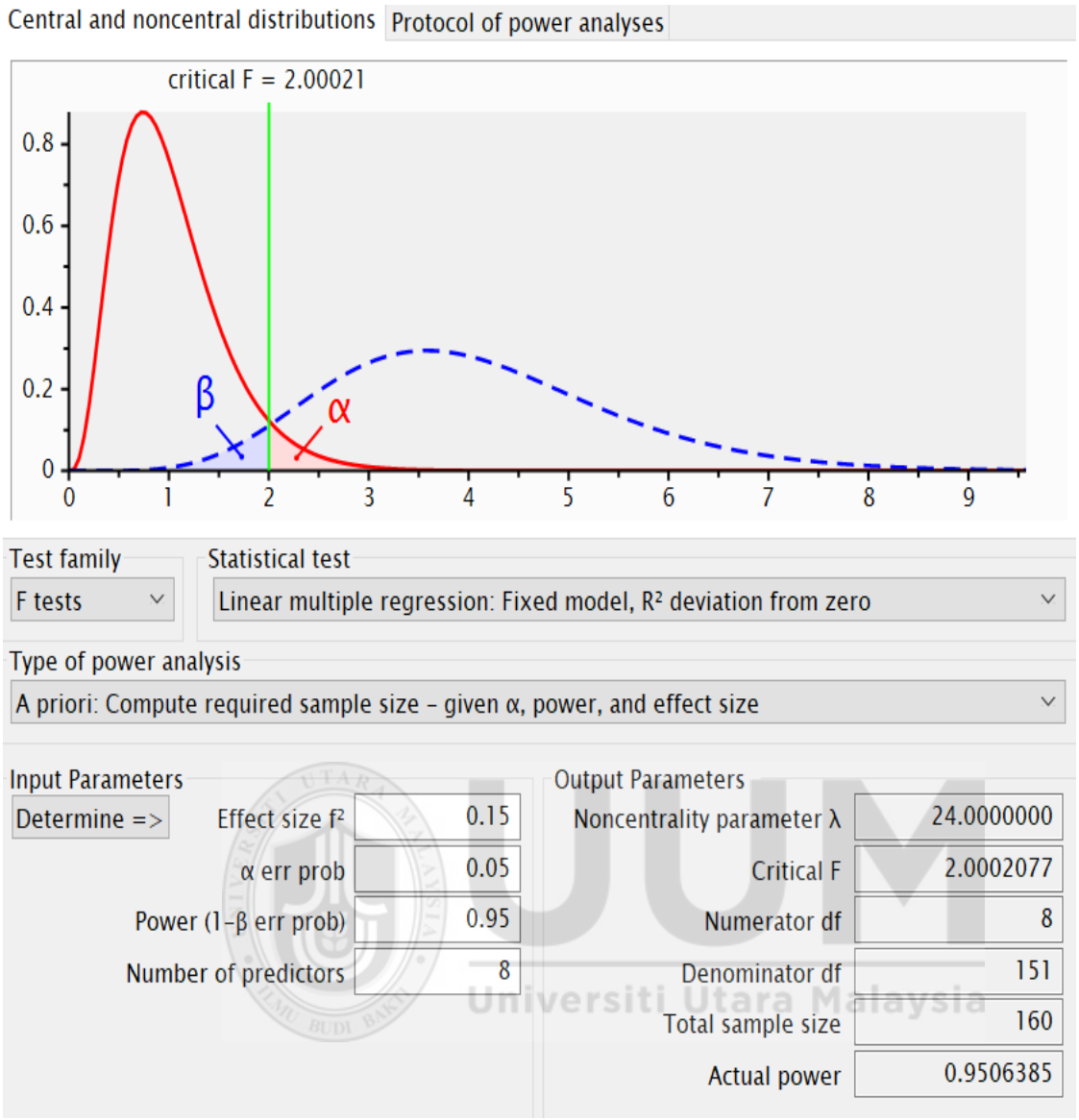
يقتصر حجم العينة على حجم العينة المناسب الذي يكفي لتحليل النموذج المقترح وتحقيق الأهداف. من المفترض أن يحترم حجم العينة المناسب قاعدتين أساسيتين لحجم العينة ، الأول هو حجم العينة المناسب لمتطلبات SmartPLS ، والآخر هو حجم العينة الفعال استنادًا إلى قيمة القوة الإحصائية "p"(Prajapati et al. 2010; Hair et al. 2014; Creswell 2013) .

وضع Hair (2014) قاعدة أساسية لحجم العينة Smart PLS المطلوب. حيث يجب أن يكون حجم العينة على الأقل عشرة أضعاف أكبر عدد من المقاييس التكوينية لمفهوم معين ، أو 10 أضعاف أكبر عدد من المسارات الهيكلية التي تشير إلى بنية واحدة كامنة. بعبارة أخرى ، بالنسبة لجميع المتغيرات الكامنة للنموذج المركب ، احسب رؤوس الأسهم الموجهة إلى الداخل لكل متغير

، فإن حجم العينة هو عشرة أضعاف الحد الأقصى للعدد المحسوب. في هذه الدراسة ، يبلغ الحد الأدنى لحجم العينة 80 لأن المتغيرات المستقلة والمنسقة هي 0.8.

صنف كوهين (1988) أحجام التأثير على أنها "صغيرة" و "متوسطة" و "كبيرة" بناءً على تحليل القوة. إنه توازن بين الحجم الفعال وحجم العينة ، كلما كان الحجم الفعال أصغر ، كان حجم العينة أكبر. في هذا البحث ، يتم تحديد حجم العينة الفعال باستخدام قاعدة الإبهام التي ذكرها كوهين (1988) بمساعدة برنامج تحليل الطاقة G *. الإعداد المستخدم لـ G * Power يتبع إعدادات Dattalo (2008) ولكن مع زيادة الطاقة إلى 95٪. الإعدادات المستخدمة هي ( alpha = 0.05 and beta = 0.95) ، اختبار F ، "الانحدار المتعدد الخطي: النموذج الثابت" ، والانحراف R2 عن الصفر. يوضح الشكل 4.4 لقطة شاشة للإعداد المطبق في أداة G * Power. حجم عينة التأثير لهذه الدراسة وهو 160.

Universiti Utara Malaysia




الشكل 3.3 لقطة شاشة (G *) للطاقة للإعداد المطبق

تعد صيغة Krejcie and Morgan (1970) واحدة من أكثر التقنيات المستخدمة في العلوم الاجتماعية لتقدير حجم العينة بناءً على حجم السكان. استنادًا إلى المعادلة ، فإن حجم العينة المستهدفة حسب هذه الصيغة هو 370. حيث تأخذ هذه العملية الحسابية في الاعتبار مستوى 95٪ المؤتمنين و 5٪ معدل الخطأ القابل للترويج. يوضح الجدول 3.7 حجم العينة لأنواع مختلفة من حجم السكان.

الجدول 3.7

*صيغة Krejcie and Morgan (1970) لحجم العينة*

| N | S | N | S | N | S | N | S | N | S |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 10 | 100 | 80 | 280 | 162 | 800 | 260 | 2800 | 338 |
| 15 | 14 | 110 | 86 | 290 | 165 | 850 | 265 | 3000 | 341 |
| 20 | 19 | 120 | 92 | 300 | 169 | 900 | 269 | 3500 | 346 |
| 25 | 24 | 130 | 97 | 320 | 175 | 950 | 274 | 4000 | 351 |
| 30 | 28 | 140 | 103 | 340 | 181 | 1000 | 278 | 4500 | 354 |
| 35 | 32 | 150 | 108 | 360 | 186 | 1100 | 285 | 5000 | 357 |
| 40 | 36 | 160 | 113 | 380 | 191 | 1200 | 291 | 6000 | 361 |
| 45 | 40 | 170 | 118 | 400 | 196 | 1300 | 297 | 7000 | 364 |
| 50 | 44 | 180 | 123 | 420 | 201 | 1400 | 302 | 8000 | 367 |
| 55 | 48 | 190 | 127 | 440 | 205 | 1500 | 306 | 9000 | 368 |
| 60 | 52 | 200 | 132 | 460 | 210 | 1600 | 310 | 10000 | 370 |
| 65 | 56 | 210 | 136 | 480 | 214 | 1700 | 313 | 15000 | 375 |
| 70 | 59 | 220 | 140 | 500 | 217 | 1800 | 317 | 20000 | 377 |
| 75 | 63 | 230 | 144 | 550 | 226 | 1900 | 320 | 30000 | 379 |
| 80 | 66 | 240 | 148 | 600 | 234 | 2000 | 322 | 40000 | 380 |
| 85 | 70 | 250 | 152 | 650 | 242 | 2200 | 327 | 50000 | 381 |
| 90 | 73 | 260 | 155 | 700 | 248 | 2400 | 331 | 75000 | 382 |
| 95 | 76 | 270 | 159 | 750 | 254 | 2600 | 335 | 1000000 | 384 |

*Note: N is Population Size; S is Sample Size* *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

يبلغ حجم مجتمع الراسة حوالي 10000 وحجم العينة المناسب بناءً على معادلة مورغان كيرجيس هو 370 تم الحصول عليها من قائمة أسماء أفراد مجتمع الدراسة (الاسم ، جهة الاتصال) وهم موظفين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

بناءً على معلومات غير رسمية من الوزارة ، يقدر إجمالي عدد مجتمع دراسة من موظفين عاملين في وزارة الخارجية وسفارات دولة الامارات في جميع انحاء العالم ، موزعون على 273 مؤسسة

(سفارات وقنصليات)، وعليه فإن جميع الموظفين على جميع المستويات في وزارة الخارجية والسفارت والقنصليات هم المجيبون المستهدفون في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات. يوضح الجدول 3.1 التالي جدول أخذ عينات Morgan ويظهر مربع النص التالي الصيغة بافتراض ثقة بنسبة 95 ٪ وخطأ هامشي بنسبة 5 ٪.3.4.3 تقنيات اختيار العينات.

على الرغم من أن حجم العينة هو 10000 ، ولكن ليس كل أفراد مجتمع الدراسة لديهم واجبات دبلوماسية. علاوة على ذلك ، لأسباب تتعلق بالخصوصية والأمن ، لا يمكن الحصول على قائمة كاملة. لذلك ، لن يتم استخدام أي عينات احتمالية ؛ والتقنيات الدقيقة هي تقنية أخذ العينات الملائمة التي تكون فيها سهولة الوصول وقبول الانضمام إلى المسح جزءًا من العينة المختارة.

أخذ العينات الملائمة هو نوع من تقنيات أخذ العينات غير الاحتمالية. يركز أخذ العينات غير الاحتمالي على تقنيات أخذ العينات التي تستند إلى حكم الباحث. العينة الملائمة هي ببساطة واحدة حيث تكون الوحدات المختارة لإدراجها في العينة أسهل للوصول إليها. هذا في تناقض مع تقنيات أخذ العينات الاحتمالية ، حيث يتم اختيار الوحدات بشكل عشوائي.

قد تساعدك عينة الراحة في جمع البيانات والمعلومات المفيدة التي لم تكن ممكنة باستخدام تقنيات أخذ العينات الاحتمالية ، والتي تتطلب وصولاً أكثر رسمية إلى قوائم السكان. التكلفة النسبية والوقت اللازمين لإجراء عينة ملائمة صغيرة مقارنة بتقنيات أخذ العينات الاحتمالية. يمكّنك هذا من تحقيق حجم العينة الذي تريده بطريقة سريعة وغير مكلفة نسبيًا. أخذ العينات المريح سهل التنفيذ مع بعض القواعد التي تحكم كيفية جمع العينة ( Almquist, Kvart, & Brännström, 2020).

### 3.5.3 جمع البيانات

لجمع البيانات، سيتم تطبيق جمع البيانات عبر الإنترنت لأن المشاركين المحتملين موجودين في مناطق مختلفة في أنحاء العالم. سيتم استخدام نموذج google أو أي خدمة مماثلة وسيتم إرسال العينات المستهدفة المحتملة عبر رسائل البريد الإلكتروني أو أي اتصال شخصي. للتواصل مع المشاركين المحتملين، سيتم الترتيب مع الوزارة. وتم جمع البيانات في خلال 3 اشهرفي سنة 2022.

لقد أوجد الإنترنت فرصًا لجمع البيانات عبر الإنترنت، وهي أكثر قوة وتتطلب وقتًا أقل وتتسم بالكفاءة. يتم استخدام الإنترنت كطريقة للبحث وجمع المعلومات من خلال رسائل البريد الإلكتروني والنصوص المرسلة عبر الهواتف وغيرها. تُعرف البيانات التي يتم جمعها عبر الإنترنت من خلال إرسال رسائل البريد الإلكتروني والنصوص وما إلى ذلك (عادةً ما يتم إجراء المقابلات عبر الإنترنت) باسم جمع البيانات عبر الإنترنت.

Universiti Utara Malaysia

تتمثل ميزة جمع البيانات عبر الإنترنت في منح المشاركين في الاستطلاع أو أعضاء الفريق متسعًا من الوقت للرد على الاستبيان أو الاستبيان. لذا فإن البيانات التي يتم تلقيها عادة ما تكون أكثر دقة. جمع البيانات عبر الإنترنت هو عملية منهجية وتنطوي على تمييز واضح في طريقة جمع البيانات. يجب أن تكون اللوحة التي تم إعدادها لجمع البيانات مستجيبة ويجب أن تمتلك المعرفة حول المجال الذي يتم إجراء البحث فيه. لذلك هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها لتلقي بيانات دقيقة (Saunders, 2011).

### 3.6 إجراءات تحليل البيانات

بشكل عام ، يجب تحليل البيانات المجمعة بالطريقة الإحصائية. ففي هذه الدراسة ، سيتم تحليل البيانات باستخدام تقنية النمذجة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS SEM) باستخدام برنامج PLS 2.0 M3 الذكي. يستخدم الباحثون طريقة PLS SEM من أجل قياس التقدير المتعلق بالعلاقة في مجال نماذج المسار التي تتضمن التركيبات الكامنة. هناك خطوتان في تحليل PLS SEM ، وهما نموذج القياس والنموذج الهيكلي. في النموذج الهيكلي يتم قياس موثوقية وصحة البيانات ويقدم نموذج القياس نتائج اختبار الفرضيات. فيما يلي وصف مفصل لتقنية تحليل البيانات.

( PLS-PM، PLS-SEM) هي طريقة لنمذجة المعادلة الهيكلية التي تسمح بتقدير نماذج العلاقة المعقدة بين السبب والنتيجة مع المتغيرات الكامنة. يتم اختيار PLS SEM الذي تستخدمه حزمة برامج SmartPLS بناءً على القاعدة العامة التي حددتها Hair 2016. ويكون PLS SEM مناسبًا عندما يتعلق التحليل باختبار إطار نظري من منظور تنبؤ ؛ عندما يكون النموذج الهيكلي معقدًا ويتضمن العديد من التركيبات والمؤشرات و / أو العلاقات النموذجية ؛ عندما يكون هدف البحث هو فهم التعقيد المتزايد بشكل أفضل من خلال استكشاف الامتدادات النظرية للنظريات الراسخة (البحث الاستكشافي لتطوير النظرية).

عندما يتضمن نموذج المسار واحدًا أو أكثر من التركيبات المقاسة نسقيًا ؛عندما يتكون البحث من نسب مالية أو أنواع مماثلة من عناصر البيانات ؛ عندما يعتمد البحث على بيانات ثانوية / أرشيفية ، والتي قد تفتقر إلى إثبات شامل على أساس نظرية القياس ؛ عندما يقيد عدد قليل من السكان حجم العينة (على سبيل المثال ، البحث بين الشركات) ؛ لكن PLS-SEM يعمل أيضًا بشكل جيد جدًا

مع أحجام العينات الكبيرة ؛ عندما تكون قضايا التوزيع مصدر قلق ، مثل الافتقار إلى الحالة الطبيعية ؛ وعندما يتطلب البحث درجات متغيرة كامنة لتحليلات المتابعة.

في بداية تحليل البيانات، تم إدخال البيانات في ورقة بيانات SPSS باستخدام برنامج SPSS للتحليلات من الإصدار 23.0 (Armonk :. IBM Corp ، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية) بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات. تم تحليل البيانات من خلال كل من الأدوات الإحصائية الوصفية وتقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). يعتبر SEM بمثابة تقنية تحليل متعددة المتغيرات من الجيل الثاني والتي جعلت وسيلة للباحثين لتنفيذ النمذجة التحليلية للمسار مع التركيبات الكامنة (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Fornell, 1987).

علاوة على ذلك، يتمتع الباحثون بمزيد من المرونة في SEM أثناء التفاعل بين النظرية والبيانات المرصودة (Chin, 1998). النهجان الأساسيان المعروفان لتحليل SEM هما تحليل نماذج المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-SEM) (يتم إجراؤه من خلال برنامج مثل AMOS و LISREL و EQS) حيث يكون التوزيع الطبيعي للبيانات ضروريًا، والآخر هو قاعدة التباين تم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية (VB-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS المعروف على نطاق واسع باسم المربعات الصغرى الجزئية لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) حيث لا يهم توزيع البيانات سواء كانت طبيعية أو غير عادية.

نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية أو نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. يتكون نموذج المعادلة الهيكلية PLS من نموذجين فرعيين: نموذج القياس والنموذج الهيكلي. يمثل نموذج القياس العلاقات بين البيانات المرصودة والمتغيرات الكامنة. يمثل النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات الكامنة (Hair Jr et al., 2016).

في البداية، تم تحديد معدل الاستجابة لمتغيرات الدراسة. يتم تحديد معدل الاستجابة للاستبيان بنسبة الاستبيانات الموزعة والاستبيان الذي تم إرجاعه. يتم إجراء الإحصاء الوصفي لمعرفة الخصائص الديموغرافية للمستجيبين مثل العمر والوظيفة والمدة الوظيفية والمستوى التعليمي والجنس والحالة الاجتماعية من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية لعينة هذه الدراسة.

تدمج نمذجة مسار PLS منظور الاقتصاد القياسي الذي يركز على مفاهيم التنبؤ والقياسات النفسية حيث يتم تطوير التركيبات الكامنة (المتغيرات غير المرصودة) بواسطة مقاييس ملحوظة متعددة (تُعرف أيضًا باسم المتغير الظاهر أو المؤشر أو العنصر). لذلك، تم استخدام نمذجة مسار PLS لقياس العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF) وعوامل العلاقات العامة (PRF) والعلاقات الدبلوماسية (DR) في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير نموذج إحصائي في هذه الدراسة على أساس بنيات هذه الدراسة.

Universiti Utara Malaysia

في الدراسة الحالية، هناك بعض الأسباب وراء استخدام طريقة PLS في SEM. أولاً، على الرغم من أن نمذجة مسار PLS-SEM وتحليل الانحدار التقليدي متشابهان تمامًا، إلا أن PLS-SEM يوفر فرصة إضافية لتقدير العلاقة بين التركيبات (في النموذج الهيكلي) والعلاقة بين المؤشرات والبنية الخاصة بها (في نموذج القياس) بشكل متزامن (Duarte & Raposo, 2010; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Lohmöller, 1989).

ثانيًا، يوفر نهج PLS (المربعات الصغرى الجزئية) لـ SEM (نماذج المعادلات الهيكلية) تقنية مرنة ومفيدة لبناء نموذج إحصائي (Hair et al., 2012a; Henseler, Ringle & Serstedt, 2012; Chin, 2010; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). يمكن إجراء التحقيق

والتحليل لنموذج المسار المعقد وكذلك الكبير بطريقة استكشافية بواسطة PLS لطبيعته المرنة والتعرضية.

ثالثًا، يضمن PLS تقنية النمذجة اللينة التي يمكن تشغيلها لكل من التوزيع الطبيعي وغير الطبيعي للبيانات (Hair et al., 2014; Chin, 1998) مع حجم عينة صغير للتنبؤ الدقيق بينما يتطلب النهج القائم على التغاير البيانات مع العادي التوزيع (Chin & Newsted, 1999).

رابعًا، كأسلوب للنمذجة اللينة، يمكن أن تستوعب PLS الظروف النظرية والتوزيعية والعملية والقياسية (Hair et al., 2011). أخيرًا ، يولد PLS درجات لمكونات التركيبات الكامنة من خلال المجموع المرجح للمؤشرات (Chin & Newsted, 1999). لذلك، تحدد مقاييس PLS-SEM القيم التي يتم الحصول عليها لغرض تنبؤي للتركيبات الكامنة وتنتج أقصى تباين للتركيبات الداخلية.

تم إجراء تحليلات هذه الدراسة من خلال نهج PLS بخطوتين. الأول هو بناء واختبار نموذج القياس، والآخر هو بناء واختبار النموذج الهيكلي.

### 3.6.1 الإحصاء الوصفي

في بداية تحليل البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام المتغيرات الديموغرافية. في هذه المرحلة، تم تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والوظيفة ومدة العمل من خلال أدوات إحصائية وصفية مثل توزيع التكرار والنسبة المئوية. يوفر هذا التحليل حالة عامة حول المستجيبين للدراسة. تم تحليل الملف الديموغرافي للمستجيبين من خلال الإصدار 23 من برنامج SPSS.

### 3.6.2 تقييم نموذج القياس

تم إجراء تقييم القياس أو النموذج الخارجي في المرحلة الأولى من نهج تحليل PLS-SEM. يتم تحديد العلاقة بين المتغيرات التي يمكن ملاحظتها (العناصر / المؤشرات / البيانات) والبناء الأساسي غير المرصود من خلال تقييم النموذج الخارجي أو نموذج القياس. لذلك، تم استخدام العناصر المناسبة لتفعيل البناء على النحو الذي اقترحه Churchill (1979).

مع مراعاة العلاقة بين البنية الكامنة والعناصر الخاصة بها (المؤشرات / المتغيرات التي يمكن ملاحظتها)، قد يكون هناك مؤشرات تكوينية أو عاكسة. علاوة على ذلك، يمكن تقييم نموذج القياس إما باستخدام المؤشرات التكوينية والانعكاسية معًا أو حصريًا أي منها (تكويني أو عاكس) بينما يتم تطوير البنى المرصودة (Fornell & Bookstein, 1982).

علاوة على ذلك، فإن تفعيل البناء يتم إما من خلال مؤشرات تكوينية أو عاكسة يعتمد على الدعم النظري (Hair et al., 2014). تم تطوير نموذج القياس للدراسة الحالية من خلال مؤشرات عاكسة لأن مؤشرات التركيبات ذات الصلة المستخدمة في هذه الدراسة تشبه الطبيعة الانعكاسية مع التركيبات (على سبيل المثال، العناصر ناتجة عن الإنشاء).

بالإضافة إلى ذلك، في تحليل نموذج القياس، تم حساب التحميلات لكل عنصر لتحديد التركيبات نظريًا. علاوة على ذلك، فحص نموذج القياس أن العناصر (أداة المسح) المستخدمة لقياس البناء موثوقة. بالإضافة إلى ذلك، يتم فحص صلاحية نموذج الدراسة لقياس سلامة العناصر.

Universiti Utara Malaysia

### 3.6.3 موثوقية المؤشر

تشير موثوقية المؤشر إلى أي جزء من تباين المؤشر يتم شرحه من خلال البنية الكامنة الأساسية. تشير الأحمال الخارجية الأعلى للبناء إلى أن ارتباط المؤشرات شائع في وصف البناء. يعتبر التحميل الخارجي القياسي 0.708 مقبولًا بموجب القاعدة العامة بحيث يصبح تباين كل مؤشر> 0.5 لشرح البنية الكامنة.

