

القوة الناعمة للقيادة الإدارية آلية لتحقيق التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية

د. هيلين عبدالرحيم مراد *

مستخلص

يعد مفهوم القوة الناعمة أحد المفاهيم واسعة الاستخدام والانتشار في تحليل السياسات الخارجية والعلاقات الدولية، حيث ارتبط هذا المفهوم بضرورة إمتلاك الدول لهذه القوة ودورها في تطوير ودعم علاقاتها بالدول الأخرى، ومن ثم تكمن مشكلة البحث في مشكلة البحث في هناك صعوبة في تحقيق التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية نتيجة عدم إمتلاك القيادات القدر الكافي من القوى الناعمة.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي هو: ما هو دور القوة الناعمة للقيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في مصر؟

ويسعى البحث لاختبار فرض رئيسي فحواء تتمثل في: يوجد تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الإستقرائي من خلال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة في مجال القوة الناعمة، والتميز المؤسسي، والمنهج الوصفي التحليلي ويهدف هذا المنهج إلى تحقيق الفهم الدقيق والإحاطة بالأبعاد الواقعية للظواهر والموضوعات، وجمع المعلومات الدقيقة عنها وفحصها ودراستها، والأسس والمرتكزات التي تقوم عليها إستراتيجية القوة الناعمة للقيادات ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية، والمنهج الإستنباطي من خلال التفكير المنطقي؛ للوصول للعلاقات التي توضح دور القيادات التي تمتلك قوة ناعمة في تحقق التميز المؤسسي لوحداتها الحكومية، وبالتالي بيان دور الأجهزة الحكومية صاحبة القوة الناعمة في تعزيز القوة الناعمة لمصر،

وتختتم الباحثة البحث بالدراسة التطبيقية من خلال تصميم وتوزيع قائمة استقصاء على بعض القيادات ومسئولى الأداء في مجموعة من الوحدات الحكومية المصرية، وبعض العاملين فيها، والمتعاملين معها، كعينة عشوائية للبحث لاستطلاع آرائهم والوصول من خلال دراسة وتحليل هذه الآراء باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لنتيجة فحواء قبول أو رفض فرض الدراسة.

* أستاذ الإدارة العامة المساعد

Email: helen_morad@outlook.com

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية :

المحور الأول : الإطار العام للبحث

المحور الثاني : القوة الناعمة آلية لدعم قيادات الوحدات الحكومية.

المحور الثالث : أثر القوة الناعمة للقيادات على التميز المؤسسي للوحدات الحكومية.

المحور الرابع: تحليل الدراسات السابقة، وعرض الدراسة التطبيقية، واستنتاج النتائج والتوصيات.

ويمكن استنتاج مجموعة من النتائج:

أن القوة الناعمة، إذا ما طبقت في الوحدات الحكومية لا تقل من حيث الأهمية والتأثيرات الإيجابية عن النتائج المترتبة على تطبيقها في المجال السياسي. وإن عملية التغيير هذه إذا ما تم تطبيقها فيما يتعلق بالقيادات التي تدير الوحدات الحكومية، فإن ذلك يقود إلى معطيات تدعم مشروع بناء الدولة الوطنية والتي سيكون لها مكانه مميزة وسط المجتمع الدولي.

تساهم القوة الناعمة لمؤسسات الدولة في إعادة بنائها وفق معايير جديدة تحكمها معايير أداء تركز على الرشد والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للوصول للنتائج المستهدفة بأقصى مستويات الفاعلية. كما يتضمن المطالبة بضرورة الإصلاح وتطبيق الديمقراطية، والتأكيد على الحرية وحماية حقوق الانسان، وغيرها من الأمور التي تساهم في تحسين مستويات المعيشة للوصول لحياة أفضل، ومعدلات رفاهية أعلى مما سيقود الدولة لإحتلال مكانه مميزة بين دول العالم من خلال دعم قوتها الناعمة الكلية.