لأن التحميل الخارجي للمؤشر أكثر من 0.708 هو مربع الرقم (0.7082) يساوي 0.5 على الرغم من أن 0.70 مقبول لأنه قريب جدًا من 0.708. تشير قيمة العتبة هذه إلى أن التباين المشترك بين البنية ومؤشراتها أكبر من تباين خطأ القياس (Vinzi, Lauro & Tenenhaus, 2003; Bohrnstedt, 1970).

في حالة المقياس المطوَّر حديثًا، تُلاحظ الأحمال ضعيفة، ومع ذلك، في حالة المؤشرات العاكسة في نموذج PLS، يجب إزالة الأحمال الخارجية <0.4 من النموذج (Hair et al., 2014; Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Hulland, 1999).

### 3.6.4 الموثوقية المركبة (الاتساق الداخلي)

تقليديا، يتم قياس الاتساق الداخلي من خلال ألفا كرونباخ الذي يقدر موثوقية المتغيرات الملاحظة (العناصر / المؤشرات) على أساس الارتباطات الداخلية. بشكل عام، تميل ألفا كرونباخ إلى التقليل من التناسق الداخلي بسبب حساسية (كرونباخ ألفا) لعدد العناصر (الملاحظات) في المقياس. نظرًا لتأكيد PLS-SEM على الموثوقية الفردية للمؤشرات، فقد تم تفضيل الموثوقية المركبة (ρc) في هذه الدراسة في قياس موثوقية الاتساق الداخلي للتغلب على قيود ألفا كرونباخ.

تختلف قيمة الموثوقية المركبة في PLS-SEM من 0 إلى 1.0 حيث تشير القيمة الأعلى إلى موثوقية أعلى. تتراوح القيم بين 0.6 و0.7 مقبولة على الرغم من أن القيم من 0.7 إلى 0.9 تعتبر مرضية للعمل البحثي عالي المستوى ولكن قيمة Cronbach's alpha> 0.95 تشير إلى أن جميع العناصر تقيس نفس البنية وبالتالي تعتبر غير صالحة لقياس البنية (Nunnally & Bernstein, 1994). في هذا الصدد، يرى Rossiter (2002) أن النتائج السلبية تظهر عند استخدام العناصر الزائدة عن الحاجة لقياس صلاحية المحتوى.

### 3.6.5 الصلاحية التمييزية

يُعرف مدى الاختلاف بين أحد التركيبات والبنى الأخرى من خلال المعايير التجريبية بالصلاحية التمييزية. تتوفر طريقتان لفحص الصلاحية التمييزية مثل معيار Fornell-Larcker وطريقة التحميل المتقاطع. يجب أن يكون التباين المشترك للمتغير الكامن ومؤشراته أكبر من التباين المشترك مع المتغيرات الكامنة الأخرى (Hulland, 1999). تم تطبيق الطريقتين المذكورتين أعلاه للصلاحية التمييزية في هذه الدراسة لفحص الصلاحية التمييزية.

Universiti Utara Malaysia

### 3.6.6 تقييم النموذج الإنشائي

في المرحلة الثانية، تم استخدام تقنية نمذجة مسار PLS-SEM لتحليل النموذج الهيكلي أو النموذج الداخلي لهذه الدراسة. يفحص النموذج الهيكلي العلاقة بين التركيبات التي تم تطويرها وفقًا لفرضيات الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم اتباع الأسباب النظرية والمنطقية بينما تم افتراض العلاقة بين التركيبات. وبالتالي، فإن نتائج النموذج الهيكلي PLS-SEM لهذه الدراسة فحصت القوة التنبؤية للنموذج والعلاقة بين التركيبات (Hair et al.، 2014).

### 3.6.7 تقييم العلاقة الخطية المتداخلة

في بداية تقييم النموذج الهيكلي، تم فحص ارتباطات متغيرات التوقع من خلال اختبار العلاقة الخطية المتداخلة. في هذا الصدد، تم فحص كل جزء فرعي من النموذج الهيكلي وبنيات التوقع بشكل منفصل. لتقييم مستوى العلاقة الخطية المتداخلة لهذه الدراسة، تم قياس حساب التسامح لكل بناء ومؤشر.

التسامح هو تباين مؤشر واحد لم يتم تفسيره بواسطة المؤشرات الأخرى في نفس الكتلة. علاوة على ذلك، تم إجراء عامل تضخم التباين (VIF) كمقياس للعلاقة الخطية المتداخلة والتي تُعرف أيضًا باسم متبادل التسامح. قيم التسامح> 0.20 و VIF <5.00 هي الحد المقبول والقيم التي تتجاوز هذه الحدود تعني وجود مشكلة علاقة خطية متداخلة (Hair et al., 2011).

### 3.6.8 معامل المسار

يفحص معامل مسار النموذج عمليات التحميل للمسارات بين التركيبات ذات القيمة t لتحديد مستوى الأهمية. تتراوح قيمة معامل المسار من -1 إلى +1. تشير القيمة الموجبة القريبة من +1 إلى علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح بالنسبة للقيمة السلبية، بينما تشير القيمة الأقرب إلى 0 إلى علاقة أضعف بينما تشير القيمة القريبة من الصفر إلى عدم أهمية. في هذا الصدد، تم تشغيل البيانات بواسطة 5000 عينة تمهيدية و 0 حالة لكل عينة ( Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009).

أنتج إجراء التمهيد لهذه الدراسة قيم معاملات المسار (β) التي تم استخدامها لتحديد أهمية المسار من خلال إحصائيات t المحسوبة للنموذج الهيكلي. علاوة على ذلك، تم الإبلاغ عن القيم p وفاصل الثقة في التمهيد في هذه الدراسة. على الرغم من أنه يُقال أن جميع اختبارات الأهمية الثلاثة ليست

ضرورية للإبلاغ عنها لأنها تنتج استنتاجًا مشابهًا، على الرغم من ذلك، فقد تم إجراؤها لمزيد من التوضيح.

### 3.6.9 تقييم التأثير الوسيط

تأثير الوسيط هو التأثير غير المباشر (عبر متغير وسيط) على تباين المتغير التابع فيما يتعلق بالتأثير المباشر للمتغير المستقل على تباين المتغير التابع. وفقًا ل Baron and Kenney (1986)، يمكن استخدام متغير الوسيط كبناء بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يكون للمتغير المستقل تأثير إيجابي على كل من المتغير التابع والمتغير الوسيط. في نفس الوقت، فإن وسيط المتغير له تأثير إيجابي على المتغير التابع.

### 3.6.10 معامل التحديد (R2)

معامل التحديد (R2) يقيس الدقة التنبؤية للنموذج. يمثل R2 التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات الخارجية الكامنة على المتغير الكامن الداخلي. وبالتالي، تم تقييم قيمة R2 لقياس كيفية توقع نموذج PLS-SEM لمجموعة بيانات هذه الدراسة. كلما زادت قيمة R2 كلما زاد التباين في العناصر المرصودة. تقع قيم R2 بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى دقة تنبؤية أعلى.

وبشكل أكثر تحديدًا، تُظهر قيم R2 للمتغيرات الداخلية بمقدار 0.75 و 0.50 و 0.25 دقة تنبؤية كبيرة ومتوسطة ومنخفضة على التوالي (Hair et al., 2011 ; Henseler et al. , 2009).

### 3.6.11 حجم تأثير معامل التحديد (f2)

يشير حجم التأثير (f2) إلى ما إذا كان حذف متغير خارجي كامن محدد من النموذج له تغييرات جوهرية في متغير البناء الداخلي من حيث قيم R2 (معامل التحديد). كيف تم قياس كل تأثير خارجي (مستقل) متغير على المتغير الداخلي (التابع) لهذه الدراسة بقيم f2 (حجم التأثير). يقيس f2 التباين الذي يشرح لكل متغير خارجي في النموذج. يتم تمثيل التأثير العالي والمتوسط والمنخفض للبنية الخارجية بقيمة 0.35 و 0.15 و 0.02 على التوالي ( ; Hair et al., 2014 .(Cohen,1998

### 3.6.12 الملاءمة التنبؤية

الملاءمة التنبؤية (Q2) هي مقياس يفحص الصلة التنبؤية للنموذج على النحو الذي اقترحه معيار (Stone, 1974; Geisser, 1974)، والذي يتم حسابه من خلال إجراءات تعصيب العينين (Tenenhaus, 2005). يوضح Q2 مدى جودة إعادة بناء البيانات التجريبية بمساعدة النموذج أو معلمة PLS (Fornell & Cha, 1994). تم قياس الصلة التنبؤية (Q2) للنموذج لهذه الدراسة لفحص ما إذا كان النموذج يتمتع بصلاحية تنبؤية أم لا.

عادة ما تعتبر قيمة Q2> 0 جيدة. تثبت قيمة Q2> 0 أن القيم المرصودة قد تم بناؤها جيدًا وأن النموذج له صلة تنبؤية (Fornell & Cha,1994; Chin, 1998). على الرغم من توفر طريقتين مثل التكرار المعتمد ونهج المجتمع المشترك المتحقق من صحتها المتقاطعة لحساب قيمة Q2، اتبعت الدراسة طريقة التكرار التي تم التحقق من صحتها لأنها تغطي عنصر نموذج المسار لكل من النموذج الهيكلي ونموذج القياس (Wold, 1982).

علاوة على ذلك، تم أيضًا حساب التأثير النسبي للأهمية التنبؤية للنموذج الهيكلي على المقاييس المرصودة للبناء الداخلي الكامن في هذه الدراسة. تم حساب التأثير النسبي للأهمية التنبؤية من خلال قياس حجم تأثير الأهمية التنبؤية (q2). تشير قيم q2 مثل 0.02 و0.15 و 0.35 إلى أهمية تنبؤية منخفضة ومتوسطة وعالية على التوالي لبنية كامنة داخلية معينة.

### 3.7 الملخص

الدراسة عبارة عن نهج استنتاجي يبدأ بنظرية وينتهي باختبار الفرضية. الدراسة عبارة عن بحث كمي يستخدم التحليل الإحصائي القائم على المقاييس الوصفية وتقنيات التباين والتغاير. الدراسة هي دراسة استكشافية بطبيعتها لأنها تتناول منطقة دراسة أجريت فيها دراسات سابقة. بالإضافة إلى ذلك ، تعد الدراسة نهجًا علميًا لأنها تتبع خطوات منهجية تبدأ بالافتراضات وتنتهي بالموافقة / الرفض.

Universiti Utara Malaysia

فيما يتعلق بالأداة ، تم اشتقاق استبيان باللغة الإنجليزية من الأدب وتم تكييفه ليناسب سياق الدراسة. تتكون الدراسة من جزأين ديموغرافيين وجزء تصوري مصمم في إجابة مغلقة لمستويات ليكرت 5 تم إجراء مصداقية الاستبيان وموثوقيته من خلال صلاحية المحتوى (لجنة الخبراء) ، وصلاحية الوجه (مجموعة التركيز) ، وموثوقية الاتساق الداخلي (دراسة تجريبية). مجتمع الدراسة هم أي موظفين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف بواجبات دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات وحجم العينة الفعلي هو 370 وهو مناسب ويلبي الحد الأدنى للعينة. الحجم وحجم العينة الفعال. لن يتم استخدام أي عينات احتمالية ؛ والتقنيات الدقيقة هي تقنية أخذ العينات الملائمة التي تكون فيها سهولة الوصول والمتاحة وقبول الانضمام إلى المسح جزءًا من العينة المختارة.

# CHAPTER FOUR / الفصل الرابع

## النتائج وتحليل البيانات

### 4.1 المقدمة

وصف هذا الفصل الإجراء الذي اتبعته الباحثة لتحليل البيانات ومبررات استخدام هذا الأسلوب التحليلي. يوضح هذا الفصل بالتفصيل جميع الخطوات التي تم تطبيقها للتحقق من دقة البيانات للحصول على النتائج المتعلقة بالفرضيات. بادئ ذي بدء، تم التحقق من الاستبيانات التي تم إرجاعها بحثًا عن إجابات غير كاملة أو إجابات مباشرة، ثم تم إدخالها في محرر بيانات SPSS.23. تتوافق هذه العروض مع الإجراءات الموصى من قبل باحثين مثل Kumar, Talib, and Ramayah (2013). بعد ذلك تم فحص البيانات بحثًا عن القيم المفقودة، والحالة الطبيعية، والخطية المتعددة.

Universiti Utara Malaysia

تم الحصول على الخصائص الديموغرافية للبيانات من خلال الإحصاء الوصفي، للمساعدة في وصف تركيبة المستجيبين. تم تقييم النموذج على مرحلتين، القياس والنماذج الهيكلية، كما هو مقترح في الدراسات السابقة المختلفة، على سبيل المثال (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Henseler & Chin, 2010). بناءً على معايير Fornell and Larcker (1981) و Gefen, Straub, and Boudreau (2000) وBagozzi and Yi (1988)، تم تقييم نموذج القياس باستخدام الصلاحية المتقاربة والتمييزية والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص (AVE).

تم اختبار الفرضيات من أجل المسارات المباشرة والوسيطة باستخدام إجراء التمهيد (bootstrapping) الذي وصفه Hair Jr et al. (2014). بينما تم تقييم النموذج الهيكلي باستخدام معامل التحديد (R2) وأحجام التأثير (f2) والملاءمة التنبؤية (Q2) بناءً على معايير Chin (1998) وCohen (1988) وFornell and Cha (1994) على التوالي. أخيرًا، تم حساب ملاءمة النموذج وفقًا لصيغة Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen (2009).

### 4.3 فحص البيانات

في هذه الدراسة تم توزيع 370 استبانة على الموظفين العاملين في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. قامت الباحثة بتوزيع البيانات الاستبيانات عبر الإنترنت باستخدام نموذج " google form" لأن المشاركين المحتملين موجودين في مناطق مختلفة في أنحاء العالم. وعليه فقد أسفرت نتيجة هذه المحاولة عن إرجاع 312 استبانة من أصل 370 تم توزيعها على المستهدفين. هذا يعطي معدل استجابة % 84

من أصل 312 استبيانًا، كان هناك 13 حالة غير صالحة للاستخدام بسبب عدم استكمال المشاركين لأجزاء كبيرة من تلك الاستبيانات لذلك كانت الحالات الأولية للتحليل 299 حالة. بالنسبة للفحص، كانت هناك 5 حالات غير متداخلة، ولفحص أحادي المتغير 4 حالات، ولفحص متعدد المتغيرات 3 حالة. وبالتالي، استخدمت الاستبيانات المكتملة 287 المتبقية لمزيد من التحليل.

Universiti Utara Malaysia

هذا يمثل 77.5٪ معدل استجابة صحيح. لذلك، يعتبر معدل الاستجابة البالغ 77.5٪ مناسبًا للتحليل في هذه الدراسة حيث اقترح (Sekaran & Bougie, 2016) أن معدل الاستجابة بنسبة 30٪ كافٍ للدراسات البحثية التطبيقية (انظر الجدول 4.1).

الجدول 4.1
تحليل فحص البيانات

| | **العدد** | **نسبة مئوية (%)** |
|---|---|---|
| الاستبيان الموزع | 370 | 100 |
| الحالات المجمعة | 312 | 84 |
| الحالات الغير مكتملة | 13 | 3.5 |
| الحالات الأولية للتحليل | 299 | 80.8 |
| فحص غير متزامن | 5 | 1.35 |
| الفحص أحادي المتغير | 4 | 1.08 |
| فحص متعدد المتغيرات | 3 | 0.81 |
| الحالات التي تم تنظيفها للتحليل | 287 | 77.56 |

Universiti Utara Malaysia

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 23 للترميز وإدخال البيانات. في البداية، تم تحديد كل عنصر برقم تسلسلي للمساعدة في تحديد القيم المتطرفة بسهولة. تم تصنيف جميع العناصر في الاستطلاع بالأسماء. ثم يتم تصنيف المتغيرات الديموغرافية وفقًا لذلك، بينما تم تصنيف العناصر بأكملها في الاستطلاع بالأسماء.

مثل، يتم تصنيف عناصر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على أنها DCF1-DCF17، وتم تصنيف عناصر عوامل العلاقات العامة على أنها PRF1-PRF20، وتم تصنيف عناصر العلاقات الدبلوماسية على أنها DR1-DR6، وتم تصنيف عناصر الموقف السياسي للدولة المستضيفة على أنها PPHC1-PPHC5.

## 4.4 التحليل الإحصائي الوصفي

يعد التحليل الإحصائي الوصفي الخلفية الديموغرافية للمستجيبين الذين ساهموا في الدراسة الحالية. تم تحديد خصائص الأفراد للمستجيبين، على سبيل المثال، الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات والخبرة العملية، كما هو موضح في الجدول 4.2.

الجدول 4.2
التحليل الإحصائي الوصفي

| التحليل الديموغرافي | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 224 | 78.1 |
| | أنثى | 63 | 21.9 |
| | المجموع | 287 | 100 |
| **العمر** | أقل من 30 سنة | 59 | 20.5 |
| | بين 31 و40 عامًا | 133 | 46.3 |
| | بين 41 و50 عامًا | 71 | 24.7 |
| | 50 سنة فما فوق | 24 | 8.5 |
| | المجموع | 287 | 100 |
| **الحالة الاجتماعية** | متزوج | 225 | 78.3 |
| | أعزب | 62 | 21.7 |
| | المجموع | 287 | 100 |
| **المنصب** | تنفيذيون | 16 | 5.6 |
| | غير تنفيذيين | 38 | 13.2 |
| | المديرون | 56 | 19.4 |
| | مدراء مساعدون | 67 | 23.4 |
| | الموظفون العاديون | 110 | 38.4 |
| | المجموع | 287 | 100 |

Universiti Utara Malaysia

| التحليل الديموغرافي | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **المؤهل العلمي** | درجة البكالوريوس | 182 | 63.2 |
| | درجة الماجستير | 66 | 23.1 |
| | درجة الدكتوراه | 39 | 13.7 |
| | المجموع | 287 | 100 |
| **الخبرة** | بين 01 و05 سنوات | 141 | 49.2 |
| | بين 06 إلى 10 سنوات | 84 | 29.1 |
| | فوق 10 سنوات | 62 | 21.7 |
| | المجموع | 287 | 100 |

كما نلاحظ في الجدول 4.2، يشكل نسبة الذكور 78.1٪ بينما تشكل نسبة الإناث 21.9٪. بالاضافة الى ذلك، تشكل 20.5٪ من المستجيبين التي تقل أعمارهم عن 30 عامًا، و46.3٪ التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 عامًا، بحيث انهم يشكلون الأغلبية. بينما الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 عامًا يشكلون 24.7 في المائة، في حين أن من هم فوق 50 سنة يشكلون نسبة 8.5 في المائة. بالنسبة للحالة الاجتماعية، 21.7٪ من المستطلعين عازبون بينما تعد النسبة الاكبر من المستجيبين 78.3٪ متزوجين.

وتوضح حالة التعيينات الخاصة بالمستجيبين أن 5.6 في المائة هم تنفيذيون، و13.2 في المائة غير تنفيذيين، والمديرون 19.4 في المائة، ومدراء مساعدون 23.4 في المائة، بينما أظهر الموظفون العاديون نسبة 38.4 في المائة. أظهر المؤهل الأكاديمي للمستجيبين أن الغالبية هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 63.2 في المائة، يليهم حاملو الماجستير الذين يشكلون 23.1 في المائة، بينما هناك عدد قليل جدًا من حملة الدكتوراه.، والتي تشير إلى 13.7 في المئة.

تشير تكرارات الخبرة العملية للمستجيبين إلى أن الغالبية لديهم خبرة عملية تتراوح بين 01 و05 سنوات، يليهم أولئك الذين لديهم خبرة عملية بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 29.1٪، أما الموظفين الذين لديهم خبرة عملية ما فوق 10 سنوات فإن نسبة المستجيبين هي 21.7٪.

## 4.5 تحليل الموثوقية

تم تطوير المقاييس بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة، والتي توفر بعض الأدلة على صحة محتواها. يصف هذا القسم اختيار العناصر وتقييم مصداقية هذه المقاييس. لتقدير الموثوقية، فإن الطريقة الأكثر قبولًا هي الاتساق الداخلي كما وصفها Carmines & Zeller (1979). تتطلب هذه الطريقة منهاج واحد فقط وتوفر تقديرًا فريدًا لموثوقية الاختبار المحدد.

في هذه الدراسة، تم قياس موثوقية المقاييس باستخدام معامل كورونبا ألفا بناءً على الاتساق الداخلي للعناصر في كل مقياس. استنادًا إلى توجيهات Thanasegaran (2009) فإن المستوى المقبول من الموثوقية لاختبارات القياس النفسي هو: اختبارات القدرة او الكفاءة: 0.80 واختبارات الشخصية: 0.70. وأوضح المستويات المقبولة وغير المقبولة لمعامل ألفا كرونبا. يلخص الجدول 4.3 المستويات المختلفة لقيمة ألفا في كرونبا.

الجدول 4.3
مقياس معامل الفا كرونبا

| معامل كرونبا الفا | الموثوقية الضمنية |
|---|---|
| أقل من 60 | غير مقبول |
| 60 -65 | غير مرغوب |
| 65 -70. | مقبول بالحد الأدنى |
| 70 -80 | مقبول |
| 65 -70 | جيد جداً |
| اعلى بكثير من 90 | ضع في اعتبارك تقصير المقياس |

*المصدر: Devellis 1991*

كما اقترح Peterson (1994) إرشادات أخرى مماثلة لتوسيع نطاق الموثوقية وتأكيد أن قيمة 0.70 وما فوقها مفضلة. يشير Peterson (1994) إلى أنه يمكن حذف العناصر التي تحتوي على أقل من 0.30 قيم للارتباط الكلي لتحسين موثوقية المقياس. يعرض الجدول 4.4 معامل كرونبا ألفا للمقاييس بعد الفرز. معامل ألفا كرونبا لمتغير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF) يساوي (0.821) يعني أنه مناسب للقيمة القياسية وهذا المتغير موثوق به.

بالنسبة لبقية المتغيرات، كانت قيمة معامل كرونبا ألفا لعوامل العلاقات العامة (PRF) هي (0.782)، وللعلاقات الدبلوماسية (DR) تساوى (0.897) وهي الأعلى وللموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC) تساوي (0.834). نتيجة لذلك، كانت جميع النتائج ضمن النطاق المقبول لمعامل كرونبا ألفا وتعتبر جميع المقاييس الاربعة مقبولة كما هو موضح بالجدول 4.4. تحتوي الملاحق على تحليل الموثوقية من ملفات إخراج **SPSS**.

الجدول 4. 4
احصائيات الموثوقية

**Item-Total Statistics**

| **Cronbach's Alpha if Item Deleted** | **Corrected Item-Total Correlation** | **Scale Variance if Item Deleted** | **Scale Mean if Item Deleted** | |
|---|---|---|---|---|
| 0.821 | .574 | 5.894 | 12.732 | DCF |
| 0.782 | .832 | 6.263 | 12.721 | PRF |
| 0.897 | .873 | 5.185 | 12.603 | DR |
| 0.834 | .884 | 5.142 | 12.571 | PPHC |
| | | | 0.834 | Scale Reliability Statistics |

### 4.6 تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)

في PLS-SEM هناك خطوتان لتقييم أي نموذج، مثل؛ نموذج القياس والنموذج الهيكلي (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009)، على غرار نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB- SEM)، Goodness-of-Fit (GoF) وتقييمات جودة القياس (Hair, Tatham, Anderson, & Black, GoM) (2007).