وقد تم ثبوت صحة الفرض الرئيسي للدراسة مما يؤكد على وجود تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

توصى الباحث بمزيد من الدراسات في مجال القوة الناعمة مع ضرورة تطبيقها في مجالات عمل مختلفة وتعميم نتائج هذا التطبيق مع ضرورة الشراكة بين الأكاديميين والمهنيين في هذه المجالات لتطبيق آليات وأدوات القوة الناعمة، بالإضافة إلى العمل على زيادة الوعي الوطني في كيفية التعامل مع موجات العولمة بمختلف توصيفاتها الثقافية والإعلامية والسياسية، وصياغة استراتيجية وطنية إعلامية مزودة ومطعمة بخبرات من اختصاصات مختلفة يكون في مقدمة مهامها تثقيف المجتمع والكشف عن مواطن التميز وإظهارها لضبط الاداء المؤسسي لمفاصل الدولة الأساسية أو تلك التي تكون خارجها كمنظمات المجتمع المدني، والهيئات المعنية بحقوق الانسان للعمل وفق مبادئ المسؤولية الوطنية في تعزيز دور الانسان والقوى السياسية لبناء الوحدة الوطنية وتحسينها من أية خروقات خارجية، والتأكيد على أن تكون هوية الدولة هي الهوية الجامعة لكل ابناء المجتمع وبمختلف طوائفه وانتماءاته لتحقيق الإدماج الإجتماعي والسياسي والإقتصادي والثقافي، مع تأكيد وجود ضمانات دستورية وقانونية وأخلاقية، تكفل من خلالها حق جميع المواطنين رجالا ونساء بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بشؤون حياتهم ومستقبلهم، مع مراقبة ومتابعة تنفيذ هذه القرارات.

كلمات مفتاحية: القوة الناعمة، التميز المؤسسي، القيادة الإدارية، الوحدات الحكومية

Abstract:

The term soft power is considered one of the widely used and widespread concepts in the analysis of foreign policies and international relations, as this concept is directly linked to the need for countries to possess this strength and its role in developing and supporting their relations with other countries, as such, the research problem lies in that there is a difficulty in achieving institutional excellence in government units In the Arab Republic of Egypt, as a result of the leading institutions not having sufficient soft power.

As such, the research problem can be formulated with a main question: What is the role of the soft power of the administrative leadership in achieving institutional excellence in governmental units of Egypt?

The research seeks to test its main hypothesis: That there is a fundamental effect of leaders that possess soft power on supporting the achievement of institutional excellence for the governmental units they manage, which reflects positively on the main soft power enjoyed by the Arab Republic of Egypt.

The researcher relied on the inductive approach by examining previous studies and research in soft power, institutional excellence, and the descriptive analytical approach.

This approach aims to achieve an accurate understanding and awareness of the realistic dimensions of phenomena and topics and to collect accurate information about them, examine and study them, and the foundations and pillars on which the leadership's soft power strategy is based and its role in achieving institutional excellence for government units, and the deductive approach through logical thinking; To reach the relationships that clarify the role of leaders that have soft power in achieving the institutional excellence of their government units, and thus clarify the role of government agencies that have soft power in enhancing the soft power of Egypt,

The researcher concludes the research with an applied study by creating and distributing a survey list to some leaders and performance officials in a group of Egyptian government units, some of their employees, and those who deal with them, as a random sample for research to explore their opinions and access through studying and analyzing these opinions

using appropriate statistical methods for a result proving or disproving the study hypothesis.

To achieve the research objectives, it was divided into the following Sections:

The First Section: is the general framework of the research

The second Section: Soft power as a mechanism to support the leaders of government units.

The third Section: the impact of the soft power of leaders on the institutional excellence of government units.

The fourth section analyzes previous studies, presents the applied study, and draws conclusions and recommendations.

A set of outcomes can be drawn:

Soft power, if applied in government units, is no less important and positive than the results of its application in the political field. And this process of change, if it is applied with regard to the leaders that manage government units, then leads to information that supports the project of building the national state, which will have a distinguished place in the international community.

The soft power of state institutions contributes to rebuilding them according to new criteria governed by performance criteria based on rationality and efficiency in the use of available resources to reach the targeted results with the highest levels of effectiveness.