نموذج القياس المعترف به أيضًا عن طريق النموذج الخارجي، هو ارتباط بنيوي بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (Anderson & Gerbing, 1988; Tabachnick & Fidel, 2007). اقترح Henseler et al. (2009) أنه يمكن قياس النموذج الخارجي من خلال صلاحيات متقاربة ومميزة باستخدام قيم الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE). علاوة على ذلك، تم تقييم موثوقية المؤشرات من خلال التحميل الخارجي والتحميل المتقاطع.

Universiti Utara Malaysia

تم تقييم جميع تقنيات هذا القياس بناءً على بعض القيم المعيارية المعينة التي وضعها علماء مختلفون، على سبيل المثال (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010; Hair Jr et al., 2014; Henseler et al., 2009). تم تقديم مناقشات التقييم المعني تحت كل عنوان فرعي وتم تقديم جداول النتائج عند الضرورة.

#### 4.6.1 مؤشر موثوقية متغيرات البحث

من أجل الحصول على تحميل المؤشرات، التحميل المتقاطع، الموثوقية المركبة وAVE، تم حساب خوارزمية PLS القياسية (الشكل 4.1) في برنامج (Ringle, Wende, & Becker, 2015) Smart PLS 3.0. في العادة يجب أن تكون قيمة تحميل العناصر الفردية أكبر من 0.70

(Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler et al., 2009)، ومع ذلك، عرض Hulland (1999) نقطة فاصلة قدرها 0.4؛ أي أنه يجب إزالة أي مؤشر ذات حمل خارجي أقل من 0.4 من نموذج القياس.

وبالمثل، افترض Hair Jr et al. (2014) أن "المؤشرات ذات الأحمال الخارجية بين 0.40 و0.70 يجب مراعاة إزالتها من المقياس فقط عندما تؤدي حذف المؤشر إلى زيادة الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخرج فوق القيمة المقترحة". تم فحص قسم الصلاحية المتقاربة لمعرفة القيمة الحدية المقبولة للاعتمادية المركبة و AVE. لأول مرة تم حساب خوارزمية PLS وكانت هناك جميع العناصر حملت قيمًا مقبولة. وكما هو موضح في الجدول 4.5، تم تأكيد وقبول جميع العناصر ذات التحميل أعلى من 0.70.

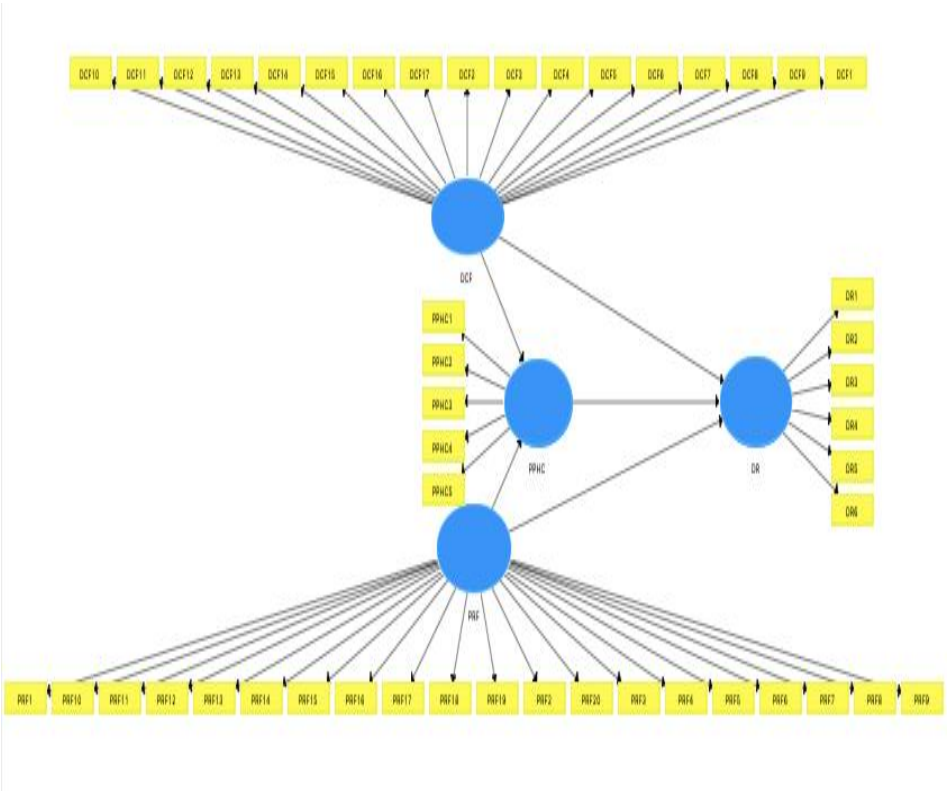
الجدول 4.5
تحميل النموذج الخارجي لعناصر البحث

| | قبل | بعد |
|---|---|---|
| DCF1 | 0.721 | 0.721 |
| DCF2 | 0.732 | 0.732 |
| DCF3 | 0.731 | 0.731 |
| DCF4 | 0.825 | 0.825 |
| DCF5 | 0.797 | 0.797 |
| DCF6 | 0.724 | 0.724 |
| DCF7 | 0.783 | 0.783 |
| DCF8 | 0.736 | 0.736 |
| DCF9 | 0.828 | 0.828 |
| DCF10 | 0.717 | 0.717 |
| DCF11 | 0.762 | 0.762 |
| DCF12 | 0.767 | 0.767 |
| DCF13 | 0.727 | 0.727 |
| DCF14 | 0.767 | 0.767 |
| DCF15 | 0.724 | 0.724 |
| DCF16 | 0.717 | 0.717 |
| DCF17 | 0.829 | 0.829 |

Universiti Utara Malaysia

| بعد | قبل | |
|---|---|---|
| 0.739 | 0.739 | PRF1 |
| 0.713 | 0.713 | PRF2 |
| 0.721 | 0.721 | PRF3 |
| 0.814 | 0.814 | PRF4 |
| 0.761 | 0.761 | PRF5 |
| 0.829 | 0.829 | PRF6 |
| 0.719 | 0.719 | PRF7 |
| 0.823 | 0.823 | PRF8 |
| 0.720 | 0.720 | PRF9 |
| 0.874 | 0.874 | PRF10 |
| 0.705 | 0.705 | PRF11 |
| 0.715 | 0.715 | PRF12 |
| 0.722 | 0.722 | PRF13 |
| 0.735 | 0.735 | PRF14 |
| 0.823 | 0.823 | PRF15 |
| 0.743 | 0.743 | PRF16 |
| 0.726 | 0.726 | PRF17 |
| 0.762 | 0.762 | PRF18 |
| 0.837 | 0.837 | PRF19 |
| 0.862 | 0.862 | PRF20 |
| 0.723 | 0.723 | PPHC1 |
| 0.783 | 0.783 | PPHC2 |
| 0.792 | 0.792 | PPHC3 |
| 0.786 | 0.786 | PPHC4 |
| 0.764 | 0.764 | PPHC5 |
| 0.854 | 0.854 | DR1 |
| 0.765 | 0.765 | DR2 |
| 0.742 | 0.742 | DR3 |
| 0.812 | 0.812 | DR4 |
| 0.731 | 0.731 | DR5 |
| 0.711 | 0.711 | DR6 |

Universiti Utara Malaysia



الشكل 4.1 تقديرات التحميل الخارجي للنموذج الهيكلي

### 4.6.2 الاتساق الداخلي

من أجل الاتساق الداخلي للقياس، اقترح Starkweather (2012) تقنية تحليلية أكثر قوة لقياس الموثوقية الداخلية والتي تُعرف باسم الموثوقية المركبة (Composite Reliability). اقترح Hair et al. (2011) معايير عتبة للموثوقية المركبة والتي تستند إلى مقترح Nunnally and Bernstein (1994)، ووضحوا أن قيمة الموثوقية المركبة يجب أن تكون أعلى من 0.70، على الرغم من أنهم يجادلون في البحث الاستكشافي، القيم بين 0.60-0.70 يمكن أن يكون نقطة مقبولة. علاوة على ذلك ، يتم التأكيد على أنه إذا كانت قيمة الموثوقية المركبة أقل من 0.60 ، فإن الاتساق الداخلي يعتقد أنه نادر ( Hair Jr et al.، 2014).

في هذه الدراسة، تم حساب الموثوقية المركبة لكل بنية كامنة في الخوارزمية القياسية الذكية PLS، وتظهر النتائج أن جميع التركيبات قد تنافست مع أدنى قيمة عتبة وهي 0.70 ( Hair et

al.، 2011 ؛ Henseler et al.، 2009) . كما هو مبين في الجدول 4.9، تم فحص قيم الموثوقية المركبة و Cronbach Alpha. تراوح معامل الموثوقية المركبة لكل التركيبات الكامنة من 0.873 إلى 0.912، مع تجاوز كل منها الحد الأدنى المقبول من 0.70. تراوحت قيم كرونباخ ألفا من 0.821 إلى 0.897.

### 4.6.3 الصلاحية المتقاربة

الصلاحية المتقاربة هي نقطة ترتيب بين عدة عناصر في تقييم مفهوم معين ( Hair Jr et al., 2014). ومع ذلك، لغرض تقييم الصلاحية المتقاربة، تم تطبيق AVE بناءً على المعايير التي اقترحها كل من Fornell and Larcker (1981) and Hair et al. (2010). حيث أكد Hair Jr et al., (2014)، أن البناء الكامن يحتاج إلى شرح نصف التباين على الأقل في المؤشرات.

في ضوء ذلك اقترح Hair et al., (2010) أن يكون عامل التحميل لكل عنصر أعلى من 0.708، حيث أن جذره التربيعي يعادل 0.5. يوضح الجدول 4.9 أن قيمة AVE للبناء قد استوفت وتجاوزت أدنى قيمة حدية اقترحها (Hair Jr et al., 2014). وتكشف النتائج أن جميع القيم لا تزال في التنوع بين 0.573 و0.668، وهي درجة مناسبة أعلى من عتبة 0.5. وان مجموعة البيانات خالية من القلق المتقارب وكذلك شرعية للبقاء إلى التقييم التالي.

الجدول 4.6
تقييم المصداقية المتقاربة لمتغيرات البحث

| | الموثوقية المركبة | ألفا كرونباخ | AVE |
|---|---|---|---|
| DCF | 0.893 | 0.884 | 0.634 |
| PRF | 0.873 | 0.850 | 0.668 |
| DR | 0.912 | 0.897 | 0.573 |
| PPHC | 0.873 | 0.821 | 0.587 |

### 4.6.4 الصلاحية التمييزية

الصلاحية التمييزية هو المدى الذي تمثل به المؤشرات البنية ومدى اختلافها عن التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2014). تم تقييم صلاحية التمييز بناءً على Fornell and Larcker (1981)، حيث أثبتوا أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لبناء معين يجب أن يكون أعلى من ارتباط بنية الموضوع مع أي بنية أخرى في النموذج.

وبالمثل، وفقًا لـ Venkatesh and Morris (2000)، يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل بنية أكبر من قيمة الارتباطات مع بنية أخرى. ثانيًا، تم تقييم الصلاحية التمييزية أيضًا من خلال قيمة تحميلات المؤشر المتغير الكامن والتحميل المتقاطع، حيث يجب أن يكون التحميل لمؤشر معين أعلى في بنائه الخاص فوق التحميل المشترك مع التركيبات الأخرى. وهذا يتوافق مع معيار Chin (1998).

أعلى ارتباط داخل البناء هو (0.593) بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة، تليها العلاقات الدبلوماسية والموقف السياسي للدولة المستضيفة (0.577)، العلاقات الدبلوماسية -عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (0.567)، عوامل العلاقات العامة- عوامل العلاقات العامة (0.552) والموقف السياسي للدولة المستضيفة - عوامل العلاقات العامة (0.546).

عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (DCF)، عوامل العلاقات العامة (PRF)، العلاقات الدبلوماسية (DR)، الموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC).

الجدول 4.7
الصلاحية التمييزية

| PRF | DCF | PPHC | DR | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 0.455 | DR |
| | | 0.433 | 0.577 | PPHC |
| | 0.497 | 0.491 | 0.567 | DCF |
| 0.514 | 0.593 | 0.546 | 0.552 | PRF |

تم أيضًا تقييم الصلاحية التمييزية من خلال درجة الارتباطات بين العناصر الفردية، والتي تم تقديمها في الجدول 4.8 من عمليات التحميل والتحميل المتقاطع. ومع ذلك، على غرار نتائج ارتباط المتغيرات الكامنة، وجه الارتباط بين العناصر الفردية صلاحية التمييز الفاضلة أيضًا، مما يعني أنه لا يوجد مؤشر واحد أظهر ارتباطات أعلى في أي بناء آخر باستثناء البناء الخاص به. وفقًا للمعايير التي قدمها العلماء (على سبيل المثال: Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981)، فإن المؤشرات مكرسة بشكل أكبر للبناء الأصلي أكثر من أي بناء آخر.

الجدول 4.8
تقييم الحمل المتقاطع

| PRF | DCF | PPHC | DR | |
|---|---|---|---|---|
| 0.389 | 0.454 | 0.056 | **0.740** | **DR1** |
| 0.374 | 0.447 | 0.069 | **0.795** | **DR2** |
| 0.406 | 0.539 | 0.072 | **0.870** | **DR3** |
| 0.336 | 0.410 | 0.089 | **0.841** | **DR4** |
| 0.344 | 0.378 | 0.035 | **0.701** | **DR5** |
| 0.191 | 0.296 | 0.048 | **0.707** | **DR6** |
| 0.275 | 0.344 | **0.714** | 0.238 | **PPHC1** |
| 0.277 | 0.372 | **0.693** | 0.325 | **PPHC2** |
| 0.112 | 0.191 | **0.827** | 0.293 | **PPHC3** |
| 0.094 | 0.147 | **0.730** | 0.178 | **PPHC4** |
| 0.077 | 0.135 | **0.774** | 0.244 | **PPHC5** |
| 0.046 | **0.629** | 0.279 | 0.003 | **DCF1** |
| 0.108 | **0.703** | 0.248 | 0.034 | **DCF2** |
| 0.152 | **0.711** | 0.270 | 0.103 | **DCF3** |
| 0.470 | **0.790** | 0.170 | 0.458 | **DCF4** |

Universiti Utara Malaysia

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0.452 | **0.789** | 0.257 | 0.396 | **DCF5** |
| 0.464 | **0.770** | 0.153 | 0.421 | **DCF6** |
| 0.444 | **0.795** | 0.157 | 0.452 | **DCF7** |
| 0.515 | **0.873** | 0.224 | 0.426 | **DCF8** |
| 0.529 | **0.870** | 0.128 | 0.504 | **DCF9** |
| 0.294 | **0.778** | 0.068 | 0.232 | **DCF10** |
| 0.216 | **0.584** | 0.082 | 0.264 | **DCF11** |
| 0.186 | **0.552** | 0.111 | 0.343 | **DCF12** |
| 0.255 | **0.597** | 0.102 | 0.375 | **DCF13** |
| 0.128 | **0.618** | 0.126 | 0.402 | **DCF14** |
| 0.246 | **0.637** | 0.108 | 0.362 | **DCF15** |
| 0.328 | **0.716** | 0.097 | 0.180 | **DCF16** |
| 0.174 | **0.798** | 0.083 | 0.177 | **DCF17** |
| **0.723** | 0.412 | 0.124 | 0.145 | **PRF1** |
| **0.786** | 0.369 | 0.116 | 0.126 | **PRF2** |
| **0.629** | 0.341 | 0.094 | 0.114 | **PRF3** |
| **0.801** | 0.380 | 0.158 | 0.202 | **PRF4** |
| **0.781** | 0.372 | 0.129 | 0.163 | **PRF5** |
| **0.690** | 0.513 | 0.092 | 0.206 | **PRF6** |
| **0.728** | 0.218 | 0.126 | 0.402 | **PRF7** |
| **0.746** | 0.337 | 0.108 | 0.362 | **PRF8** |
| **0.828** | 0.216 | 0.097 | 0.180 | **PRF9** |
| **0.774** | 0.198 | 0.083 | 0.177 | **PRF10** |
| **0.753** | 0.412 | 0.124 | 0.145 | **PRF11** |
| **0.796** | 0.369 | 0.116 | 0.126 | **PRF12** |
| **0.649** | 0.341 | 0.094 | 0.114 | **PRF13** |
| **0.821** | 0.380 | 0.158 | 0.202 | **PRF14** |
| **0.771** | 0.372 | 0.129 | 0.163 | **PRF15** |
| **0.693** | 0.513 | 0.092 | 0.206 | **PRF16** |
| **0.688** | 0.198 | 0.083 | 0.177 | **PRF17** |
| **0.623** | 0.412 | 0.124 | 0.145 | **PRF18** |
| **0.886** | 0.369 | 0.116 | 0.126 | **PRF19** |
| **0.729** | 0.341 | 0.094 | 0.114 | **PRF20** |

Universiti Utara Malaysia

### 4.7 تقييم النموذج الهيكلي

يتم قياس النموذج الهيكلي أيضًا بالإضافة إلى التقييم الناجح لنموذج القياس، والذي كان شرطًا من شروط التحليلات المتسلسلة في Smart PLS3. ومع ذلك، سيوضح هذا القسم الأساليب والإجراءات والمعايير التي استخدمها هذا البحث لقياس النموذج الهيكلي. ابتداءًا من ملاءمة النموذج الهيكلي وأهميته. يتم تقييم وتأسيس النموذج الهيكلي بناءً على قيم معاملات المسار وقيم t الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية.

علاوة على ذلك، تم تقييم الفرضيات واختبارها بناءً على مقاييس قدمها Chin (1998) و Hair et al., (2011)، والتي يتم إجراؤها عن طريق التمهيد في Smart PLS3 لكلا النموذجين "التأثير المباشر والوساطة". بالطريقة نفسها، يتم أيضًا تطبيق معامل التحديد ($R^2$) باستخدام المقاييس التي أوصى بها العلماء السابقون مثل (Chin, 1998; Cohen, 1988) لتقييم التباين المبسط بواسطة متغيرات التوقع.

Universiti Utara Malaysia

بالإضافة إلى ذلك، باتباع معايير Cohen (1988). يتم أيضًا تقييم حجم التأثير ($f^2$) لكل متغير خارجي والوسيط. أخيرًا، قياس القدرة التنبؤية ($Q^2$) بالإضافة إلى حجم التأثير ($q^2$) من خلال المعايير التي يقدمها (Chin, 1998; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

#### 4.7.1 نتائج اختبار الفرضيات المباشرة

هناك 7 فرضيات في هذه الدراسة. خمس فرضيات ذات تأثير مباشر وفرضيتين وسيطة كما سبق ذكره في قسم تطوير الفرضيات في الفصل الثالث. يقال إن قيم t الإحصائية التي تختلف اختلافًا جوهريًا عن 0 تكون دائمًا تقريبًا ذات دلالة إحصائية، ومع ذلك، فهي تعتمد إلى حد كبير

على درجة الحرية وفاصل الثقة واتجاهية الفرضية. وبالتالي يتم استخدام قيم P و T للتأكد مما إذا كانت المسارات كبيرة (Hair Jr et al., 2014).

من أجل الحصول على قيم t الإحصائية والخطأ المعياري، تم تشغيل إعادة تشكيل التمهيد (Chin, 2010)مع 500 عينة تمهيدية (Bootstrapping). تعتبر عينة التمهيد مناسبة ولها نتائج ممتازة حسب دراسة Henseler (2012). وبالمثل، فإن Wilson (2011) and Amin et al. (2016) استخدموا 500 عينة تمهيدية (Bootstrapping) في دراساتهم.

قبل ذلك، تم حساب خوارزمية PLS القياسية أيضًا أثناء تقييم نموذج القياس. وهكذا تم الحصول على معاملات المسار واتجاه العلاقة (إيجابية أو سلبية). يوضح الجدول 4.9 نتائج اختبار الفرضيات المباشرة. توضح النتائج أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين تؤثر بشكل كبير على العلاقات الدبلوماسية (β = 0.237، t = 3.051، p <0.01). لذلك، تم دعم وتأكيد الفرضية H1.

Universiti Utara Malaysia

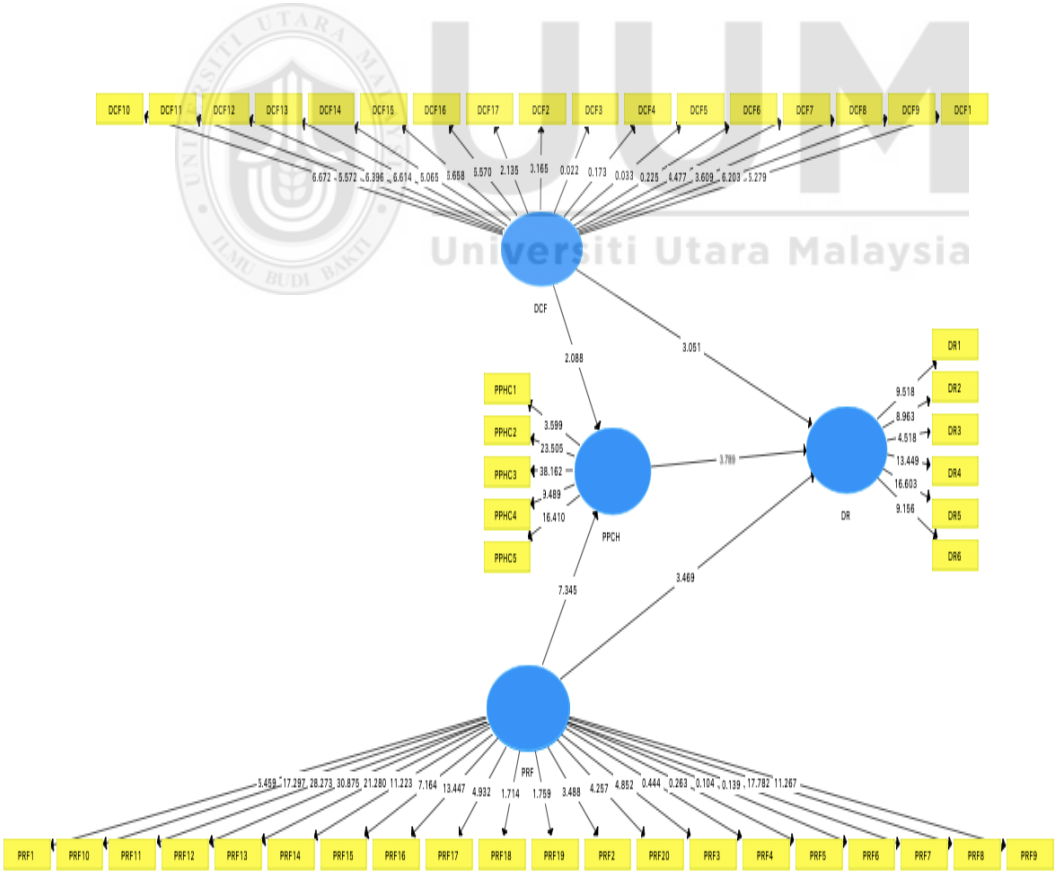
كانت عوامل العلاقات العامة لها تاثير إيجابي كبير (β = 0.154، t = 3.469، p <0.01) على العلاقات الدبلوماسية. وبذلك، تم دعم وتأكيد الفرضية H2 أيضا. أما بالنسبة للعلاقة المباشرة للموقف السياسي للبلد المضيف والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، كان تأثير إيجابي كبير (β = 0.465، t = 3.789، p = 0.000). لذلك، تم دعم وتأكيد الفرضية H3.