It also includes the demand for the need for reform and the application of democracy, the emphasis on freedom and the protection of human rights, among other criteria that contribute to improving living standards to reach a better life, and higher welfare rates, which will lead the state to occupy a privileged place among the countries of the world by supporting its total soft power:

The main hypothesis of the study has been proven correct, which confirms the existence of a fundamental influence of leaders that possess soft power to support the achievement of institutional excellence for the government units that manage them, which reflects positively on the soft power enjoyed by the Arab Republic of Egypt.

The researcher recommends more studies in the field of soft power with the necessity of applying it in different fields of work and generalizing the

results of this application with the need for partnership between academics and professionals in these fields to implement the mechanisms and tools of soft power.

In addition to working to increase national awareness on how to deal with the waves of globalization in its various cultural, media, and political descriptions, as well as formulating a national media strategy equipped and grafted with expertise from different specializations. At the forefront of its tasks is educating society and revealing points of excellence and showing them to control the institutional performance of the basic joints of the state or those that are Outside it, such as civil society organizations and bodies concerned with human rights, to work in accordance with the principles of national responsibility in strengthening the role of man and political forces in building national unity and protecting it from any external intrusions.

As well as emphasizing that the identity of the state is the unifying identity of all members of society and its various sects and affiliations to achieve social, political, economic, and cultural integration while confirming the existence of constitutional, legal, and moral guarantees, through which guarantees the right of all citizens, men, and women, to participate in making decisions related to their lives and their future, while monitoring and follow up on the implementation of these decisions.

Keywords: Soft Power, Institutional Excellence, Administrative Leadership, Government Units

مقدمة:

نعيش الآن فيما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة **Industry 4.0**، التي تفوقها البيانات الضخمة الناتجة عن التطور التكنولوجي، وانتشار الانترنت، والتحول إلى عالم الرقمنة، وهو ما أدى إلى ظهور اقتصاد جديد، يطلق عليه اقتصاد المعرفة، تمثل المعلومات فيه السلع الأساسية؛ نتيجة تحول إهتمام اقتصاديات الدول من الإعتماد على المنتجات، إلى الإعتماد على المعرفة، وأصبح جوهر التنافس يعتمد على الابتكار والتميز، وتحول الاقتصاد الصناعي لاقتصاد معرفي، وتحول الهيكل التنظيمي للكثير من الأعمال من التسلسل الهرمي للترابط الشبكي، وأصبحت البيانات مصدر قوة رئيسي لأي مجتمع قائم على المعرفة، ومن أهم مواردها الاقتصادية، بشرط إدارتها بشكل سليم وموضوعي، فهي تسهم إسهاماً مؤثراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتنعكس

قيمتها بشكل مباشر على أداء المنظمات بمختلف أنواعها، وأصبح للمعرفة دوراً هاماً في حياة الدول، التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية والنمو (عبد الرزاق، ٢٠٢١).

خاصة أن عالمنا أصبح عالم اختلت فيه موازين القوى وتنوعت وأصبح لازماً على كل دولة أن تعزز قواها الناعمة لتدعيم قواها الصلبة، بما يسمح بامتلاكها لقوى معرفية وقوة مرجعية تجعلها تحقق مكاسب لها ويولد قوى ناعمة أكبر لديها، وهو ما عبر عنه ناى "بالقدرة على الحصول على النتائج التي تريدها دون الحاجة إلى إجبار الناس على تغيير سلوكهم من خلال التهديدات او الدفع لهم، فيمكنك إجبار الناس على تغيير سلوكهم ولكنهم فى ذات الوقت هم سعداء وعلى استعداد للقيام بذلك وهو ما يسمى فى النهاية "قوة ناعمة". (الرعيدى، ٢٠٢٠).