بالنسبة للعلاقة المباشرة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة، كان تأثير DCF على PPHC كبيرًا (β = 0.094، t = 7.745،

p <0.01). لذلك، تم دعم وتأكيد الفرضية H4. بالنسبة للعلاقة المباشرة بين عوامل العلاقات العامة والموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة، كان تأثير PRF على PPHC إيجابي (β = 0.100، t = 2.126، p <0.05). لذلك، تم دعم وتأكيد الفرضية H5.

الجدول 4.9
نتائج الفرضيات المباشرة

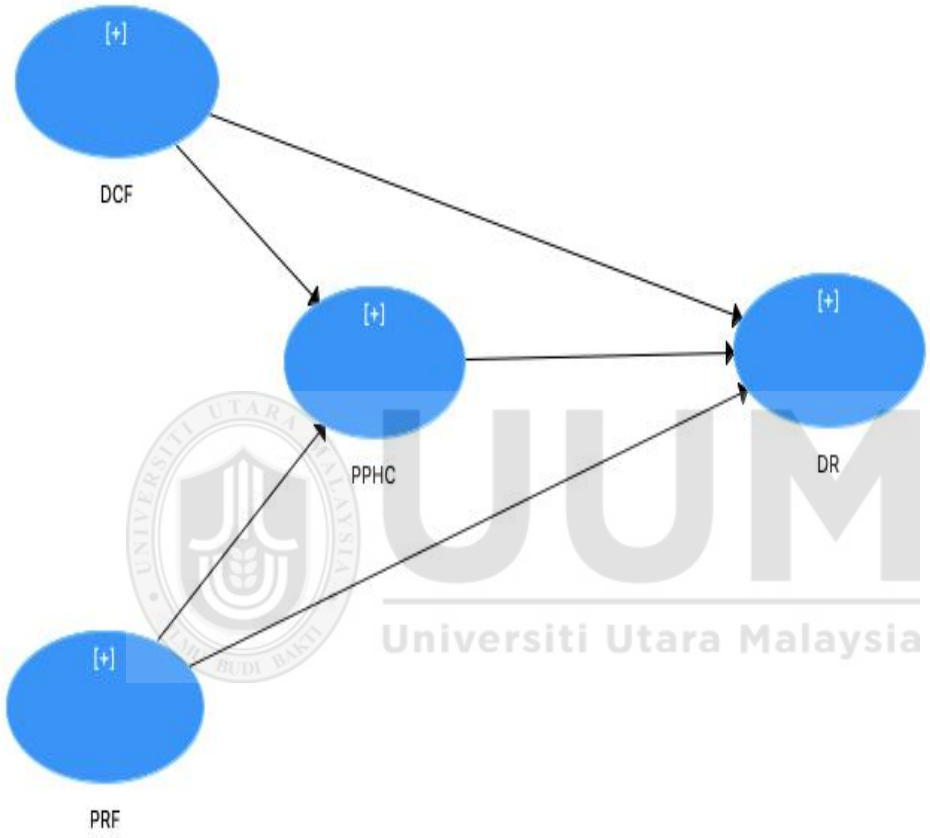
| الفرضية | العلاقة | معامل المسار | الحجم الفعال | الاحصاءT | القيمةP | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | DCF -> DR | 0.237 | 0.142 | 3.051 | 0.002 | **مهمة** |
| **H2** | PRF -> DR | 0.154 | 0.054 | 3.469 | 0.001 | **مهمة** |
| **H3** | PPCH -> DR | 0.465 | 0.125 | 3.789 | 0.000 | **مهمة** |
| **H4** | DCF -> PPCH | 0.731 | 0.094 | 7.745 | 0.000 | **مهمة** |
| **H5** | PRF -> PPCH | 0.213 | 0.100 | 2.126 | 0.034 | **مهمة** |




الشكل 4.2 نموذج التأثير المباشر (Bootstrapping)

### 4.7.2 نتائج الفرضيات الوسيطة

بناءً على إطار العمل البحثي لهذه الدراسة، تم اقتراح تأثير الوساطة للموقف السياسي للدولة المستضيفة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية (الشكل 4.3).




الشكل 4.3 دور الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف

فيما يتعلق بعوامل الكاريزما للدبلوماسيين ونموذج العلاقات الدبلوماسية، أظهرت النتائج أيضًا تأثيرًا وسيطًا قويًا للموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقة بين DCF و DR (β=0.042, t=3.363, p<0.01). فيما يتعلق بعوامل العلاقات العامة (PRF) والعلاقات الدبلوماسية (DR) في دولة الامارات العربية المتحدة، أظهرت النتائج أيضًا تأثيرًا وسيطًا قويًا للموقف

السياسي للدولة المستضيفة (PPHC) على العلاقة بين PRF و DR (β=0.038, t=2. 894, p<0.01). لذلك، تم تأكيد الفرضيات (H3 وH4).

الجدول 4.10
نتائج اختبار تأثير الوساطة للموقف السياسي للدولة المستضيفة

| الفرضية | العلاقة | معامل المسار | الحجم الفعال | الاحصاءT | القيمةP | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H6** | DCF ->PPHC ->DR | 0.124 | 0.042 | 3.363 | 0.000 | **مهمة** |
| **H7** | PRF ->PPHC ->DR | 0.114 | 0.038 | 2.894 | 0.000 | **مهمة** |

### 4.7.3 تقييم معامل التحديد ($R^2$)

معامل التحديد ($R^2$) هو التباين الموضح في المتغير الكامن الداخلي بواسطة المتغيرات الخارجية الكامنة (Henseler et al., 2009). مربع R هو المؤشر الذي يوضح مقدار التباين الموضح في المتغير الداخلي من خلال متغيره الخارجي. وفقًا لـ Hair et al. (2010)، فهو يعكس جودة المتغيرات المدرجة في النموذج. لذلك فهي وسيلة بديلة لتقييم جودة النموذج الهيكلي في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين، تمامًا كما هو الحال في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (Götz, Liehr- Gobbers & Krafft, 2010).

رغم ذلك، هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها كمبادئ توجيهية في تقييم مستوى مربع R. وفقًا لمعيار Cohen (1988)، تعتبر القيمة التربيعية التي تساوي 0.26 أو أكثر كبيرة، و 0.13 معتدلة، و 0.02 ضعيفة. وفقًا للمعيار المذكورة أعلاه، فإن مربع R للمتغيرات الداخلية، أي العلاقات الدبلوماسية (DR) والموقف السياسي للدولة المستضيفة (PPHC)، هي 0.279 و 0.695 على التوالي، كما هو موضح في الجدول 4.16. لذلك، فإن قيمة $R^2$ للعلاقات الدبلوماسية كبيرة، بينما تعتبر قيمة $R^2$ للموقف السياسي للدولة المستضيفة كبيرة.

### 4.7.4 حجم التأثير ($f^2$)

ان حجم التأثير $f^2$ هو مستوى النسبة المئوية لتأثير متغير كامن داخل نموذج هيكلي. وبشكل قياسي، يتم تحديد القدرة التنبؤية للإصدار بأكمله، وبعد ذلك يتم إهمال المتغير الكامن وكذلك إعادة حساب القدرة التنبؤية. والتمييز بين كلا الاختبارين هو الحجم الفعال لذلك المتغير الكامن على القدرة التنبؤية للإصدار (Hair et al. 2014). ووضع Cohen (1988) دليلاً إرشاديًا لفصل درجات البعد الفعال على النحو التالي:

- تكون قيم $f^2$ صغيرة إذا كانت قيمتها التقريبية 0.02.
- تكون قيم $f^2$ متوسطة إذا كانت قيمتها التقريبية 0.15.
- تكون قيم $f^2$كبيرة إذا كانت قيمتها التقريبية 0.35.

وبالتالي، فإن نتائج أحجام التأثير ($f^2$) موضحة في الجدول 4.11 لـ DR و PPHC على التوالي. بالنسبة للعلاقات الدبلوماسية، تظهر النتائج في الجدول 4.11 أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (0.199)، عوامل العلاقات العامة (0.143)، الموقف السياسي للدولة المستضيفة (0.03). أما بالنسبة للموقف السياسي للدولة المستضيفة، تظهر نتائج $f^2$ للمتغيرات التالية: عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (0.129) وعوامل العلاقات العامة (0.508).

الجدول 4.11
حجم التأثير ($f^2$) بين العلاقات الدبلوماسية والموقف السياسي للدولة المستضيفة وشروط التفاعل

| | DR | الحالة | | PPCH | الحالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **DCF** | 0.199 | متوسطة | DCF | 0.129 | **صغيرة** |
| **PRF** | 0.143 | صغيرة | PRF | 0.508 | **كبيرة** |
| **PPCF** | 0.03 | صغيرة | PPCF | | |
| **DR** | | | | | |

Universiti Utara Malaysia

### 4.7.5 الصلة التنبؤية ($Q^2$)

بغض النظر عن فحص الدرجة التي أوضح بها النموذج التباين ($R^2$) في المتغير المعتمد كشرط للدقة التنبؤية، فقد أوصى (Hair Jr et al., 2014) باستخدام $Q^2$ لفحص الصلة التنبؤية للنموذج (Geisser, 1974; Stone, 1974). يتم إجراء هذه العملية للمتغير الكامن العاكس الداخلي فقط في النموذج ويتم تقييمه على أنه ذو صلة تنبؤية، إذا كانت قيمة $Q^2$ للبناء الكامن الداخلي أكبر من 0 (Hair Jr et al., 2014).

تم تقدير قيمة $Q^2$ عبر إجراء تعصيب العينين (procedure blindfolding) وتم استخدام نهج التكرار (cross-validated redundancy) عبر التحقق من الصحة (Hair Jr et al., 2014). كما هو موضح في الجدول 4.12، فإن التكرار الذي تم التحقق منه عبر التحقق من صحة العلاقات الدبلوماسية والموقف السياسي للدولة المستضيفة هو 0.122 و0.430 على التوالي. وبالتالي، هناك دليل قوي على الصلة التنبؤية القوية، لأن قيمة التكرار (cross-validated redundancy) الذي تم التحقق منه عبر التحقق من الصحة تجاوز الصفر 0.

الجدول 4.12
الصلة التنبؤية ($Q^2$)

| المتغير الكامن الداخلي | $R^2$ | التحقق من صحة التكرار (CVR) |
|---|---|---|
| DR | 0.279 | 0.122 |
| PPCH | 0.695 | 0.430 |

### 4.7.6 جودة ملاءمة النموذج بأكمله

نمذجة المعادلة الهيكلية PLS لها مقياس واحد فقط لقياس جودة الملاءمة للنموذج بأكمله. حدد Tenenhaus and Vinzi (2005) مقياسًا عالميًا مناسبًا (GoF) لـ PLS لقياس جودة الملاءمة للنموذج وهو المتوسط الهندسي لمتوسط المجتمع ومتوسط مربع R للتركيبات الداخلية.

لهذا الغرض، يمثل مقياس GoF التباين المستخرج بواسطة كل من النموذج الداخلي والخارجي. وفقًا للإرشادات التي وضعها Wetzels et al. (2009)، فإن الصيغة التالية لقياس جودة الملاءمة للنموذج بأكمله هي:

$$GoF = \sqrt{(\overline{R^2} \times \overline{AVE})}$$

في هذه الدراسة، تم حساب قيمة GoF التي تم الحصول عليها بالصيغة:

$$GoF = \sqrt{0.487 \times 0.615} = \sqrt{0.299} = 0.546$$

تم إجراء المقارنة بناءً على القيم الأساسية لـ GoF بواسطة Wetzels et al. (2009) (صغير = 0.1 ، متوسط = 0.25 ، كبير = 0.36). لذلك ، أظهرت النتائج أن جودة ملاءمة لهذا النموذج كبيرة مما يشير إلى صلاحية النموذج.

Universiti Utara Malaysia

## 4.8 ملخص الفصل

يوضح هذا الفصل إجراءات ونتائج تقنية تحليل البيانات (PLS-SEM). كالعادة، بدأ هذا الفصل بإعداد وفحص البيانات، حيث خضعت البيانات للادخال وللترميز في برنامج SPSS 23. بعد ذلك، تم فحص البيانات بحثًا عن القيم المفقودة، حيث لم يتم العثور على أي منها. تم بعد ذلك فحص البيانات للتأكد من كونها طبيعية ومتعددة الخطية باستخدام درجات الانحراف.

أظهرت البيانات توزيعًا غير طبيعي. ومع ذلك، لا يوجد دليل على وجود ارتباط كبير بين التركيبات الخارجية في النموذج. ثم تم فحص خصائص المتغيرات الديموغرافية باستخدام الإحصاء الوصفي. لذلك تم تقييم النموذج في شقين؛ القياس وتقييم النماذج الهيكلية.

تم تقييم نموذج القياس من خلال موثوقية مؤشرات البنى وموثوقية الاتساق الداخلي والصلاحية المتقاربة والتمييزية. وفقًا لذلك، تم استيفاء جميع معايير التقييم المحددة في الأدبيات ( Hair et

(Hair Jr et al., 2014; Henseler et al., 2009)، مما يسمح تقييم النموذج الهيكلي. وبالتالي، تم اختبار الفرضيات المباشرة والوسيطة، باستخدام إجراء التمهيد (Hair Jr et al., 2014).

تم دعم كل الفرضيات. بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم النموذج بقيمة معامل التحديد ($R^2$). علاوة على ذلك، تم أيضًا حساب ومناقشة أحجام التأثير ($f^2$) والأهمية التنبؤية وأحجام التأثير ($Q^2$). وفي الأخير تم عرض ملاءمة النموذج في نهاية الفصل.

Universiti Utara Malaysia

# CHAPTER FIVE / الفصل الخامس

## المناقشات

### 5.1 مقدمة

قدم الفصل السابق نتائج هذه الدراسة. يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة في سياق أهداف البحث وفرضياته ومراجعة الأدبيات. تم تنظيم هذا الفصل إلى خمسة أجزاء رئيسية. يناقش القسم الأول ملخص النتائج في ضوء الفرضيات المختبرة ومراجعة الأدبيات، ويناقش القسم الثاني النتائج على أساس نمط النتائج. القسم الثالث يناقش الآثار المترتبة على النتائج الحالية. يعرض القسم الرابع حدود الدراسة وتوجهات البحث المستقبلية. وأخيرًا يناقش القسم الخامس خاتمة الدراسة.

Universiti Utara Malaysia

### 5.2 النتائج المتعلقة بأهداف البحث

تم التركيز على اهداف وفرضيات البحث في هده الدراسة. مناقشة الإنجاز لأهداف البحث مهمة لإكمال المشهد لغرض البحث. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين إبداع الموظفين في شرطة الشارقة في الإمارات العربية المتحدة ولأجل هذا الهدف الرئيسي، تم تقسيمه الدراسة إلى أربعة أهداف.

#### 5.2.1 تقييم أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية

الهدف الأول لتقييم أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات. لتصميم الأدوات،

استخدم هذا البحث مسحًا منظمًا. تمت صياغة المسح المنظم المستخدم في هذه الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات للتوصل إلى مقاييس مناسبة وشائعة لكل بناء. أخيرًا، اختبرت الدراسة التجريبية موثوقية المسح عن طريق SPSS وPLS.

تم إجراء توزيع إلكتروني للمسح باستخدام عينات عشوائية منتظمة من خلال البريد الإلكتروني ومجموعات وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة في الإمارات العربية المتحدة. بالنسبة للفرضية 1، اظهرت النتائج ($\beta$=0.142, t=3.051, p<0.01) تقييماً ايجابياً لأثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية، والذي بين استجابة قوية من المستجيبين لمدى تأثير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة) على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

وهو ما يتفق مع نتائج بعض من الدراسات السابقة ( Tur et al., 2020 ;Stamm, 2020; Alvesson & Einola, 2019; Allison & Goethals, 2020). تمتلك عوامل الكاريزما التي يتمتع بها الدبلوماسي والتي تتميز بدرجة عالية من التوجه الأخلاقي ببيئات عمل أفضل مع تقليل الانحراف بين الأشخاص وانحراف مكان العمل، وهذا أمر منطقي لأن القادة في العمل الدبلوماسي هم قدوة؛ وتصرفاتهم تنعكس بشكل متسلسل من خلال مؤسسات العمل الدبلوماسي والخارجي (Sharma, 2019).

فيمكن تسخير عوامل الكاريزما للدبلوماسي بشكل اساسي لتحقيق تقدم في العلاقات الدبلوماسية بين الدول (Allison & Goethals, 2020). تقيس استراتيجية الاتصال كإحدي عوامل الالكريزما للدبلوماسيين ذات الهدف الرئيسي وهو التأثيرات المباشرة لوسائل الإعلام والمهارات

السياسية للفاعلين السياسيين ومنهم الدبلوماسيين، وتغطيتهم الإعلامية لنجاحهم في المجال الدبلوماسي (Gupta, 2020).

وبالتالي، فإن استراتيجية الاتصال هي وسيلة وعامل اساسي وهام للدبلوماسي الكاريزمي والتي عادة ما تحظى بأكبر قدر من الاهتمام الإعلام (Guo & Wang, 2020). إن عوامل الكاريزما للدبلوماسي تمثل تفاعلاً ايجابياً كاملاً يتضمن إشارات اجتماعية، فبدون إشارات لا يمكن ملاحظتها وتسمح للناس بفهم سلوك الآخرين والتنبؤ به بشكل معقول يمكن أن تصبح ممهمة الدبلوماسي الكاريزمي اكر تعقيداً (Açikalin, 2020).

إشارات الكاريزما الاجتماعية للدبلوماسي بطرق مختلفة هي الأفعال أو الهياكل التي تؤثر على السلوك أو الحالة الداخلية للأفراد الآخرين والأفعال التي تتمثل وظيفتها في إحداث بعض ردود الفعل أو الانخراط في عملية ما وهي عادة ما تؤثر بشكل واضح في العلاقات الدبلوماسية للدولة (Singh & Gosain, 2021).

Universiti Utara Malaysia

يستند مفهوم كاريزما القيادة كثيرًا إلى فن الدبلوماسية بمختلف فروعها ومدارسها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم كاريزما القيادة عن فن الدبلوماسية؛ لكون شخصية الدبلوماسي تعتمد كثيرًا على فروع وتفرعات الدبلوماسية، مثال الشجرة وجذرها فإذا كان الجذر قويًّا ومتجذرًا في الأرض فإنّ الشجرة تنمو وتثمر وتكون نضرة من أوراق خضراء جميلة وأثمار ناضجة تسر الناظرين.

هذا هو نواة الحياة العصرية المدنية الحديثة (الدبلوماسية والكاريزما) التي يركز عليها علم الاجتماع في نظرياته، وهما صفتان متلازمتان، وتُعد من المقوِّمات المتكاملة للشخصية التي تريد أن تظهر بكل احترام وتقدير، وتنال رضا المقابل على المستوى الرسمي لكبار الشخصيات.

فكثير من رؤساء الجمهوريات المنتخبين وهم على رأس هرم القيادة يفتقدون إلى أبسط معالم إتيكيت وكاريزما القيادة في التعامل الفردي، وإن كان قائدًا ناجحًا في أفكاره وأطروحاته، لذلك فإن نواة الحياة مهمة لجميع شرائح المجتمع، ومنهم كبار الشخصيات، وكذلك السلك الدبلوماسي.

### 5.2.2 تقييم أثر عوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية

الهدف الثاني في هذه الدراسة هو تقييم أثر عوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

Universiti Utara Malaysia

بالنسبة للفرضية الثانية، اظهرت النتائج ($\beta$=0.054, t=3.469, p<0.01) تقييماً ايجابياً لأثر عوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية، والذي بين استجابة قوية من المستجيبين لمدى تأثير عوامل العلاقات العامة (الاتصالات وإدارة وسائل الإعلام وإدارة المعلومات وإدارة الصور) على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

وهو ما يتفق مع نتائج بعض من الدراسات السابقة (Alsop & Bencze, 2020; Fitzpatrick et al., 2013; Krishna et al., 2020; Bruning & Ledingham, 2002). عند فحص الروابط بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة من أجل البحث التكاملي الذي يسعى إلى فهم العمليات التي من خلالها تسعى منظمة أو جهة فاعلة الي فهم طبيعه دوره، نجد أن عوامل العلاقات

الدولية كان لها تأثير كبير في العمل الدبلوماسي و العلاقات الدبلوماسية ككل ( Krishna et al., 2020).

ان دور العلاقات العامة التأثيري بالعلاقات الدبلوماسية هو التأثير الايجابي بالدبلوماسية العامة للدولة من خلال الخطوات التي تتخذها الحكومة للتواصل مع الحكومات الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكار ومُثل دولتها ومؤسساتها وثقافتها، فضلاً عن قوميتها وأهداف وسياسات الدولة" (Abdalla, 2018).

فالتواصل مع الحكومات الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف والسياسات الدولية والعملية التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما هو بهدف تعزيز المصالح وتوسيع قيم الممثلين، كل ذلك يمثل حجر الزاوية في دور عوامل العلاقات الدولية بالتأثير علي العمل الدبلوماسي العام (Caputo et al., 2019).

Universiti Utara Malaysia

ان وظائف الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة لأي من المنظمات أو الدول القومية، عادة ما تتعامل مع العواقب المتبادلة للحاكم وشعبه على بعضهم البعض، كما أن سياسة العلاقات العامة الصادرة عن الحكومة قد لا تدعم أداء العلاقات الدبلوماسية (Zhu, 2018).

علاوة على ذلك، ان التحول الجذري في الوسائل التي تعمل بها العلاقات العامة ووسائل الإعلام والطباعة ، مثل البريد الإلكتروني والإنترنت والهواتف المحمولة والدردشة عبر الإنترنت والرسومات والرسائل القصيرة المرتبطة بها (خدمة الرسائل القصيرة) وأنظمة وقدرات التلفزيون عبر الأقمار الصناعية والمساعدات الرقمية الشخصية المحمولة التي تسمح بالتفاعل بين المشاهدين على تغيير وسائل الاتصال بشكل أساسي، جميعها رفعت من درجة تأثير وسائل

الاعلام كأداة للعلاقات العامة علي العلاقات الدبلوماسية للدولة ( Bruning & Ledingham, 2002).

### 5.2.3 تقييم أثر الموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقات الدبلوماسية

الهدف الآخر في هذه الدراسة هو تقييم أثر أثر الموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

بالنسبة للفرضية الثالثة، اظهرت النتائج ( $\beta = 0.465$، $t = 3.789$، $p = 0.000$). تقييماً ايجابياً لأثر الموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقات الدبلوماسية، والذي بين استجابة قوية من المستجيبين لمدى تأثير الموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

تعتبر دبلوماسية أي بلد أدقّ الخطط السياسية وأخطرها؛ لأنها وجه البلاد الخارجي ومحدد موقعه وصورته بين الأمم، بناء عليه فإن الدبلوماسي يمثل ضمن الطيف السياسي أكثر المناصب حساسية ومسؤولية إذ هو يتعامل مع ملفات خارجية تختلف جذريا في سياقاتها وتداعياتها عن الملفات الداخلية. فالعلاقات السياسية تخضع لقوانين دولية ومتغيرات جيواستراتيجية غير ثابتة ولا يمكن التحكم فيها لكن الدبلوماسية ملزمة، رغم ذلك بالتعاطي مع هذه المتغيرات والتفاعل معها لتحقيق أكبر قدر من النجاحات وأقل نصيب من الخسائر.

هذا على المستوى العام أما على المستوى الخاص فإن دولة الإمارات العربية المتحدة قد رسمت لنفسها رؤيتها الخاصة على مستوى العلاقات السياسية الدولية سواء في الإقليم أو خارجه وهو ما يضاعف من التحديات التي تواجهها في محيط متقلب.

لقد برهنت دولة الإمارات العربية المتحدة على القدرات النوعية للدبلوماسية في تفكيك الألغام التي زرعت في طريق الرؤية الامراتية. هذه الصعوبات تندرج ضمن سياقات دولية حساسة تتعلق بعلاقات الدولة الصاعدة مع شركائها في الغرب خاصة وفي بقية دول العالم.

يبرز هذا النجاح أساسا في القدرة على إذابة الكتل الصخرية التي استهدفت منع النموذج الإماراتي من بلوغ غايته في تحقيق الاشعاع المطلوب. لم يكن هذا النجاح ممكنا لولا القدرات الدبلوماسية التي حققتها الدبلوماسية الامراتية في الإيفاء بالتزاماتها الدولية كشريك فعال وثابت سواء في الدعم الاقتصادي أو في الموقف السياسي. نجحت الدبلوماسية الامراتية في إثبات زيف الادعاءات والأراجيف التي حاول البعض إلصاقها بها.

### 5.2.4 تقييم أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف

الهدف الآخر في هذه الدراسة هو تقييم أثر أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

بالنسبة للفرضية الرابعة، اظهرت النتائج ($\beta = 0.094$، $t = 7.745$، $p < 0.01$). تقييماً ايجابياً لأثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف، والذي بين استجابة قوية من المستجيبين لمدى تأثير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة.

لقد ظهرت العديد من الأفكار التي تحاول وضع وصف دقيق ومحدد للكاريزما، وبالأخص كاريزما الدبلوماسيين وذلك على فترات متتالية، وفي البداية كان يعتقد ان الكاريزما موهبة يولد بها الانسان وتكبر وتعيش معه، ومن الطبيعي ان تكون مثل هذه المعتقدات ذات قبول لدي المجتمع في ظروف زمانية ومكانية قديمة، وحتى الان لا يستطيع أحد ان ينكر ان هناك بعض الدبلوماسيين الموهوبين الذين ظهروا في فترات تاريخية سابقة ولعبوا في حياة شعوبهم أدوارا مميزة مازال التاريخ يسجلها لهم حتى وقتنا الحالي ولكن هؤلاء كانوا حالات نادرة.

ومن الجدير بالإشارة، أن الدبلوماسي الكاريزمي، يظهر وقت الأزمات والشدائد والنكبات التي تلم بالدولة وبعد ظهوره يفصح للدولة بأنه قادر على إنقاذه من هذه الأزمات، وبفضل صفاته القيادية الجذابة ووعوده المغرية يثق به المجتمع ويمنحه السلطة المطلقة للتصرف بشؤونه السياسية ومصيره كما يشاء.

ولكن وبطبيعة الحال المجتمع ينتظر دائما الى الانتصارات والانجزات من الدبلوماسي الكاريزمي، فإذا نجح في تحقيق الوعود التي قطعها على نفسه لأفراد مجتمعه فإن كارزميته ستقوى وتتعمق وتستمر بحكم المجتمع ويحصل المزيد من الدعم والتأييد، أما إذا فشل في تحقيق الوعود والأهداف فإن صفة الكاريزما ستضعف عنده أو تتلاشى وهنا يتحول الدبلوماسي إلى شخص اعتيادي لا يستطيع حكم المجتمع بمفرده مدة أطول بسبب سحب الشعب الثقة منه.

وعليه فأن الكاريزما وما يمتلكه الدبلوماسي من صفات تميزه عن غيره، هي من تصنع منه دبلوماسيا سياسيا محنكا بمعنى ان الدبلوماسي الناجح هو من يصنع الدبلوماسية السياسية الناجحة وليست هي من تصنعه.

### 5.2.5 تقييم أثر عوامل العلاقات العامة على الموقف السياسي للبلد المضيف

الهدف الآخر في هذه الدراسة هو تقييم أثر أثر عوامل العلاقات العامة على الموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

بالنسبة للفرضية الخامسة، اظهرت النتائج ($\beta = 0.100$، $t = 2.126$، $p < 0.05$). تقييماً ايجابياً لأثر عوامل العلاقات العامة على الموقف السياسي للبلد المضيف، والذي بين استجابة قوية من المستجيبين لمدى تأثير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على الموقف السياسي للبلد المضيف في دولة الامارات العربية المتحدة.

إن ممثل دبلوماسية الدولة يتأثر بالموقف السياسي للبلد المستضاف ودبلوماسية ايى دولة ترسم سياساتها من خلال دبلوماسييها الكارزمين واستراتيجيات العلاقات العامة فيا من خلال التعرف بشكل واضح على طبيعة وماهية واتجاهات الموقف السياسي للبلد المضيف (Dubinsky, 2020).

ان الموقف الموقف السياسي للبلد المستضيف اداة هامة ووسيلة ناجعة في خلق شبكات علاقات دولية ودبلوماسية عالمية وذلك من خلال انشاء شبكات عالمية لمنظمات عبر وطنية ، وفمن المهم بمكان ان يكون جمع المعلومات عن الظروف المحلية من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام مبني بشكل اساسي علي فهم عميق للموقف السياسي للبلد المستضيف (Pincock et al., 2020).

Universiti Utara Malaysia

فالمشاركة في تفنيد الوضع السياسي للبلد المستضيف من خلال تعبئة منظمات الحركات الاجتماعية عبر الوطنية حول قضايا وبناء تحالفات اجتماعية عبر وطنية ، وإثارة قضايا جديدة ، ودعم تنمية الدولة المضيفة يشكل رافعة دبلوماسية استثنائية وذات تأثير فعال وير اعتيادي في مجال احداث اختراق في العلاقات الدبلوماسية للدول (Bruszt & Langbein, 2020). الموقف السياسي للبلد المستضيف للمنظمات الحكومية يعمل على تحسين المهارات في الدبلوماسية ، وزيادة الخبرة في القضايا وتسهيل التعاون بين الدول من خلال إعداد خلفية تثقيف المندوبين وممثلي الدول لتضييق الفجوة التقنية (Huber, 2019).

### 5.2.6 تقييم أثر الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقة ما بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والعلاقات الدبلوماسية

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بفحص التأثير الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

Universiti Utara Malaysia

بالنسبة للفرضية السادسة، اظهرت النتائج ($\beta$=0.042, t=3.363, p<0.01) وفقًا لطريقة التمهيد (bootstrapping). دعمت هذه النتيجة فرضية H3. كشفت نتيجة هذه الفرضية أن العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والعلاقات الدبلوماسية يتم توسطها بشكل كبير من خلال الموقف السياسي للبلد المضيف. هذا يضيف تأثير الوساطة PPHC على العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين والعلاقات الدبلوماسية. ومن ثم، فإن PPHC مهم في شرح أي تأثير لعوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية.

تعتبر عوامل الكاريزما الدبلوماسية للموظفين بالغة الأهمية لأن الزيادة في PPHC ستؤدي إلى زيادة مستوى العلاقات الدبلوماسية. أكدت هذه النتيجة الاستخدام المنطقي لـ PPHC كعامل يمكن أن يساعد المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها لزيادة مستوى العلاقات الدبلوماسية من خلال فهم عوامل الكاريزما للدبلوماسيين.

بمعنى آخر، يلعب PPHC في هذه الدراسة دورًا كآلية تشرح تأثير عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية. في السابق، أكدت بعض الدراسات العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين على العلاقات الدبلوماسية من جانب (Alvesson & Einola, 2019; Allison & Goethals, 2020)، و PPHC والعلاقات الدبلوماسية من الجانب الآخر (Zenasni & Benhabib, 2013). لذلك، تم اقتراح التأثير الجماعي لهذه المتغيرات على العلاقات الدبلوماسية بشكل منطقي وتأكيده في هذه الدراسة.

ان الإلمام بالمواقف السياسية للدول يقود الي وضوح الرؤية لدي الكادر الدبلوماسي، و يجعل من رسم الخطط الدبلوماسية تجاه هذا البلد امر ممكن وخطة واضحة الأهداف ووسائل التطبيق، فمعرفة الموقف السياسي للدولة المضيفة يجعل الكادر الدبلوماسي قادراً علي التعامل مع القضايا التي تخص البلدين ويمكن البناء عليها وتحقيق اختراقات دبلوماسية فيها(Mann, 2020).

ان سياسات الدول الدبلوماسية تجاه البلد المضيف تتأثر في موقفه السياسي وتحدد طبيعة العلاقات الإعلامية والاستراتيجيات الترويجية والإقناعية الواجب اتباعها تجاه هذا البلد، وعلماء العلاقات تسلط الضوء على دور ديناميكيات القوة وتصور الدبلوماسية العامة كأداة تستخدمها الحكومات للتواصل مع جماهير البلدان المستضيفة الأخرى واجتذابها، بدلاً من التواصل فقط من خلال حكوماتهم (Golan et al., 2019).

يعتقد Pincock et al (2020) ان الموقف السياسي للبلد المستضيف يشجع علي خلق شبكات عالمية من خلال إنشاء علاقات دبلوماسية يكون لمهارة الدبلوماسيين الكارزميين بالغ الأثر فيها ، وفي جمع المعلومات عن الظروف المحلية من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام ، وخلق استجابة طارئة حول العالم ، وزيادة الضغط من جميع الأطراف.

الموقف السياسي للبلد المستضيف يشجع دول العالم يعمل على تحسين المهارات في الدبلوماسية ، وتحسين مواصفات الدبلوماسيين اصحاب هذه المهمة، من اجل زيادة الخبرة في القضايا وتسهيل التعاون بين الدول من خلال إعداد خلفية تثقيف المندوبين وممثلي الدول لتضييق الفجوة في العلاقات الدبلوماسية بشكل خاص والعلاقات الدولية بشكل عام (Huber, 2019).

تقع الإمارات العربية المتحدة في مكان استراتيجي جعلها في موقع حرج يتطلب دبلوماسية دقيقة للغاية وذكية للتعامل مع الدول المجاورة ( Keating & Kaczmarska, 2019; Tsourapas, 2018). إن وجود علاقة دبلوماسية جيدة للغاية والتعامل مع النزاعات المتعمدة في المنطقة سيؤدي إلى مستقبل مقتصد للإمارات العربية المتحدة والمنطقة ( Pastor-Castro & Thomas, 2020; Vuković, 2020). فضلاً عن أنها ستجعل الإمارات في وضع أفضل يدعم رؤيتها طويلة المدى للمستقبل المليء بالسلام والتنمية (Schroeder et al., 2017).

تسعى الدبلوماسية الإماراتية من خلال ادارتها لملف العلاقات الدولية بالأمارات عادةً إلى تطوير حسن النية تجاه دول الجوار والعالم قاطبةً، وتعزيز العلاقات مع الدول والشعوب الأجنبية التي ستضمن تعاونهم أو - في حالة فشل ذلك - حيادهم ( Ekşi & Erol, 2018; Tella, 2018b; YaĞCi, 2018). عندما تفشل الدبلوماسية الخاصة بدولة غنية ومحل أطماع خصومها

كالإمارات، قد تنشأ الحروب او تتعرض الامارات للاعتداءات الغاشمة؛ لذلك عملت الامارات على تبني الدبلوماسية وترجيح كفة التحالفات التي تردع أو او تمنع شن الحروب.

### 5.2.7 تقييم أثر الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف على العلاقة ما بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بفحص التأثير الوسيط للموقف السياسي للبلد المضيف بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد تم تحقيقه باستخدام النهج الكمي باستخدام أدوات مثل تصميم النظام التجريبي وتصميم أدوات التقييم وجمع البيانات وتحليل البيانات.

بالنسبة للفرضية السابعة، اظهرت النتائج ($\beta$=0.038, t=2.894, p<0.01) وفقًا لطريقة التمهيد (bootstrapping). دعمت هذه النتيجة فرضية H4. كشفت نتيجة هذه الفرضية أن العلاقة بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية يتم توسطها بشكل كبير من خلال الموقف السياسي للبلد المضيف. هذا يضيف تأثير الوساطة PPHC على العلاقة بين عوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية. ومن ثم، فإن PPHC مهم في شرح أي تأثير لعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية.

تعتبر عوامل العلاقات العامة للموظفين بالغة الأهمية لأن الزيادة في PPHC ستؤدي إلى زيادة مستوى العلاقات الدبلوماسية. أكدت هذه النتيجة الاستخدام المنطقي لـ PPHC كعامل يمكن أن يساعد المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها لزيادة مستوى العلاقات الدبلوماسية من خلال فهم عوامل العلاقات العامة.

بمعنى آخر، يلعب PPHC في هذه الدراسة دورًا كآلية تشرح تأثير عوامل العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية. في السابق، أكدت بعض الدراسات العلاقة بين العلاقات العامة على العلاقات الدبلوماسية من جانب (Krishna et al., 2020; Bruning & Ledingham, 2002)، و PPHC والعلاقات الدبلوماسية من الجانب الآخر (Li et al., 2018). لذلك، تم اقتراح التأثير الجماعي لهذه المتغيرات على العلاقات الدبلوماسية بشكل منطقي وتأكيده في هذه الدراسة.

ان الدولة المضيفة لا تطور أنشطة لإدارة علاقاتها "الدبلوماسية" مع الدول والكيانات الأخرى في الخارج؛ للإشارة إليهم، بدلاً من ذلك، فغالبًا ما يتم استخدام مصطلحات مثل العلاقات العامة أو جهات الاتصال التعاونية أو المسؤولية الاجتماعية للشركات أو العلاقات المؤسسية (Li et al., 2018).

إن ممثل دبلوماسية الدولة يتأثر بالموقف السياسي للبلد المستضاف ودبلوماسية ايى دولة ترسم سياساتها من خلال دبلوماسييها الكارزمين واستراتيجيات العلاقات العامة فيا من خلال التعرف بشكل واضح على طبيعة وماهية واتجاهات الموقف السياسي للبلد المضيف (Dubinsky, 2020).

ان الموقف الموقف السياسي للبلد المستضيف اداة هامة ووسيلة ناجعة في خلق شبكات علاقات دولية ودبلوماسية عالمية وذلك من خلال انشاء شبكات عالمية لمنظمات عبر وطنية، وفمن المهم بمكان ان يكون جمع المعلومات عن الظروف المحلية من خلال شبكة عالمية من المؤيدين للظروف التي تتطلب الاهتمام مبني بشكل اساسي علي فهم عميق للموقف السياسي للبلد المستضيف (Pincock et al., 2020).

يشير Alsop & Bencze (2020) الي أن عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور) كأداة ترويجية أو دعاية ليست شائعة بين ممارسي الدبلوماسية العامة وخاصة الدبلوماسيين الكارزميين، الذين حاولوا لفترة طويلة يرون أن أنفسهم وعملهم عن الأعمال التي تكتسب اهمية كبيرة كونها أعمال مناسبة للمساعي الدبلوماسية وتحقق اختراقات غير تقليدية في مجال العلاقات الدبلوماسية في البلد المضيف الذي يكون ارضية خصبة للكارزميين الدبلوماسيين اصحاب القدرات الخاصة في العمل الدبلوماسي.

عند فحص الروابط بين عوامل العلاقات العامة والدبلوماسية العامة من أجل البحث التكاملي الذي يسعى إلى فهم العمليات التي من خلالها تسعى الولة الي تحقيقة في البلد المضيف الذي يكون مرحباً بالدبلوماسيين الكارزميين ويجد نفسه مضطراً للتعامل معهم بشكل مختلف نتيجة قدراتهم الخاصة بالاقناع ونسج العلاقات وحل المشاكل والأزمات بين البلدان وهو الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على العلاقات الدبلوماسية بين البلدين (Krishna et al., 2020).

Universiti Utara Malaysia

يري Caputo et al (2019) ان التواصل مع الحكومات الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف والسياسات الدولية والعملية بما فيها العلاقات الدبلوماسية بين بلد الدبلوماسي والبلد المضيف التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما هو بهدف تعزيز المصالح وتوسيع قيم الممثلين والعمل علي جعل العلاقات الدبلوماسية متينة الي اقصي درجة.

وعلى الرغم من أوجه التشابه الواضحة العمل الدبلوماسي و العلاقات العامة ، إلا أن القليل من العلماء قد فكروا في الروابط المفاهيمية والعملية بين عوامل العلاقات العامة (الاتصالات ، ادارة وسائل الإعلام ، ادارة المعلومات ، ادارة الصور) والدبلوماسية العامة على الرغم من الاعتراف بالحكومات من خلال ماهية ونوعية دبلوماسييها الذين يفضل ان يتمتعو بصفات كارزمية كجهات

فاعلة في العلاقات الدولية ، فالدبلوماسيين الكارزميين يسعون بشكل استثنائي من حيث القدرات والأدآء الي تحقيق الهدف من التأثير علي الرأي العام في البلد المضيف لصالحهم ( Bossman, 2018).

## 5.3 الملخص

العلاقات الدبلوماسية هي الوسيلة الأولى للتواصل بين الدول وبعضها البعض ومتابعة مدى إحكام الاتفاقيات وتنفيذها، كما أنها تدعم بشكل كامل التبادل في الثقافات والتبادل السياسي والتجاري بين الدول. وفرت نتائج هذه الدراسة أدلة تجريبية لتأثير الموقف السياسي للدولة المستضيفة كوسيط بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة تتعلق بشكل كبير بالعلاقات الدبلوماسية. أي أن نتائج الدراسة أظهرت أدلة على الفرضيات النظرية المدعومة جزئيًا أو بالكامل. من المهم أن نستنتج أن هذه الدراسة قد استوفت إجابة جميع الأسئلة البحثية التي أثيرت في الفصل الأول على الرغم من بعض القيود.

والأهم من ذلك، أن الإطار النظري للدراسة الحالية دعم نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات التي وفرت فهمًا واضحًا لإطار البحث. وبشكل أكثر تحديداً، دعمت نتائج هذه الدراسة التفسيرات حول الاطار المفاهيمى للدراسة في كونها تناقش العناصر التي تؤثر في علاقات الدول ودور هذه العناصر ومدى أهميتها.

Universiti Utara Malaysia

هنا تعطى هذه النظريات دعماً علمياً فيما يخص وظيفة الدبلوماسيين وكاريزميتهم من خلال عوامل تلك الكاريزمية (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة)، الى جانب الدور الذي تلعبه عوامل العلاقات الدولية (الاتصالات، إدارة وسائل الإعلام وإدارة المعلومات وإدارة الصور)، كما تلمس نظرية العلاقات الدولية الموقف السياسي للبلد المستضيف والذي يمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

على الرغم من أن العلاقات الدبلوماسية قد تمت دراستها على نطاق واسع في السياق الغربي، وجادلت الدراسات بأن المنظورات الغربية حول العلاقات الدبلوماسية الموظفين ليست ذات صلة بالضرورة بالسياقات الأخرى.

في هذا الصدد، حددت الدراسة الحالية عوامل مهمة تؤثر بشكل كبير على العلاقات الدبلوماسية في في دولة الامارات العربية المتحدة. بقدر ما يتعلق الأمر العلاقات الدبلوماسية، أجريت معظم الدراسات السابقة حول العلاقات الدبلوماسية في السياق الغربي. وبالتالي، قد تثري الدراسة الحالية أدبيات العلاقات الدبلوماسية في السياق غير الغربي على سبيل المثال، دولة الامارات العربية المتحدة.

Universiti Utara Malaysia

# CHAPTER SIX / الفصل السادس

# الاستنتاجات والتوصيات

## 6.1 مساهمات الدراسة

لقد أوضحت الرسالة الحالية مشاركات لا تُنسى في المعرفة للأكاديميين والممارسين (القادة). أشارت نتائج الدراسة إلى مساهمات كبيرة في النظرية حول العلاقات الدولية وإدارة العلاقات. نتيجة لذلك، أسفرت الدراسة الحالية عن مساهمات نظرية وعملية وتمت مناقشتها في الأقسام التالية.

Universiti Utara Malaysia

### 6.1.1 مساهمات نظرية

استنادًا إلى الأدلة التجريبية السابقة وكذلك الثغرات النظرية الموجودة في الأدبيات، أجريت هذه الدراسة وفقًا للإطار المفاهيمي. وفي الوقت نفسه، تم دعم هذا الإطار المفاهيمي وتأسيسه على ساحة المنظور النظري للنظريتين الرئيسيتين اللذان هما نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات.

وفقًا لذلك، أدرجت الدراسة الحالية الموقف السياسي للدولة المستضيفة كوسيط لفهم العلاقات بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة. علاوة على ذلك، حاولت هذه الدراسة تحديد الدور الذي تم لعبه من قبل عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة لزيادة وتشجيع مهام الدبلوماسيين

سواء كانوا داخل الدولة أو خارجه لأجل تحسين العلاقات الدبلوماسية بين دولة الامارات العربية المتحدة ودول أخرى سواء كانت صديقة او عدوة.

وفقًا للنتائج، ساهمت الدراسة الحالية في الموقف السياسي للدولة المستضيفة والعلاقات الدبلوماسية في المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها حيث يمكن لعوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة أن تلعب دورًا بارزًا في التحكم في العلاقات الدبلوماسية وإدارتها والتعامل معها.

وفقًا لذلك، يمكن للموقف السياسي للدولة المستضيفة أن تساعد بشكل إيجابي الدبلوماسيين سواء كانوا داخل دولة الامارات العربية المتحدة أو خارجها على تعزيز قرارتهم ومواقفهم. ونتيجة لذلك، فإن الدراسة الحالية هي المحاولة الأولى التي جمعت الموقف السياسي للدولة المستضيفة بعوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية. لذلك، يمكن قياس ذلك كمساهمة نظرية مهمة في قابليته للتطبيق على المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها.

والأهم من ذلك، أن هذه الدراسة قد سعت إلى بيان النقص في البحث عن الروابط من أجل التكملة التكميلية في إنشاء وفهم هذه العلاقات بشكل إيجابي. تناولت نتائج واعتبارات هذه الأطروحة العديد من المساهمات النظرية في التحقيق حول عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية والتي تتضمن الدور الوسيط للموقف السياسي للدولة المستضيفة. وهذا يعني، على عكس الأبحاث السابقة، أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة أكثر أهمية من العوامل الأخرى للتأثير على الموظفين في وقت الأزمة وهو أكثر ملاءمة بالمهام الدبلوماسية.

في دولة نامية مثل الامارات العربية المتحدة، يشار إلى أن عوامل الكاريزما وعوامل العلاقات العامة التي يتمتع بها الدبلوماسي والتي تتميز بدرجة عالية من التوجه الأخلاقي ببيئات عمل أفضل مع تقليل الانحراف بين الأشخاص وانحراف مكان العمل، وهذا أمر منطقي لأن القادة في العمل الدبلوماسي هم قدوة. وتصرفاتهم تنعكس بشكل متسلسل من خلال مؤسسات العمل الدبلوماسي والخارجي (Sharma, 2019).