ومن ثم يجب دعم القوة الناعمة على مستوى منظمات الأعمال والهيئات والوحدات الحكومية، وهو ما يتطلب قيادة رشيدة، تتحكم فى زمام الأمور، وتخضع مجريات الأحداث لرغباتها، للوصول لأهدافها المنشودة، ولن يحدث ذلك بدون أتسام هذه القيادة بمهارات وقدرات تجعلها تمتلك هى نفسها قوة ناعمة تسيطر بها على مكونات وعناصر الحياة المحيطة بها، لتحقيق الأهداف المخططة، وإحتلال مكانة تسمح لهذه القيادة بإدارة معيقاتها بكفاءة وفاعلية، وأن كان ذلك مهم بالنسبة لمنظمات الأعمال الهادفة للربح، فإنه الآن أصبح أكثر أهمية بالنسبة للوحدات الحكومية التى تتعامل مع جمهور المواطنين، فما لاشك فىة أنه بعد الثورة المعلوماتية التى نشهدها الآن ووسائل التواصل الإجتماعى، بات من الصعب أغفال رغبات وطموحات المواطنين، وأصبحت قيادة هذه الوحدات مطالبة بتحقيق التفوق والتميز المؤسسى لوحداتها الحكومية لأكتساب رضا الرأى العام، وأصبح من الضرورى إدارة هذه الوحدات بفكر رجل الأعمال الذى دانما ما يرغب فى تحقيق قيمة مضافة من عمله، ولذا أصبح من المهم السعى لتحقيق هذا التميز المؤسسى، ولن يحدث ذلك بدون قيادة واعية تمتلك ما سبق ذكره من قوة ناعمة تسيطر بها على مواردها البشرية العاملة بهذه الوحدات، والمتعاملة معها، والمحيطة بها، لتكون قيادة قادرة على الصمود أمام التحديات التى يفرضها المجتمع الذى تعمل من خلاله.

مشكلة البحث:

يعد مفهوم القوة الناعمة أحد المفاهيم واسعة الاستخدام والانتشار فى تحليل السياسات الخارجية والعلاقات الدولية، وهو ما يبرر أن أغلب الكتابات والأبحاث عن هذا المفهوم تمتلكها مكتبة الاقتصاد والعلوم السياسية، حيث إرتبط هذا المفهوم بضرورة إمتلاك الدول لهذه القوة ودورها فى تطوير ودعم علاقاتها بالدول الأخرى، ومن ثم تكمن مشكلة البحث فى مشكلة البحث فى هناك صعوبة فى تحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية فى جمهورية مصر العربية نتيجة عدم إمتلاك القيادات القدر الكافى من القوى

الناعمة، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي هو: "ما هو دور القوة الناعمة للقيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في مصر؟" ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية هي:

١. ماهى القوى الناعمة ومتى ظهرت وما هى أهم التطورات التى صاحبت هذا

المفهوم؟

٢. ماهى موارد وأدوات القوى الناعمة وكيف يمكن توظيفها؟

٣. ما هو دور الأجهزة الحكومية صاحبة القوة الناعمة فى تعزيز القوة الناعمة

لمصر؟

فروض البحث:

يسعى البحث لاختبار فرض رئيسي فحواه تتمثل فى: يوجد تأثير جوهري للقيادات التى تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التى تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التى تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

أهداف البحث:

يستهدف البحث بيان كيف يمكن للقيادات الإدارية التى تمتلك القوة الناعمة أن تحقق استراتيجيات وخدماتها الحكومية لإحداث تغييرات جوهرية فى بعض الكيانات الحكومية المصرية، وذلك من خلال:

١. تحديد ماهية القوى الناعمة، والتطور التاريخي لمفهومها.

٢. عرض موارد وأدوات القوى الناعمة وكيف يمكن توظيفها، لتحقيق الأهداف المرغوبة منها.

٣. توضيح كيف يمكن للقيادات التى تمتلك قوة ناعمة أن تحقق التميز المؤسسي لوحداتها الحكومية.

٤. بيان دور الأجهزة الحكومية صاحبة القوة الناعمة فى تعزيز القوة الناعمة

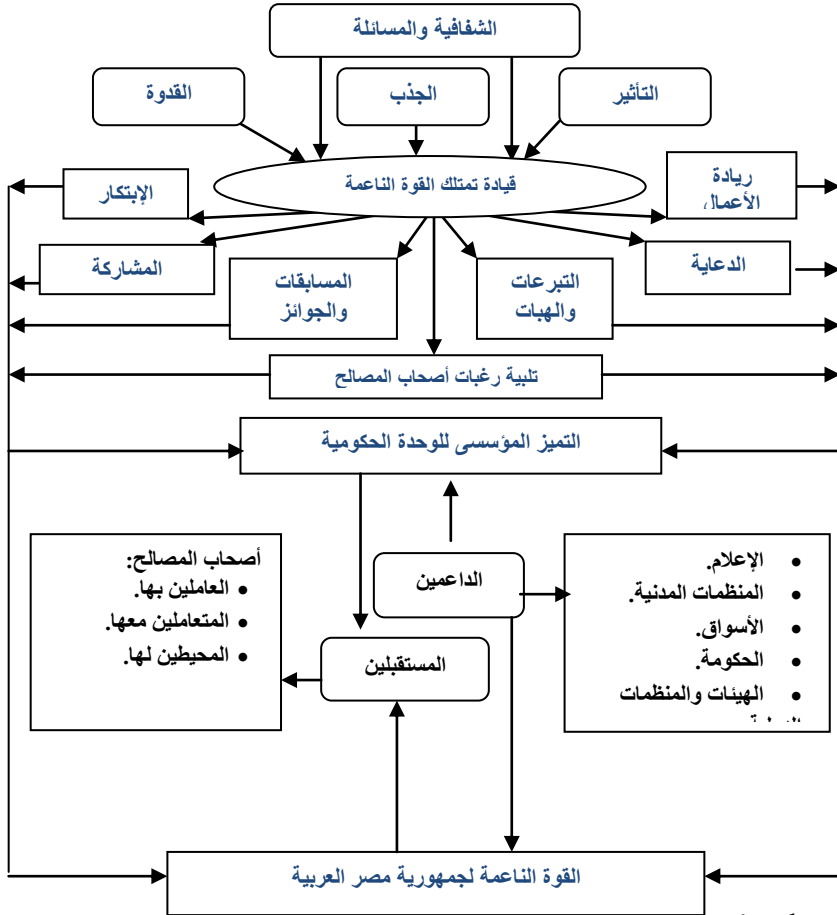
لمصر.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية للبحث: تتمثل فى أن موضوع القوة الناعمة من الموضوعات التى تأتى على قائمة أولويات البحث العلمى على المستوى الدولى فى الوقت الحالى، نتيجة غزو البيانات الضخمة لأغلب مجالات الحياة محققة العديد من المزايا، ومصطحبة الكثير من التحديات والمخاطر، ويعد البحث الحالى محاولة لمعرفة كيف يمكن توظيف القوة الناعمة فى مجالات أخرى بخلاف مجالات السياسة والعلاقات الدولية، للاستفادة من مزايا هذا المفهوم وفتح مجال لأبحاث مستقبلية تستخدمه فى مجالات الحياة المختلفة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وليس فقط السياسية.

وتتمثل الأهمية العملية للبحث: في بيان كيف يمكن للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة أن تحقق التميز المؤسسي لوحداتها الحكومية، وبالتالي بيان دور الأجهزة الحكومية صاحبة القوة الناعمة في تعزيز القوة الناعمة لمصر.

نموذج البحث:



منهج البحث:

سيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة في مجال القوة الناعمة، والتميز المؤسسي، والمنهج الوصفي التحليلي ويهدف هذا المنهج إلى تحقيق الفهم الدقيق والإحاطة بالأبعاد الواقعية للظواهر والموضوعات. حيث أن القواعد الأساسية التي يقوم عليها المنهج الوصفي هي تحديد الظواهر المراد بحثها، وجمع المعلومات الدقيقة عنها وفحصها ودراستها، ومحاولة الإحاطة بعدد كبير

من الأبعاد والعلاقات المرتبطة بالظاهرة للإنتقال من مستوى الفهم البسيط إلى المستوى المركب، وما يرتبط بذلك من صياغة عدد من النتائج والتعميمات والتوصيات التي ترشد عملية البحث، وذلك من خلال محاولة وصف وتحليل مفهوم القوة الناعمة والأسس والمرتكزات التي تقوم عليها إستراتيجية القوة الناعمة للقيادات ودورها في تحقيق التميز المؤسسى للوحدات الحكومية، والمنهج الإستنباطى من خلال التفكير المنطقى؛ للوصول للعلاقات التي توضح دور القيادات التي تمتلك قوة ناعمة فى تحقيق التميز المؤسسى لوحداتها الحكومية، وبالتالي بيان دور الأجهزة الحكومية صاحبة القوة الناعمة فى تعزيز القوة الناعمة لمصر،