فيمكن تسخير عوامل الكاريزما للدبلوماسي وعوامل العلاقات العامة بشكل اساسي لتحقيق تقدم في العلاقات الدبلوماسية بين الدول (Allison & Goethals, 2020). أخيرًا، خلصت النتائج التجريبية لهذه الدراسة إلى أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الموقف السياسي للدولة المستضيفة وتقديم مساهمة مهمة في العلاقات الدبلوماسية.

كما قدمت نتائج هذا البحث نصوصًا أدبية من حيث استنتاج كيف يمكن للعلاقات الدبلوماسية أن تكون أكثر فعالية. وفقًا لذلك، حدد هذا التحقيق إطارًا شاملاً يستوعب التأثير الوسيط للموقف السياسي للدولة المستضيفة على العلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية في المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها.

التنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة يتطلب ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وتبنى عليها تحديد الأنشطة والوظائف والمهمات التي يجب ان تقوم بها إدارات العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، كما يؤدي التحديد الدقيق للأهداف إلى تحديد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية معينة مما يساهم في التركيز على طبيعة

المهمة المراد تحقيقها وحصر الجهود الجماعية اللازمة وتكتبها لتحقيق هذه الأهداف كما تمثل الأهداف مقياسا لكفاءة تحويل العناصر والموارد المتاحة إلى خدمات ملموسة وواضحة وذات تأثير فعال في الاتجاه المطلوب كما تستخدم كأداة إدارية في تقييم الأداء والرقابة و التنسيق واتخاذ القرارات.

تعمل العلاقات العامة على تحقيق عدد من الأهداف، فكل حمله من حملات الإعلام ينبغي أن ترتكز على سلسلة متكاملة من الأهداف والأغراض توضع سلفا فيتحقق هدف وراء هدف في سلسلة مترتبة والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعا وفي النهاية بلوغ الهدف الشامل وإذا لم تحدد هذه السلسلة من الأهداف سلفا فان النتيجة ستكون ضياع الوقت والجهد والمال وبالتالي الفشل الذريع.

ولابد من التفريق بين الدبلوماسية والسياسة سواء كانت داخلية او خارجية حيث لها صلة مباشرة بالدبلوماسية وتتفاعل معها ولكنها تختلف عنها من حيث ان السياسة نهج وخطة بينما الدبلوماسية علم وفن وذوق يستهدف التفاوض وتطبيق السياسة، فالسياسي غير الدبلوماسي والعكس صحيح.

فضلا عن توصيل المعلومات للحكومات والتفاوض معها تعنى الدبلوماسية بتعزيز العلاقات بين الدول وتطويرها في المجالات المختلفة و بالدفاع عن مصالح وأشخاص رعاياها في الخارج وتمثيل الحكومات فى المناسبات والأحداث فضلا عن جمع المعلومات عن أحوال الدول والجماعات الخارجية وتقييم مواقف الحكومات والجماعات إزاء قضايا راهنة أو ردات فعل محتملة إزاء سياسات أو مواقف مستقبلية.

Universiti Utara Malaysia

ترتبط العلاقات العامة والتي بدورها تؤثر َعلَى والعلاقات الدبلوماسية بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية لمجتمعاتها؛ ولذا يتحدد دور العلاقات العامة ِفي إحداث التفاهم ونشر الثقة المتبادلة وخدمة المصالح العامة. أما َعلَى الصعيد الدولي، فهي تسهم بجانب وسائل الاتصال الأخرى غير الجماهيرية كالاتصال الشخصي ِفي مد وتقوية جسور العمل الدبلوماسي بين البلدان ودعم وتحسين العلاقات الدبلوماسية.

تهدف العلاقات العامة إلى توعية الجماهير بالأهداف العامة للدولة وتعليم الجمهور عن السياسة العامة ومسؤوليته في تنفيذها. كما تهدف الدولة إلى التوعية بأهداف العلاقات العامة وأسلوبها وعمل ونوع نشاطها وخططها للجماهير وتعد الأهداف مقياس للتقويم والرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله وتؤدي أيضا إلى عمليات تعديل استراتيجيات العلاقات الدبلوماسية.

العلاقات العامة الدولية بين الدول تقوم علي اساس التفاهم و تبادل المصالح بصورة عامة وقد أتاح شيوع الإتصال انتشار وسائله المتعددة عددا من الوظائف على الصعيد الدولي وأكثر هذه الظواهر التفاهم الدولي بين الشعوب تقاربا وتباعدا ولم تكن تلك الظاهرة وقفا علي متغيرات العلاقات الدبلوماسية الدولية علي المستوي الرسمي بل يتسع مفهوم العلاقات العامة ليشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تعبر الحدود دولة الى أخري وتأخذ طريقها الى الدول مكونة صورة قومية تكاملية فيما بين الشعوب.

### 6.1.2 مساهمات عملية

فيما يتعلق بالآثار العملية، أبرزت النتائج التجريبية لهذه الدراسة العديد من المساهمات في المعرفة من حيث السلوك التنظيمي التي قد تكون مهمة، خاصة بالنسبة للدبلوماسيين للتعامل مع العلاقات

الدبلوماسية في المنظمات او المؤسسات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها.

فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي، أثبتت هذه الدراسة أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة مهمة للغاية لتوفير إدارة فعالة بالنسبة للعلاقات الدبلوماسية. أي، بناءً على النتائج، يمكن أن يكون لقادة القطاع العام تأثيرات ملحوظة على موظفي القطاع للدبلوماسي او للدبلوماسيين للعمل بجدية أكبر وحكمة.

علاوة على ذلك، أوضحت الدراسة أن القادة يمكنهم التواصل والتوجيه والتغذية الراجعة والتحفيز والتحكم بشكل عادل ومكافأة وتمكين وتدريب الدبلوماسيين مما يقودهم إلى تعزيز جهودهم للتعامل مع العلاقات الدبلوماسية وتحسينها مع الدول الاخرئ. من الواضح، ركزت الدراسة الحالية على القطاع الدبلوماسي لدولة الامارات العربية المتحدة لفهم كيف يمكن للعوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة إجراء تغييرات إيجابية على سلوك الدبلوماسيين والموظفين العاملين في المنظمات والمؤسسات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية تجاه إدارة العلاقات الدبلوماسية الفعالة.

وبالتالي، فقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة أكثر تأثيرًا في تحسين وتعزيز العلاقات الدبلوماسية. نتيجة لذلك، يتعين على جميع القادة والسياسيين إيلاء المزيد من الاهتمام لقضاء المزيد من الوقت، وتوفير الحرية ومكافأة الجهود الجيدة لتعزيز العوامل التي تأثر بشكل فعال على العلاقات الدبلوماسية المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها.

Universiti Utara Malaysia

يجب على القادة النظر في العديد من الجوانب الرئيسية لأنهم عندما يشرحون توقعاتهم لأتباعهم وموظفيهم، سيكون من المقنع لأتباعهم العمل بناءً على توقعات القادة. علاوة على ذلك، تمت الإشارة إلى النتائج من خلال نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات والتي تفيد بأن ممارسة مساعي القيادة المناسبة قد تعزز العلاقات الدبلوماسية.

ومن ثم، تشير هذه الدراسة إلى أنه يتعين على المديرين وغيرهم من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ضمان توفير التركيز المناسب في هذا الاهتمام. فيما يتعلق بالعمل الجماعي وسلوك القائد والموظف، تقدم هذه الدراسة العديد من برامج التوجيه والتدريب لتعزيز ثقة القادة وتعزيز تأثيرهم على الموظفين في جميع المراحل.

في الأساس، تساعد هذه البرامج عادةً في فهم التحديات التي تواجه المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها. علاوة على ذلك، توفر هذه البرامج معلومات عامة عن الموظفين وكيفية إدارة العلاقات الدبلوماسية. وفي الأخير، اقترحت الدراسة الحالية دليلًا توجيهيًا للحكومة لمنح حرية توجيهية للقادة في المؤسسات والمنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية لتحقيق قيادة أفضل لضمان إدارة فعالة للعلاقات الدبلوماسية.

للتوضيح، يجب أن يكون لدى المنظمات الدبلوماسية سياسات لمكافأة القادة وأتباعهم وخدمتهم وتوجيههم وتدريبهم أيضًا. علاوة على ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى أن صانعي السياسات يمكن أن يكون لهم تأثير أكبر عندما تنفذ الحكومة البيروقراطية وتنظم الروتين في المؤسسات العامة. أي أن القادة يحتاجون إلى المزيد من سياسات الإصلاح من الحكومات لضمان إدارة فعالة للعلاقات الدبلوماسية.

في الختام، فإن الدراسة الحالية لها العديد من الآثار العملية. تشير نتائج هذا البحث إلى أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة لها تأثير على الموظفين في القطاع الدبلوماسي وهذا يساعد على تعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية.

تشجع نتائج الدراسة القادة على اتباع الجوانب الرئيسية في هذا الصدد مثل المكافأة والتواصل والخدمة والتغذية الراجعة والتحفيز والسيطرة العادلة على الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تحث هذه الدراسة المؤسسات العامة على تقديم التوجيهات والبرامج التدريبية المحددة لزيادة قدرة القادة والموظفين. أخيرًا، أوضحت الدراسة أن سياسات الحكومة يجب أن تكون أكثر وضوحًا ويجب على صانعي السياسات وضع القوانين واللوائح لتكون بمثابة دليل للقادة والموظفين.

العلاقات الدبلوماسية هي الوسيلة التي يتم بها اتصال الدول بعضها البعض بهدف إشباع حاجياتها المختلفة بدءا من تسوية الخلافات والمنازعات إلى تنمية وتطوير العلاقات الدولية في شتى المجالات، أما العلاقات القنصلية فهي لا تقل أهمية عن العلاقات الدبلوماسية في محيط العلاقات الدولية، إذ هي أيضا وسيلة لاتصال الدول يبعضها البعض، إلاأنها تستلزم من القائمين عليها الدراية التامة بعادات وتقاليد الشعوب وقوانينهم وبمختلف نواحي الحياة الثقافية والتجارية والاقتصادية والدينية.

ولا جدال في أن الدبلوماسية تعتبر من أهم أدوات تنفيذ السياسة الخارجية، ولعل هذه الأهمية تتضح من الاستعمال الشائع الذي يخلط بينها وبين السياسة الخارجية ذاتها وبين أهمية البعثات الدبلوماسية والقنصلية باعتبارها أداة تستخدمها الدولة لتنفيذ سياستها تجاه المجتمع الدولي، وبالتالي فمن الطبيعي أن يطرأ عليها من التحولات ما يواكب التغيرات المعاصرة سواء في نظام الحكم أو العلاقات الدولية. ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به المبعوث الدبلوماسي فان القانون

الدولي والمواثيق الدولية قد وفرت له حماية وحصانة تمكنه من ممارسة عمله في أريحية، وهذه الحصانة لم تشتمل فقط على شخصه فقط بل تجاوزته إلى حماية مقراته وموظفيه وبيته.

تتفاخر المدارس الدبلوماسية وتتبارى على مختلف مسمياتها وجنسياتها وأماكنها لتضع وتربط هذه العناصر مع بعضها (الدبلوماسية وكاريزما القيادة) كأنها تاج وروح الحياة اليومية، سواء عن طريق نظرية الاكتساب أو عن طريق نظرية التعلم. لذلك فمن الضروري اخضاع الدبلوماسي الإمراتي على وجْه الخصوص بدورات وحلقات مكثفة في هذا العنصر الجوهري؛ لكي يعكس السمعة والصورة الجميلة والعصرية لوطنه.

إن نواة الحياة اليومية (الدبلوماسية وكاريزما القيادة) ليس حصريًّا على الملوك والسلاطين والرؤساء وكبار الشخصيات، حيث ركَّز العالم (فرويد) في نظريات علم النفس على العائلة وهي أصغر نواة للمجتمع، لذلك على الأب أو الأم أن يتحليا ويتسلحا بهذه الجوانب الحيوية من نواة الحياة. فعلى سبيل المثال، الأب وهو رب الأسرة عليه أن يكون القدوة في التصرف وقيادة العائلة بأعلى درجات التضحية والمثابرة.

لأن أبناءه ينظرون إليه كقدوة في كل شيء، وكذلك تصرفاته وسلوكه في الأكل والكلام والمحادثة كلها تعكس شخصية الوالد القائد في العائلة، وبدعم مستمر من القائد الرديف وهي الزوجة الحنونة المربية التي تسهر وتضحِّي من أجل سمو العائلة، لذلك بدأ علم الاجتماع وعلم النفس يركزان كثيرًا على قيادة الأسرة بالاعتماد على نواة الحياة (الدبلوماسية وكاريزما القيادة) بإيجابية لغرض بناء مجتمع متكامل ناضج.

على الدبلوماسي أن يتسلح بمفهوم الدبلوماسية وعوامل الكاريزما للدبلوماسيين وأهمها مفرداتها هي: الشعور بأهمية الرسالة الإنسانية التي يريد تأديتها، وأن يؤمن بقدرته على القيادة، أن يتحلَّى

بالشخصية القوية وأن يحب عمله كقائد، أن يكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام ورحابة صدر، أن يكون ناضجًا وصاحب آراء مميزة، أن يكون صاحب حكمة للتمييز بين المهم والأهم، أن يتحلَّى بالطاقة والنشاط والحماس والحيوية والرغبة في العمل والمبادرة، لديه الحزم والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد الدائم للعمل، ويكون مستمعًا جيدًا ومحاورًا ذكيًّا وماهرًا بنفس الوقت.

الجدير بالذكر أن كل ما تقدم ذكره هو جزء بسيط في موضوع عوامل الكاريزما للدبلوماسيين التي هي أحد أعمدة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعتمد اعتمادًا كُليًّا على المعلومات الواردة في أجندته؛ لأن بدونهما تُعد الدبلوماسية ناقصة المعالم وغير مكتملة الصورة، ويصبح القائد والشخص المعني محل استهجان في محيط عمله، بسبب سلوكه وتصرفاته الأنانية التي لا تحمل أي بصمات مميزة ومدروسة؛ الدبلوماسي الناجح أو حتى رب الأسرة إن لم يتسلح بفن الإدارة والقيادة والمشورة واحترام الرأي الآخر، والاطلاع على كافة المعلومات الأساسية والجانبية، يبقَ ناقصًا في تطبيق كاريزما القيادة وكأنه جندي مقاتل بلا عتاد في ساحة المعركة.

تعكس العلاقات الدولية طبيعة العلاقات الناجمة عن التفاعل بين الأفراد داخل المجتمع الواحد (الوحدة الحضارية الواحدة) فضلا عن طبيعة التفاعل الحاصل على مستوى الدول وعلى هذا النحو تعتبر العلاقات الدولية (الخارجية) احد أوجه التفاعل بين المجتمعات (الدول) وهي في مضمونها أهداف او أنشطة وتقنيات تعكس صورة العلاقات العامة استطاعت الحكومات تحسين الرأي العام عنها وعلى نحو خاص في علاقاتها الدولية وكذلك علاقاتها الداخلية مع أبناء شعوبها. فالعلاقات العامة الدولية لها المقدرة من خلال وسائل الإتصال المختلفة ان تنقل الدولة من الدول النامية من عالمها المحدود الي عالم اوسع وأرحب حيث يعرف أفراد تلك الدولة أساليب وأنماط

Universiti Utara Malaysia

الحياة في الدول المتقدمة فينمو لديهم الاستعداد للأخذ منها والتشبه بها كما تنمو عندهم المقدرة علي التقمص الوجداني.

أي القدرة علي تصور الفرد لنفسه في ظروف الآخرين، ونري أن هذا يقود للشعبية الإعلامية التي تعرف بها العلاقات العامة الدولية في الدول المتقدمة، حيث نجد ان الرأي العالمي وخاصة الرأي العام في الدول النامية يتجه ويفضل الإذاعات الدولية ومحطات التلفزة الدولية وهذا نتاج التقمص الوجداني، وهذا يؤدي لتكوين العلاقات العامة في المجال الدولي الذي تهدف له تلك الدول من خلال وسائل الإتصال المتطورة التي تمتلكها بالإضافة الي انها تمتلك كافة ما يطلق عليه صفة الدولية.

لقد أدت التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في العالم إلى تشابك المصالح وتسهيل وسائل الاتصال العالمي، ومن هنا ظهر دور العلاقات العامة في العلاقات الدولية، ففي أوروبا مثلا تستخدم العلاقات العامة وسيلة من وسائل تدعيم الوحدة الأوروبية والسعي لمزيد من التفاهم بين الشعوب الأوروبية وكلما زاد تقدم الدول كلما تم إنشاء جمعيات العلاقات العامة وتدعيم الأجهزة الحكومية بأقسام العلاقات العامة، وتعد العلاقات العامة وظيفة من وظائف المنظمات الدولية وعلى سبيل المثال إن مكتب الأمم المتحدة للإعلام ومقره نيويورك يمارس العلاقات من خلال العلاقات الخارجية.

وهكذا تدعم دور العلاقات العامة الدولية حتى إن الشركات المتعددة الجنسيات تهتم بهذا الجانب اهتماما شديدا بالإضافة إلى الشركات والمؤسسات التي تعمل في النطاق الدولي مثل شركات البترول والشحن والتأمين وغيرها وإذا انتقلنا إلى البعثات الدبلوماسية فان وظيفة العلاقات العامة

أصبحت من مهامها الأساسية، وان كانت الدول الفقيرة تعاني من صعوبات في هذا المجال وغيره من المجالات المختلفة.

مايمكن أن نلاحظه بشأن الدور الذي تلعبه البعثة القنصلية لدى الدولة الموفد إليها أن هذه البعثة وعلى غارر البعثة الدبلوماسية ، نجدها تساهم إلى حد بعيد في تنشيط التبادل الثقافي والعلاقات التجارية والاقتصادية ، كما أن قيام البعثة القنصلية بهذه المهام يشكل حلا مناسبا للمشاكل الاقتصادية والبشرية التي تواجه الدول فيما بينها بفضل ما تقوم به البعثة من نشاطات وأعمال تساهم إلى حد بعيد في إرساء التعاون في شتى المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية، كما تعتبر همزة وصل بين الدولة التي تتبعها والدولة المستضيفة.

فالحقيقة أن هناك تداخل وتكامل بين الوظيفتين القنصلية والدبلوماسية ، لذلك فقد عمدت الدول في العصر الحالي إلى توحيد سلكيها الدبلوماسي والقنصلي في إطار سلك واحد بسبب التداخل والتكامل ما بين الوظيفتين إذ كثيرمايجد الدبلوماسي نفسه يمارس الوظائف القنصلية ، ونفس الشيء ينطبق على القنصل في حالة عدم وجود بعثة دبلوماسية لبلاده في الدولة المضيفة.

Universiti Utara Malaysia

### 6.2 القيود وتوصيات البحث المستقبلية

في سياق إجراء هذا البحث، تم العثور على العديد من القيود التي يمكن أن تكون مفيدة لتوصيات البحث في المستقبل. بادئ ذي بدء، بناءً على النتائج الواردة في الأدبيات السابقة، كان تصميم البحث المستخدم في البحث الحالي هو أداة المسح حيث تم استخدام استراتيجية البحث المقطعي في هذه الدراسة التي تحسب فترة ثلاثة أشهر لجمع البيانات. هذا ينتمي إلى نوع المدخلات التي تعتبر ضرورية وكافية من خلال استخدام أداة جمع بيانات الاستبيان.

لذلك، كان من الصعب جدًا اكتشاف الاتجاه السببي الذي لا يمكن من أجله إنهاء مثل هذه العلاقات بين البنى الخارجية والداخلية. التوصية للمستقبل، يفكر الباحثون في استهداف عينة أوسع من نطاقات مهنية مختلفة لمعرفة النتائج القابلة للترويج فيما يتعلق بعوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة ومشاركتهم في تعزيز العلاقات الدبلوماسية التي تديرها سياسة الحكومة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك قيد آخر وهو التعميم. لا يمكن على الإطلاق تعميم نتائج هذه الدراسة على البلدان والمناطق الأخرى للاختلافات في الثقافة والوقت والبيئة ونفسية المستجيبين والثقافات. علاوة على ذلك، اقتصرت البيانات التي تم جمعها من هذه الدراسة على منطقة جغرافية لدولة الإمارات العربية المتحدة. لذلك، توصي هذه الدراسة بإجراء مزيد من البحث حول مختلف البلدان والثقافات والبيئات.

علاوة على ذلك، أجريت هذه الدراسة على المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها لذا فإن قابلية تعميم البحث على دول أخرى محدودة للغاية. نتيجة لذلك، يقترح هذا البحث، في إجراء مزيد من البحوث عن قطاعات أخرى لها أهمية كبيرة بالعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة مع دول أخرى.

نظرًا لتعقيد طبيعة عملية العلاقات الدبلوماسية، فقد تم استخدام طريقة المسح (الطريقة الكمية) في هذه الدراسة. على الرغم من أن معدل الاستجابة لهذا كان 84٪ ويعتبر هذا المعدل مرتفعًا مقارنة بالدراسات الأخرى، إلا أن الكمية لا يمكن أن تصور صورة "ماذا ولماذا وكيف" تحدث الأشياء.

وبالتالي، قد يكون من المفيد لهذا المجال إجراء مقابلات شخصية وجهًا لوجه من قبل باحثين آخرين أو دبلوماسيين إماراتيين لتحقيق بيانات دقيقة مناسبة لسياسة حكومة الإمارات العربية المتحدة فيما يتعلق بالعلاقاتها الدبلوماسية مع الدول الأخرى. لذلك، فإن استخدام كلتا الطريقتين (الكمي والنوعي) قد يزيد من معدل الاستجابة ويحفز المستجيبين (كل من أصحاب المقابلة والمخبرين) للدراسة لتقديم استجابة محسنة ومفيدة في هذا الصدد.

لقياس العلاقات الدبلوماسية، اعتمدت هذه الدراسة على الموظفين الذين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. على الرغم من أن القادة والسياسيون سيوسعون إلى حد ما في المشاركة في صنع القرار، إلا أن فحص الموظفين في البحث التالي يوصى به بشدة للحصول على فهم أفضل للعلاقات الدبلوماسية بكفاءة.

فيما يتعلق بنموذج القياس، تم استخدام 17 عنصر لعوامل الكاريزما للدبلوماسيين و 20 عنصرلعوامل العلاقات العامة وهي طويلة جدًا وقد تؤثر على النتائج. لذلك يوصى بمفاهيم الأخرى وقياسات تكون فيها العناصر قليلة بعض الشيء في الدراسات المستقبلية.

### 6.3 ملخص الدراسة

توضح الدراسة أثر عوامل الكاريزما للدبلوماسيين (استراتيجية الاتصال، الاشارات الإجتماعية، الشغف والطاقة) على العلاقات الدبلوماسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. بالإضافة الى ذلك، فإن الهدف الاخر هو التحقيق في تأثير عوامل العلاقات العامة (الاتصالات، ادارة وسائل الإعلام، ادارة المعلومات، ادارة الصور) على العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات بالإمارات العربية المتحدة.

علاوة على ذلك، هدفت هذه الدراسة الى التحقق من مدى توسط الموقف السياسي للبلد المستضيف للعلاقة بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة (من جهة) والعلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة (من جهة اخرى). عملت الدراسة على سد الثغرات وتمكين هذه الدراسة في تحليلات عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة في تحسين العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

تهدف سياسية الامارات الخارجية الى تعزيز استقرار وازدهار وسلطة وسيادة الدولة ومواطنيها من خلال تعاملها مع الحكومات والمنظمات الأجنبية (Antwi-Boateng, 2020). حيث أن السياسة الخارجية لدولة الإمارات تتشابه مع تلك التي تنتهجها بعض الدول الأخرى، وتتأثر السياسة الخارجية الإماراتية المتميزة، من حيث المفهوم والتنفيذ، بعوامل فريدة من نوعها (Vinjamuri, 2020).

بالإضافة الى ذلك، تم تأسيس اتحاد الإمارات العربية المتحدة المتكون من سبعة أعضاء في عام 1971، وترأسه نفس القيادة، مما سمح بإحضار درجة عالية ومميزة من الخبرة والاتساق فيما يتعلق بسياسته الخارجية (Zasloff, 2019). على مدار العقود الثلاثة الماضية، عكست استمرارية واتساق السياسة الخارجية لدولة الإمارات التصورات التي تتبناها قيادات العالم عنها (Anastasiou & Garametsi, 2021). كما أثرت الاختيارات في مجال السياسة الداخلية على السياسة الخارجية والمطالبات المتنافسة بشأن إنفاق ميزانية الدفاع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي اعتماد خيارات التوفيق بدلاً من المواجهة كنهج للقرار (Salaheldin, 2020).

Universiti Utara Malaysia

تتعلق الدراسة بوجوب تطوير العلاقات الدبلوماسية لدولة الإمارات العربية، لذا وجدنا ان النظرية الاقرب لمفاهيم هذه الدراسة هي نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات. والتي بدورها ناقشت العناصر التي تؤثر في علاقات الدول ودور هذه العناصر ومدى أهميتها، وهنا تعطى النظرية دعماً علمياً فيما يخص بوظيفة الدبلوماسيين وكاريزميتهم من خلال عوامل تلك الكاريزمية (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة)، الى جانب الدور الذي تلعبه عوامل العلاقات الدولية (الاتصالات وإدارة وسائل الإعلام وإدارة المعلومات وإدارة الصور)، كما تلمس نظرية العلاقات الدولية الموقف السياسي للبلد المستضيف والذي يمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

نظرية العلاقات الدولية ل (David Long and Brian Schmidt (2005 هي دراسة العلاقات الدولية (IR) من ناحية نظرية. يعمل على إيجاد إطار مفاهيمي يمكن من خلاله تحليل العلاقات الدولية (Melissen, 2016; Pastor-Castro & Thomas, 2020; Vuković, 2020). يصف Ole Holsti نظريات العلاقات الدولية على أنها مثل أزواج من النظارات التي تتيح لمن يرتديها برؤية الأحداث البارزة فقط ذات الصلة بالنظرية ؛ على سبيل المثال ، قد يتجاهل أحد أتباع الواقعية تمامًا حدثًا قد ينقض عليه البنائي باعتباره حاسمًا ، والعكس صحيح ( Aggestam, .(.2016; Blood, 2018; Potter, n.d

علاوة على ذلك، باعتبار ان نظرية إدارة العلاقات هي احد النظريات الأساسية للعلاقات العامة محلية كانت ام دولية، تؤكد هذه نظرية على دور العلاقات في نجاح وفعالية التواصل بين المنظومات والدول بما في ذلك العلاقات الدبلوماسية في سبيل تحسين العلاقات السياسية للدول .(Ledingham & Bruning, 2000)

باعتبارها النظرية الأساسية للعلاقات العامة محلية كانت ام دولية، تؤكد نظرية إدارة العلاقات على دور العلاقات في نجاح وفعالية التواصل بين الافراد والمنظومات والدول بما في ذلك العلاقات الدبلوماسية في سبيل تحسين العلاقات السياسية للدول ( Ledingham & Bruning, 2000). بحيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات العامة ذات قيمة عندما تساعد أنشطة العلاقات العامة المنظمة على تطوير علاقات جيدة مع اصحاب المصلحة ، والتي "تقيم وتحافظ على علاقات مفيدة للطرفين بين المنظمة والجمهور التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها" (Wakefield, 1997).

وفي الأصل ، ظهرت نظرية إدارة العلاقات مع التركيز على جوهر العلاقات العامة وما الذي يمكن أو ينبغي القيام به (Wakefield, 1997). بحيث أكد علماء العلاقات العامة على أهمية إدارة العلاقات (Ledingham & Bruning, 1998). ويحاول الكثيرون أيضًا تحديد مفهوم العلاقات واستكشاف دورهم في العلاقات العامة (Hung, 2005).

Universiti Utara Malaysia

وعلى سبيل المثال ، لفت Ferguson (1984) الانتباه إلى العلاقات داخل دراسة وممارسة العلاقات العامة (Hon & Grunig, 1999). أصبحت الأولوية ترتكز على التحول من التلاعب بالرأي العام إلى التركيز على بناء العلاقات والحفاظ عليها باعتبارها الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة (Bruning & Ledingham, 1999). كما تم تعريف الغرض من العلاقات العامة على أنه بناء علاقات مع الجماهير التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق هدفها (Grunig, 1992).

وفي الآونة الأخيرة ، أكد Ledingham (2003) على أدوار العلاقات في العلاقات العامة ، وأوضح أن نظرية إدارة العلاقات قد أوضحت وظيفة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي وقدمت إطارًا لتحديد مساهمة العلاقات العامة في تحقيق المهام الإدارية و الدبلوماسية

(Ledingham, 2003). في الواقع ، ان المنظمات والدول على استعداد للدخول في علاقات لكسب مزايا تعاونية ونتائج إيجابية لا يمكن تحقيقها من خلال العمل بشكل مستقل ( Constine et al., 2019). وبالمثل ، تحتاج أبحاث العلاقات العامة أيضًا إلى استكشاف ما تم إنشاؤه في حالة تنظيمية محددة ، مثل أزمة أو موقف خطر (Constine et al., 2019).

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولي بشكل واضح من خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسي منها مرتبطا بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع في المجال الدولي.

إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة في ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها، وبذلك تسعى هذه الشركات إلى إبطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

بحيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات العامة ذات قيمة عندما تساعد أنشطة العلاقات العامة المنظمة على تطوير علاقات جيدة مع اصحاب المصلحة، والتي "تقيم وتحافظ على علاقات مفيدة للطرفين بين المنظمة والجمهور التي يعتمد عليها في نجاحها أو فشلها" (Wakefield, 1997). وفي الأصل، ظهرت نظرية إدارة العلاقات مع التركيز على جوهر العلاقات العامة وما الذي يمكن أو ينبغي القيام به (Wakefield, 1997). بحيث أكد علماء العلاقات العامة على أهمية إدارة العلاقات (Ledingham & Bruning, 1998). ويحاول الكثيرون أيضًا تحديد مفهوم العلاقات واستكشاف دورهم في العلاقات العامة (Hung, 2005).

والدراسة نهج علمي لأنها تتبع خطوات منهجية تبدأ بالافتراضات وتنتهي بالموافقة او الرفض. وحدة التحليل هي المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها. مجتمع الدراسة هم أي موظفين يعملون في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

بناءً على معلومات غير رسمية من الوزارة الخارجية، يقدر إجمالي عدد مجتمع دراسة من موظفين عاملين في وزارة الخارجية وسفارات دولة الامارات في جميع انحاء العالم من 8000 الى 10000 موظف موزعون على 273 مؤسسة (سفارات وقنصليات). وفيما يخص العينات المختارة في هذه الدراسة، تعذر الوصول لكامل الموظفين بشكل عشوائي كامل لاستحالة الحصول على مسح كامل لجميع افراد مجتمع الدراسة.

وبالتالي، اضطر الباحث إلى اللجوء إلى أخذ العينات الملائمة التي يتم استخدامها عند اختيار فئة محدودة من الأشخاص الذين هم في وضع أفضل لتقديم المعلومات المطلوبة للبحث في العينة. في هذه الدراسة تم توزيع 370 استبانة على الموظفين العاملين في وزارة الخارجية أو سفارات دولة الإمارات حول العالم أو أي موظف لديه مهام دبلوماسية مرتبطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وعليه فقد أسفرت نتيجة هذه المحاولة عن إرجاع 312 استبانة من أصل 370 تم توزيعها على المستهدفين.

من أصل 312 استبيانًا، كان هناك 13 حالة غير صالحة للاستخدام بسبب عدم استكمال المشاركين لأجزاء كبيرة من تلك الاستبيانات لذلك كانت الحالات الأولية للتحليل 299 حالة. بالنسبة للفحص، كانت هناك 5 حالات غير متداخلة، ولفحص أحادي المتغير 4 حالات، ولفحص متعدد المتغيرات 3 حالة. وبناء على ذلك، كانت هناك 287 مكتملة متبقية لمزيد من التحليل.

العلاقات الدبلوماسية هي الوسيلة الأولى للتواصل بين الدول وبعضها البعض ومتابعة مدى إحكام الاتفاقيات وتنفيذها، كما أنها تدعم بشكل كامل التبادل في الثقافات والتبادل السياسي والتجاري بين الدول. وفرت نتائج هذه الدراسة أدلة تجريبية لتأثير الموقف السياسي للدولة المستضيفة كوسيط بين عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة والعلاقات الدبلوماسية في دولة الامارات العربية المتحدة.

علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن عوامل الكاريزما للدبلوماسيين وعوامل العلاقات العامة تتعلق بشكل كبير بالعلاقات الدبلوماسية. أي أن نتائج الدراسة أظهرت أدلة على الفرضيات النظرية المدعومة جزئيًا أو بالكامل. من المهم أن نستنتج أن هذه الدراسة قد استوفت إجابة جميع الأسئلة البحثية التي أثيرت في الفصل الأول على الرغم من بعض القيود.

والأهم من ذلك، أن الإطار النظري للدراسة الحالية دعم نظرية العلاقات الدولية ونظرية إدارة العلاقات التي وفرت فهمًا واضحًا لإطار البحث. وبشكل أكثر تحديداً، دعمت نتائج هذه الدراسة التفسيرات حول الاطار المفاهيمى للدراسة في كونها تناقش العناصر التي تؤثر في علاقات الدول ودور هذه العناصر ومدى أهميتها.

هنا تعطى هذه النظريات دعماً علمياً فيما يخص وظيفة الدبلوماسيين وكاريزميتهم من خلال عوامل تلك الكاريزمية (استراتيجية الاتصال والإشارات الاجتماعية والشغف والطاقة)، الى جانب الدور الذي تلعبه عوامل العلاقات الدولية (الاتصالات، إدارة وسائل الإعلام وإدارة المعلومات وإدارة الصور)، كما تلمس نظرية العلاقات الدولية الموقف السياسي للبلد المستضيف والذي يمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

إّن الكاريزما أو سحر الجاذبية لا تتحّقق من لا شيء، كّل فرد رجً لا كان أو امرأة، يحمل في ذاته نسبة من الكاريزما أو بالأحرى يتمّتع بجانب كاريزمي، لكن هذا الجانب بحاجة إلى كشف وتطّور ومجال.أّمابالنسبة للقادة و الدبلوماسيين الذين امتلكوا قدراً مرضياً من الكاريزما والسيادة، فهمُعرفوا واشتهروا بين الناس من باب أّنهم كشفوا كنز الكاريزما وطّوروها.

كما ُسجلت أسماؤهم في التاريخ بغض النظرعن ما خّلفوه من زعامات إصلاحية أوسلطات دكتاتورية. إّن علم الاجتماعي وّفرالمجال المناسب الذي يمّكن الباحث من التطّرق إليه في الدراسات الإنسانية ويتيحله فرصة الخوض في معطيات ومحددات الكاريزما وماُينتج عنها. نظراً لما اّتسمتبه شخصية الزعيم الكاريزمي. وبالتالي دراسة أسباب الالتفات إليه والتعريف بها للمتلقي. إّن الدافع وراءالخوض في مثل هذاالبحث، يرجع إلى حرص الباحثين على تناول معطيات أخرى جديدة من شخصية الزعيم منخلا لتجاوزأدواره السياسية إلى أخر جعلته يتمّتع بشخصية جماهيرية، بالإضافة إلى المواقف الحاسمة التي زادت في شعبيته.

Universiti Utara Malaysia

تلعب الكاريزما دوراً مهّمًا في بناء السلطة والسيادة؛ كما يتمّتع أصحابها بسما تتميزهم عن الآخرين. تظهر السيادة الكاريزمية تبعًا لفعل سياسي أو حالة اجتماعية وبهذا يحظى الدبلوماسي بقبولٍ منِ قبل الجمهور. يستند مفهوم كاريزما القيادة كثيرًا إلى فن الدبلوماسية بمختلف فروعها ومدارسها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم كاريزما القيادة عن فن الدبلوماسية؛ لكون شخصية الدبلوماسي تعتمد كثيرًا على فروع وتفرعات الدبلوماسية، مثال الشجرة وجذرها فإذا كان الجذر قويًّا ومتجذرًا في الأرض فإنّ الشجرة تنمو وتثمر وتكون نضرة من أوراق خضراء جميلة وأثمار ناضجة تسر الناظرين.

هذا هو نواة الحياة العصرية المدنية الحديثة (الدبلوماسية والكاريزما) التي يركز عليها علم الاجتماع في نظرياته، وهما صفتان متلازمتان، وتُعد من المقوِّمات المتكاملة للشخصية التي تريد أن تظهر بكل احترام وتقدير، وتنال رضا المقابل على المستوى الرسمي لكبار الشخصيات.

فكثير من رؤساء الجمهوريات المنتخبين وهم على رأس هرم القيادة يفتقدون إلى أبسط معالم إتيكيت وكاريزما القيادة في التعامل الفردي، وإن كان قائدًا ناجحًا في أفكاره وأطروحاته، لذلك فإن نواة الحياة مهمة لجميع شرائح المجتمع، ومنهم كبار الشخصيات، وكذلك السلك الدبلوماسي. الخطوة الأساسية للوقوف على المفاهيم والمصطلحات، والتعّرف على المناهج التي تعتمد عليها، تكمن في التطّرق إليها من ناحيتي اللفظ والمعنى. لقد تعّددت التعاريف بخصوص مفهوم الكاريزما ولكن ما هو سائد وشائع بين هذه التعاريف، يرتكز على أّن مفردة الكاريزما (Charisma) أو الكاريما؛ كماأطلقوا عليها، هي «كلمة يونانية تعني الموهبة وتدّل على مجموعة من الصفات والجاذبية والمواهب الخارقة للعادة» (الكيالي، 1990) التي يّتصف بها أصحابها وتشرعن لزعامة أو قيادة قدسية، إّنها «هبة الله، أيَ من ترسله العناية الإلهية لإنقاذ أمته» (بدوي،1978).

إضافًة إلى المعنى اللغوي، فإّن لفظة الكاريزما حسب التنظيرالعربي وللخروج من هالات الغموض المحاطة بها،اّتخذت تسميات عّدة كـ«سحر الشخصية، أو الشخصية الملهمة، أو الساحرة، أو الشخصية الآسرة، أو الجاذبية والفتنة والسحر، أو المهابة، أو الأعطية الكونية» (عباس، 2015، صفحة 487)، إّلا أّنها ما استطاعت أن تباري الكاريزما كمصطلح يتمّتع بالصدارة، ويمكن توضيح ذلك باعتبار أّن هذه التسميات شاعت واستخدمت كوصف وترجمة لمفهوم الكاريزما وليس بديً لا له.

على الرغم من أن العلاقات الدبلوماسية قد تمت دراستها على نطاق واسع في السياق الغربي، وجادلت الدراسات بأن المنظورات الغربية حول العلاقات الدبلوماسية الموظفين ليست ذات صلة بالضرورة بالسياقات الأخرى.

في هذا الصدد، حددت الدراسة الحالية عوامل مهمة تؤثر بشكل كبير على العلاقات الدبلوماسية في في دولة الامارات العربية المتحدة. بقدر ما يتعلق الأمر العلاقات الدبلوماسية، أجريت معظم الدراسات السابقة حول العلاقات الدبلوماسية في السياق الغربي. وبالتالي، قد تثري الدراسة الحالية أدبيات العلاقات الدبلوماسية في السياق غير الغربي على سبيل المثال، دولة الامارات العربية المتحدة.

وفي أخير، تم تحديد العديد من اتجاهات البحث المستقبلية بصرف النظر عن المساهمات النظرية والعملية. قدمت نتائج البحوث أيضًا توصيات لصانعي السياسات والقادة وأتباعهم أن ردود أفعالهم المناسبة تضمن إدارة العلاقات الدبلوماسية بين دولة الامارات العربية المتحدة ودول أخرى.

وبالمثل، يمكن أن تؤثر سياسة الحكومة بشكل إيجابي على المنظمات الإماراتية والمرتبطة بالمهام الدبلوماسية سواء كانت داخل الدولة أو خارجها. وبشكل عام، نجح هذا البحث في تحقيق أهداف الدراسة ووضع آثارًا جديرة على مجموعة المعرفة في المجالات ذات الصلة.

Universiti Utara Malaysia

# المراجع / REFERENCES


Abu Laban & Imad Hassan. (2017). *The foreign policy of the United Arab Emirates towards the Palestinian issue 2015 - 2020* (PhD thesis, academic and policy for graduate studies - joint program with Al-Aqsa University in Gaza - Department of Diplomacy and International Relations).

Abu Zayed, Ahmed (2019) *The role of soft power in strengthening the country's position globally - the UAE as a model, College of International Relations*, St. Andrews University (Scotland, United Kingdom).

Abu-Hussin, M. F., Idris, A., Yaakop, M. R. M., & Salleh, M. A. (2021). *Essential Factors Influencing Malaysia's Relations with the United Arab Emirates*. Contemporary Review of the Middle East, 8(4), 477-495.

Aggestam, K. (2016). *18 Diplomatic mediations*. The SAGE Handbook of Diplomacy.

Akmadiyeva, G., Mussabalina, G., Zhumanova, A., Kabylshayev, K., & Stambulov, S. (2018). *History and Source Studies: are Diplomatic Documents Historical Sources?* Astra Salvensis.(11) ,

Al-Harthi, A. S. (2005). *Distance higher education experiences of Arab Gulf students in the United States: A cultural perspective*. The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 6.(3)

Almezaini, K. (2021). *The Changing Dynamics in the UAE–Syria Relationship.* In Turkey, Russia and Iran in the Middle East (pp. 115-134). Palgrave Macmillan, Cham.

Almezaini, K. S. (2012). *The UAE and foreign policy: foreign aid, identities and interests*. Routledge.

Almquist, Y. B., Kvart, S., & Brännström, L. (2020). *A practical guide to quantitative methods with SPSS*.

Al-Muftah, H., Weerakkody, V., Rana, N. P., Sivarajah, U., & Irani, Z. (2018). *Factors influencing e-diplomacy implementation: Exploring causal relationships using interpretive structural modelling*. Government Information Quarterly, 35(3), 502–514.

Al-Saadi, H. (2014). *Demystifying Ontology and Epistemology in research methods*. Research gate, 1(1), 1-10.

Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. (2016). *The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance*. Nankai Business Review International, 7(1), 39-59.

Analytica, O. (n.d.). *Taiwan will rely increasingly on US diplomatic support*. Emerald Expert Briefings, (oxan-db).


Universiti Utara Malaysia

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. Psychological bulletin, 103(3), 411-423.

Antwi-Boateng, O., & Al Mazrouei, K. A. M. (2021). *The Challenges of Digital Diplomacy in the Era of Globalization: The Case of the United Arab Emirates*. International Journal of Communication, 15, 19.

Ashby, S., & Marriott, A. (2020). *Territorial Division in the Alfred-Guðrum Treaty: A Ninth Century Diplomatic Innovation?* Apardjon Journal for Scandinavian Studies, 22–53.

Avram, M. C. (2017). *A BRIEF HISTORICAL OVERVIEW OF CHINESE DIPLOMATIC TIES TO AFRICA.* Revista Română de Studii Eurasiatice, 13(1–2), 245–252.

Balmas, M., & Sheafer, T. (2014). *Charismatic leaders and mediated personalization in the international arena*. Communication Research, 41(7), 991–1015.

Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). *A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership*. The Leadership Quarterly, 28(4), 508–529.

Barker, T. (2017). *The real source of China's soft power*. Recuperado de Https://Thediplomat. Com/2017/11/the-Real-Source-of-Chinas-Softpower.

Barvinska, P. (n.d.). *Mykola Porsh's Diplomatic Activity*.

Bayram, A. B., & Ta, V. P. (2019). *Diplomatic chameleons: Language style matching and agreement in international diplomatic negotiations*. Negotiation and Conflict Management Research, 12(1), 23–40.

Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.

Binnendijk, H., Locke, M., Wolff, A. W., & Lewis, F. (2019). *The diplomatic record 1991-1992*. Routledge.

Blaxekjær, L. Ø. (2020). *6 Diplomatic learning and trust*. Coalitions in the Climate Change Negotiations.

Blood, M. (2018). *Chaos Theory: Confusing Diplomatic Means and Ends in Helsinki*. Chaos.

Boyd, S. (2020). *Not Always Diplomatic: An Australian Woman's Journey through international affairs*. UWA Publishing.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018). *The soft power–soft disempowerment nexus: the case of Qatar*. International Affairs, 94(5), 1139–1157.

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). *Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale.* Public relations review, 25(2), 157-158.

Bryman, A. (2016). *Social research methods.* Oxford university press.

Calafat, G. (2018). *A «Nest of Pirates»? Consuls and Diplomatic Intermediaries in Algiers during the 1670s*. Studi e Materiali Di Storia Delle Religioni, 84.(2)

Chatin, M., & Gallarotti, G. M. (2016). *The BRICS and soft power: an introduction*. Journal of Political Power, 9(3), 335–352.

Chin, W. W. (1998). *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*. Management Information Systems Quarterly, 22(1), 7-16.

Chin, W. W. (2010). *Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment.* In V. E. V. e. a. (eds) (Ed.), Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics (pp. 83-97): Springer Berlin Heidelberg.

Chitty, N. (2017). *Soft power, civic virtue and world politics (section overview*). The Routledge Handbook of Soft Power, 9–36.

Chitty, N., Ji, L., Rawnsley, G. D., & Hayden, C. (2016). *The Routledge handbook of soft power*. Taylor & Francis.

Choi, H. (2019). *Silla's Perception of the International World Order as Seen through Diplomatic Documents*. International Journal of Korean History, 24(2), 171–207.

Codrean, C.-I. (n.d.). *DIPLOMATIC SCHOOLS. A SHORT CHARACTERIZATION. Emerging Markets Economics and Business*. Contributions of Young Researchers, 36.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.).* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. https://doi.org/10.1234/12345678

Compeau, D., Higgins, C. A., & Huff, S. (1999). *Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study*. MIS quarterly, 23(2), 145-158.

Connelly, M. J., Hicks, R., Jervis, R., Spirling, A., & Suong, C. H. (n.d.). *Diplomatic Documents Data for International Relations: The Freedom of Information Archive (FOIArchive) Database*.

Cornago, N. (2018*). Beyond the media event: modes of existence of the diplomatic incident.* Place Branding and Public Diplomacy, 14(1), 64–73.

Universiti Utara Malaysia

Cornago, N., Constantinou, C., Kerr, P., & Sharp, P. (2016). *Diplomatic knowledge. Constantinous*, C., Kerr, P. y Sharp, P., The SAGE Handbook of Diplomacy, 133–141.

Creswell, J. W. (2012). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches.* Journal of Investigative Surgery : The Official Journal of the Academy of Surgical Research, 25, 279–280. https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research.* Sage publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Cunningham, K. (2014). *Social research design: Framework for integrating philosophical and practical elements*. Nurse Researcher.

Dadashzade, S. (2019). *The Ways of Solving the Problems that Arise in the Process of the English Language Learning for Special Purposes* (Diplomatic English).

Darwish, T. K., & Fattaah, P. M. A. (Eds.). (2020). *Human Resource Management in an Emerging South Asian Economy: The Case of Brunei*. Routledge.

Dattalo, P. (2008*). Determining sample size*. Balancing Power.

De Lauri, A. (2018). *Humanitarian diplomacy: A new research agenda*. CMI Brief, 2018(4).

Dewi, M. C. S. (2020). *Investigation of Adjuncts Use in JF Kennedy's Speech for the Members of Congress and Diplomatic Corps of Latin America on 13 March 1961*. Ethical Lingua: Journal of Language Teaching and Literature, 7(2), 217–226.

Dhammapala, R. (2019). *Analysis of fine particle pollution data measured at 29 US diplomatic posts worldwide*. Atmospheric Environment, 213, 367–376.

Dittmer, J. (2017). *Diplomatic material: Affect, assemblage, and foreign policy*. Duke University Press.

Dogan-Akkas, B. (2021). *The UAE's foreign policymaking in Yemen: from bandwagoning to buck-passing*. Third World Quarterly, 42(4), 717-735.

Ekşi, M., & Erol, M. S. (2018). *The rise and fall of Turkish soft power and public diplomacy*.

Enari, D. (2021). *Methodology marriage: Merging Western and Pacific research design.*

Ewers, M. C., & Dicce, R. (2016). *Expatriate labour markets in rapidly globalising cities: reproducing the migrant division of labour in Abu Dhabi and Dubai.* Journal of Ethnic and Migration Studies, 42(15), 2448-2467.

Fall, J. J. (2020). *Territory, sovereignty and entitlement: Diplomatic discourses in the United Nations Security Council.* Political Geography, 81, 102208.

Farrall, J., & Prantl, J. (2016). *Leveraging diplomatic power and influence on the UN Security Council: the case of Australia*. Australian Journal of International Affairs, 70(6), 601–612.

Feklyunina, V. (2016). *Soft power and identity: Russia, Ukraine and the 'Russian world (s).'* European Journal of International Relations, 22(4), 773–796.

Fisher, A. (2020). *Trickle Down Soft Power: Do Russia's Ties to European Parties Influence Public Opinion?* Foreign Policy Analysis.

Fornell, C., & Cha, J. (1994). *Partial least squares*. Advanced methods of marketing research, 407(3), 52-78.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. Journal of Marketing research, 18(1), 39-50.

Francis, P. (2019). *Address to the Vatican Diplomatic Corps:(January 8, 2018).* The National Catholic Bioethics Quarterly, 19(3), 445–448.

Froment, D. (2019). *Diplomatic Gift in East Africa at the End of the 19th Century: Modalities and Issues of a Gift-Exchange Between the British Consulate in Zanzibar and a Chagga Chief in 1883*.

Fulton, J. (2019). *China-UAE relations in the Belt and Road era. Journal of Arabian Studies*, 9(2), 253-268.

Fulton, J., & Yellinek, R. (2021). *UAE-Israel diplomatic normalization: a response to a turbulent Middle East region*. *Comparative Strategy*, *40*(5), 499-515.

Gebrekidan, D. A. (n.d.). *The Destructive Impact of the Psychopathic and Narcissistic Leadership on the Diplomatic Dimension of Nation Building*.

Geisser, S. (1974). *A predictive approach to the random effect model*. Biometrika, 61(1), 101-107.

Gentry, J. A. (2020). *Diplomatic Spying: How Useful Is It?* International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 1–31.

Gökalp, D. (2020). *The UAE's humanitarian diplomacy: Claiming state sovereignty, regional leverage and international recognition.* CMI Working Paper.

Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). *Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach*. In V. E. V. e. a. (eds) (Ed.), Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics (pp. 691-711): Springer Berlin Heidelberg.

Universiti Utara Malaysia

Gudmundsdottir, S., Gudlaugsson, T. O., & Adalsteinsson, G. D. (2019*). The diplomatic spouse.* Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research.

Guéraiche, W. (2017). *The UAE-Tunisia diplomatic relations: a subtle balance between economy and security?* International Journal of Diplomacy and Economy, 3(4), 316-329.

Gulati, PM, 2009, *Research Management: Fundamental and Applied Research,* Global India Publications, p.42

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hair Jr, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Long Range Planning (Vol. 46). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.): Prentice Hall*. New Jesey.

Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business (2nd ed.)*. West Sussex: John Wiley & Sons

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a silver bullet.* Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152.

HAJIYEVA, G. C. (n.d.). *THE LINGUISTIC PECULIARITIES OF DIPLOMATIC ENGLISH WRITTEN CORRESPONDENCE: VERBAL AND PERSONAL NOTES.* HUMANİTAR ELMLЯRİN ÖYRЯNİLMЯSİNİN AKTUAL PROBLEMLЯRİ, 224.

Hassall, G. (2017). *E-Government and civil society: Exploring new relationships in Pacific SIDs.* In Achieving Sustainable E-Government in Pacific Island States (pp. 365–390). Springer.

Hayden, C. (2017). *Scope, mechanism, and outcome: arguing soft power in the context of public diplomacy*. Journal of International Relations and Development, 20(2), 331–357.

Haynes, J. (2016). *Religious transnational actors and soft power*. Routledge.

Henseler, J. (2012). PLS-MGA*: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis.* In G.-S. A. Gaul W., Schmidt-Thieme L., Kunze J. (eds) (Ed.), Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization. Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization (pp. 495-501): Springer Berlin Heidelberg.

Universiti Utara Malaysia

Henseler, J., & Chin, W. W. (2010*). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling.* Structural equation modeling, 17(1), 82-109.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing.* In P. N. G. e. N. C. t. I. M. Rudolf R. Sinkovics (Ed.), Advances in International Marketing (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.

Hirata, R., Kirchheim, R. E., & Manganelli, A. (2020). *Diplomatic Advances and Setbacks of the Guarani Aquifer System in South America*. Environmental Science & Policy, 114, 384–393.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations.*

Hughes, K. (2020). *Trump's Twiplomacy: A New Diplomatic Norm?* Malmö universitet/Kultur och samhälle.

Hulland, J. (1999). *Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies.* Strategic management journal, 20(2), 195-204.

Ibragimova, N. K. (2019). *HISTORICAL ROOTS OF DIPLOMATIC RELATIONS IN CENTRAL ASIA.* Theoretical & Applied Science, (3), 464–467.

Ikeshima, T. (2017). *Diplomatic and Legal Challenges to the Historic Legacies of Japan's Territorial Disputes1*. Transcommunication, 4(2), 155–172.

Ingenhoff, D., & Klein, S. (2018). *A Political Leader's Image in Public Diplomacy and Nation Branding: The Impact of Competence, Charisma, Integrity and Gender.* International Journal of Communication, 12, 26.

Jackson, S. L. (2015). *Research methods and statistics: A critical thinking approach.* Cengage Learning.

Jacuch, A. (2021). *Protocooperation as a Model for the Russia-UAE Partnership*. Polish Political Science Yearbook, 50, 1-16.

Jeong, H. W. (2019). *Beyond resource diplomacy and economic statecraft: UAE-ROK relations in the 21st century*. Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies, 13(2), 226-245.

Jongbok, K. (2020). *Diplomatic Priorities: Changes in the Tang Bestowal of Titles on Silla and Parhae*. Acta Koreana, 23.(1)

Kalimuddin, M., & Anderson, D. A. (2018). *Soft Power in China's Security Strategy.* Strategic Studies Quarterly, 12(3), 114–141.

Kamsaris, D. (2020). *Cultural Diplomacy: Culture as a factor affecting Diplomatic tactics.* BookRix.

Universiti Utara Malaysia

Kaptein, J. (2018). *Pre-coalitions in international politics: Using software agents to simulate strategic a priori coalitions in diplomatic negotiations and evaluate their sufficiency*.

Keating, V. C., & Kaczmarska, K. (2019). *Conservative soft power: Liberal soft power bias and the 'hidden' attraction of Russia.* Journal of International Relations and Development, 22(1), 1–27.

Ketbi, E. A. (2020). *Contemporary Shifts in UAE Foreign Policy: From the Liberation of Kuwait to the Abraham Accords.* Israel Journal of Foreign Affairs, 14(3), 391-398.

Keys, B., & Yorke, C. (2019). *Personal and Political Emotions in the Mind of the Diplomat.* Political Psychology, 40(6), 1235–1249.

KHALITOVA, L. (2019). *DO LEADERS MATTER? EXAMINING LEADER EFFECTS ON PUBLIC DIPLOMACY OUTCOMES*. UNIVERSITY OF FLORIDA.

Khanal, K. (n.d.*). Nepal-India Diplomatic Relations in a Historical Context*.

Killam, L. (2013). *Research terminology simplified: Paradigms, axiology, ontology, epistemology and methodology*. Laura Killam

Kim, S. (2019). *The misadventure of Korea Aid: developmental soft power and the troubling motives of an emerging donor*. Third World Quarterly, 40(11), 2052–2070.

Kim, Y.-H. (2019). *Diplomatic Achievement of the Republic of Korea and Challenges in the Twenty-First Century*. In South Korea's 70-Year Endeavor for Foreign Policy, National Defense, and Unification (pp. 87–119). Springer.

Kleistra, Y. (2018). *Diplomatic Professionalization*. The Encyclopedia of Diplomacy, 1–7.

Koch, N. (2018). *The geopolitics of sport beyond soft power: event ethnography and the 2016 cycling world championships in qatar*. Sport in Society, 21(12), 2010–2031.

Kosen, A. (n.d.). *US Diplomatic Power Projection in Africa*.

Kourgiotis, P. (2020). '*Moderate Islam'Made in the United Arab Emirates: Public Diplomacy and the Politics of Containment*. Religions, 11(1), 43.

Krasnyak, O. (2017). Robertson, J.(2016). *Diplomatic Style and Foreign Policy: A Case of South Korea: London, New York:* Routledge, 216 pp., $155 (Hardcover), ISBN-13: 978-1138188334. Taylor & Francis.

Kugiel, P. (2017). *India's soft power: A new foreign policy strategy*. Taylor & Francis.

Ledingham, J. A. (2003). *Explicating relationship management as a general theory of public relations*. Journal of public relations research, 15(2), 181-198.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). *Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship*. Public relations review, 24(1), 55-65.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations.* Routledge.

Lestari, H. P., & Maksum, A. (n.d.). *THE TERMINATION OF SAUDI ARABIA'S DIPLOMATIC RELATIONS WITH QATAR IN 2017*.

Lord, G. D., & Blankenberg, N. (2016). *Cities, museums and soft power*. Rowman & Littlefield.

Lymareva, N. A., Mazhukhina, V. A., & Arefeva, E. S. (2019). *Main Features of Diplomatic Negotiations in France.* In Communicative Challenges of the XXI Century (pp. 82–87).

Marinaccio, J. (2019). *Rearticulating Diplomatic Relationships: Contextualizing Tuvalu-Taiwan Relations*. The Contemporary Pacific, 31(2), 448–475.

Martinen, A. S. (2017). *Baseball and the US-Cuban Diplomatic Relationship: Why did baseball serve as an ineffective diplomatic tool for the United States and Cuba?*

Melissen, J. (2016). *Innovation in diplomatic practice*. Springer.

Mereuta, R., & Suceveanu, N. (2016). *DIPLOMATIC MISSIONS AS INTERNATIONAL LAW SUBJECTS WITHIN THE REPUBLIC OF MOLDOVA JURISDICTION*. Expert Board, 39.

Mesquita, R., Medeiros, M. de A., & Amelotti, L. V. (2019). *Diplomats, Quo Vadis? The determinants of Brazilian diplomatic presence.* Revista Brasileira de Política Internacional, 62.(1)

Meunier, B. (2019). *Complexity, diplomatic relationships and business creation: a cross-regional analysis of the development of productive knowledge, trade facilitation and firm entry in regional markets*. Paris 1.

Mouritzen, H. (2005). *Kenneth Waltz: a critical rationalist between international politics and foreign policy*. In *The future of international relations* (pp. 84-108). Routledge.

Muhammad, S. J. N., van Engelenhoven, A., Shakinah, N., & Rahman, A. (2020). *Letter Of Sultan Mahmud Riayat Syah To Governor-General Batavia Sir Willem Arnold Alting The Library Of Leiden University Collections: Does It Have Diplomatic Features?* INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, 10.(3)

Naitore, D. M. (2017). *The 21st century diplomatic engagement in Africa: a case of Kenya*. University of Nairobi.

Universiti Utara Malaysia

Navarro Sada, A., & Maldonado, A. (2007). *Research methods in education.* -by louis cohen, lawrence manion and keith morrison.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed.).* New York: McGraw-Hill.

Nurjannah, s., dimyati, k., & absori, a. (2019). *The strengthening halal tourism based on prophetic islamic paradigm through the historical social inference of the sasak, samawa, and mbojo-ntb*. Istinbath, 18.(1)

Nyaoro, D. (2019). *Refugee Hosting and Conflict Resolution: Opportunities for Diplomatic Interventions and Buffeting Regional Hegemons*. In Refugees and Forced Migration in the Horn and Eastern Africa (pp. 17–32). Springer.

Oglesby, D. M. (2016*). Diplomatic language.* The SAGE Handbook of Diplomacy, 242–254.

Østhagen, A., & Raspotnik, A. (2018). *Crab! How a dispute over snow crab became a diplomatic headache between Norway and the EU*. Marine Policy, 98, 58–64.

Oviemuno, P. W. N. E. W., & Sani, C. J. C. A. S. (n.d.). *THE CONCEPT AND PRINCIPLE OF PRECEDENCE IN DIPLOMATIC PRACTICE*.

Pagola, E. T. (2017). *Diplomatic Mobility and Persuasion between Rome and the West (i–ii ad).* In The Impact of Mobility and Migration in the Roman Empire (pp. 116–131). Brill.

Pastor-Castro, R., & Thomas, M. (2020). *Embassies in Crisis: Studies of Diplomatic Missions in Testing Situations.* Routledge.

Peterson, R. (2017). *Outsourced to China: Confucius Institutes and Soft Power in American Higher Education*. A Report by the National Association of Scholars. ERIC.

Pinnington, A. H., Alshamsi, A., Özbilgin, M., Tatli, A., & Vassilopoulou, J. (2018). *Macro talent management in the United Arab Emirates: Developing more informative government perspectives*. In Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets (pp. 147-170). Routledge.

Poulsen, L. N. S., & Aisbett, E. (2016). *Diplomats want treaties: Diplomatic agendas and perks in the investment regime*. Journal of International Dispute Settlement, 7(1), 72–91.

Prajapati, B., Dunne, M. C. M., & Armstrong, R. a. (2010). *Sample size estimation and statistical power analyses*. Computing, 16(07), 1–9. Retrieved from http://eprints.aston.ac.uk/9884/

Pressman, J. (2020). *Missed diplomatic opportunities. In The sword is not enough.* Manchester University Press.

Quitzow, R., & Thielges, S. (2020). *The German energy transition as soft power.* Review of International Political Economy, 1–26.

Universiti Utara Malaysia

Rasmussen, S. B. (2018). *The EU in Bilateral Diplomatic Relations*. In The Ideas and Practices of the European Union's Structural Antidiplomacy (pp. 79–108). Brill Nijhoff.

Reinhardt, K. (2018). '*Brexit is what states make of it': Brexit, Canada, and the diplomatic ties that bind.*

Rich, T. S., & Dahmer, A. (2020). *Taiwanese Public Perceptions of Diplomatic Recognition: an Experimental Analysis.* International Journal of Taiwan Studies, 3(2), 247–267.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS*. Retrieved from http://www.smartpls.com

Roberts, D. B. (2016). *Mosque and State: The United Arab Emirates' Secular Foreign Policy*. Foreign Affairs.

Robertson, J. (2019). *Estrangement in Diplomatic Practice*. KDI School of Pub Policy & Management Paper, May, 7–19.

Rutland, P., & Kazantsev, A. (2016). *The limits of Russia's 'soft power.'* Journal of Political Power, 9(3), 395–413.

Satimbayeva, D. (2019). *USING ENGLISH LANGUAGE IN DIPLOMATIC RELATIONSHIPS*. Интернаука, (18–3), 14–16.

SAU, P. H. (2018). *'Oriental' gifts.* Diplomatic practices of knowledge at the Ottoman Court (1779-1786). Chronica Nova, 44, 115–145.

Schroeder, T. B. H., Guha, A., Lamoureux, A., VanRenterghem, G., Sept, D., Shtein, M., … Mayer, M. (2017). *An electric-eel-inspired soft power source from stacked hydrogels*. Nature, 552(7684), 214–218.

Scott-Jackson, W., & Michie, J. (2017). *Culture and business operations: How the Gulf Arab leadership style impacts a contingent human resource management.* In Business and Society in the Middle East (pp. 31-47). Palgrave Macmillan, Cham.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach.* John Wiley & Sons.

Shirazi, F., Gholami, R., & Higón, D. A. (2009). *The impact of information and communication technology (ICT), education and regulation on economic freedom in Islamic Middle Eastern countries*. Information & Management, 46(8), 426-433.

Sim, L. C., & Fulton, J. (2021). *Implications of a regional order in flux: Chinese and Russian relations with the United Arab Emirates*. Cambridge Review of International Affairs, 34(4), 551-569.

Šimunjak, M., & Caliandro, A. (2019). *Twiplomacy in the age of Donald Trump: Is the diplomatic code changing?* The Information Society, 35(1), 13–25.

Sobekwa, N. (2019). *The Diplomatic Agenda of an Aspiring Developmental State: The Case of South Africa in Multi-lateral Engagement.* University of Johannesburg.

Starkweather, J. (2012*). Step out of the past: Stop using coefficient alpha; there are better ways to calculate reliability.* Research and Statistical Support, 1-6.

Stoecker, R., & Avila, E. (2021). *From mixed methods to strategic research design.* International Journal of Social Research Methodology, 24(6), 627-640.

Stone, M. (1974). *Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. Journal of the royal statistical society*. Series B (Methodological), 36(2), 111-147.

Super, D. A. (2018). *A Hiatus in Soft-Power Administrative Law: The Case of Medicaid Eligibility Waivers*. UCLA L. Rev., 65, 1590.

Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed ed.)*. Boston: Pearson Education Inc.

Tam, L., & Kim, S. (2020). *The power of sharing power: Presidential character, power mutuality, and country reputation.* Public Relations Review, 46(5), 101977.

Tella, O. (2018a). *Boko Haram terrorism and counter-terrorism: The soft power context*. Journal of Asian and African Studies, 53(6), 815–829.

Tella, O. (2018b). *Is Nigeria a soft power state?* Social Dynamics, 44(2), 376–394.

Tenenhaus, M., & Vinzi, V. E. (2005). *PLS regression, PLS path modeling and generalized Procrustean analysis: a combined approach for multiblock analysis.* Journal of Chemometrics, 19(3), 145-153.

Trochim, W. M. K. (2006). *The Research Methods Knowledge Base*, Internet WWW. Retrieved from http://anatomyfacts.com/Research/ResearchMethodsKnowledgeBase.pdf

Trunkos, J., & Heere, B. (2017). *Sport diplomacy: A review of how sports can be used to improve international relationships.* Case Studies in Sport Diplomacy, 1–18.

Tsourapas, G. (2018). *Authoritarian emigration states: Soft power and cross-border mobility in the Middle East*. International Political Science Review, 39(3), 400–416.

Ulrichsen, K. (2016). *The United Arab Emirates: Power, Politics and Policy-Making (1st ed.)*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315748023

Ulrichsen, K. C. (2017). *Iran-UAE relations. In Security and Bilateral Issues between Iran and its Arab Neighbours* (pp. 211-228). Palgrave Macmillan, Cham.

Vanvoorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). *Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes*, 3.(2)

Venkatesh, V., & Morris, M. G. (2000). *Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior.* MIS quarterly, 24(1), 115-139.

Vieira Souza da Silva, L., & Monteiro de Siqueira, R. (2018). *An Italian mission at the University of São Paulo. Science and education issues in the diplomatic relationships between Italy and Brazil in the 1930s.* Mélanges de l'École Française de Rome-Italie et Méditerranée Modernes et Contemporaines, (130–2), 407–419.

VRECHE, C. C., & JOHNSON, G. A. (2017). *CUBAN SOFT POWER: FROM REVOLUTIONARY CHARISMA TO SOCIAL DIPLOMACY*. Ameryka Łacińska.

Wanis-St John, A. (2019). *Fumbling abdication: Make America diplomatic again.* Negotiation Journal, 35(1), 107–110.

Waskow, D., & Light, A. (2017). *The Paris Agreement: should the US stay or should it go?* Washington, DC: World Resources Institute.

Waxin, M. F., Lindsay, V., Belkhodja, O., & Zhao, F. (2018). *Workforce localization in the UAE: recruitment and selection challenges and practices in private and public organizations.* The Journal of Developing Areas, 52(4), 99-113.

Weaver, D. B. (2017). *Core–periphery relationships and the sustainability paradox of small island tourism.* Tourism Recreation Research, 42(1), 11–21.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration*. MIS quarterly, 33(1), 177-195.

Wheeler, N. J. (2018). *Trusting enemies: Interpersonal relationships in international conflict*. Oxford University Press.

Whitman, R. G. (2016). *Brexit or Bremain: what future for the UK's European diplomatic strategy?* International Affairs, 92(3), 509–529.

Whitman, R. G. (2019). *The UK's European diplomatic strategy for Brexit and beyond.* International Affairs, 95(2), 383–404.

Wibyaninggar, S. A., & Aminah, S. (2018). *Halal tourism as Japan's economic and diplomatic strategy.* Competition and Cooperation in Social and Political Sciences.

Williams Jr, R. (2019). *" Ea mai Hawai'inuiākea": Marking the Global Diplomatic Presence of the Nineteenth-century Hawaiian Kingdom*. Hawaiian Journal of History, 53(1), 133–138.

Williamson, E. R. (2019). *Diplomatic Letters as Political Literature: Copying Sir Henry Unton's Letters*. Huntington Library Quarterly, 82(4), 559–578.

Universiti Utara Malaysia

Wilson, B. J. (2011). *An investigation into three consumer constructs: Explaining the nature of relations influencing brand relationship quality*. Doctoral dissertation, RMIT University.

Wilson, J. (2010) *"Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project"* SAGE Publications, p.7

Wise, N., & Maguire, K. (2019). *Places, practices and (soft) power.* SAGE Publications Sage UK: London, England.

Wu, D., & Yang, A. (2017). *China's public diplomatic networks on the Ebola issue in West Africa: Issues management in a network society*. Public Relations Review, 43(2), 345–357.

Wu, I. (2018). *Soft power amidst great power competition.* Wilson Center on International Affairs, May, 1.

YaĞCi, M. (2018). *Rethinking Soft Power in Light of China's Belt and Road Initiative.* Uluslararası İlişkiler/International Relations, 15(57), 67–78.

Zhang, X., Wasserman, H., & Mano, W. (2016). *China's media and soft power in Africa: promotion and perceptions*. Springer.

Universiti Utara Malaysia