وتختتم الباحثة البحث بالدراسة التطبيقية من خلال تصميم وتوزيع قائمة استقصاء على بعض القيادات ومسئولى الأداء فى مجموعة من الوحدات الحكومية المصرية، وبعض العاملين فيها، والمتعاملين معها، كعينة عشوائية للبحث لاستطلاع آرائهم والوصول من خلال دراسة وتحليل هذه الآراء باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لنتيجة فحواها قبول أو رفض فرض الدراسة.

تنظيم البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية :

المحور الأول : الإطار العام للبحث (وقد تم تناوله).

المحور الثانى : القوة الناعمة آلية لدعم قيادات الوحدات الحكومية.

المحور الثالث : أثر القوة الناعمة للقيادات على التميز المؤسسى للوحدات الحكومية.

المحور الرابع: تحليل الدراسات السابقة، وعرض الدراسة التطبيقية، واستنتاج النتائج والتوصيات.

المحور الثانى

القوة الناعمة آلية لدعم قيادات الوحدات الحكومية

القوة الناعمة:

يعتبر مفهوم القوة الناعمة من المفاهيم الحديثة نسبيًا والتي ظهرت على يد (جوزيف ناي) عام ١٩٩٠م من خلال مقاله المنشور في مجلة السياسة الخارجية بعنوان (القوة الناعمة)، والذي من خلاله بين بأن الدول تمتلك قيم وثقافة وسياسات محلية وخارجية تعتبر بمثابة القوة التي توظفها الدول جنبًا إلى جنب مع قوتها العسكرية (الصلبة) بما يحقق استقرارها السياسي وتفوقها الدولي (معوض، ٢٠١٩).

كما عرف جوزيف ناي القوة الناعمة بأنها: "القدرة على التأثير في الأهداف المطلوبة، وتغيير سلوك الآخرين عند الضرورة"، أما اقتران القوة بصفة الناعمة، فإنها تمثل القدرة على الحصول على ما تريد من خلال الإقناع مع استبعاد العقوبات الاقتصادية والسياسية، واستخدام الجذب وليس الإكراه فهى تلك القوة التي تؤكد على استخدام الوسائل

الحضارية والاقتصادية، بدلا من الوسائل العسكرية، قوى أخرى غير ملموسة تخضع الآخرين وتجذبهم لتحقيق أهدافها من خلال ما تمتلك من قيم وثقافة وسياسات محلية وخارجية، وبعبارة بسيطة إذا كانت القوة الصلبة هي "الدفع" فإن القوى الناعمة هي القدرة على "الجذب". وتدرك الآن قيادات الدول في ظل هذا التحول العالمي في توزيع القوى ونمو العلاقات التبادلية بأن عليها الدمج بين القوى الصلبة والقوى الناعمة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Nye,2006)

مما لا شك فيه أن الحداثة والمدنية والثورة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات قلل من شعبية القوة العسكرية ووجه الاهتمام نحو القوة الناعمة غير الملموسة خاصة مع انتقال مفهوم القوة من "قوة رأس المال" إلى "قوة المعلومات"، هذا التغيير أثر على اقتصاديات الدول وتحولها إلى الاقتصاد القائم على المعرفة كما انه وفر بيئة لتعزيز القوة الناعمة (Nye,1990)، وهو ما أكدته أيضا (Hudson,2014) عندما ذكر أن تأثير القوة الناعمة وعصر المعلومات امتد إلى الحكومة وطريقة ادائها لعملها، فألقت ساهمت القوة الناعمة في التحول من مفهوم "الحكومة Government" إلى مفهوم "الحكومة Governance" في محاولة لخلق بيئة مناسبة تعمل من خلالها القوة الناعمة، أي التحول من "الحكومة الأمرة" في مجتمع منظم بشكل هرمي إلى "حكومة موجهة" تعمل من خلال مؤسساتها المختلفة ووكالاتها بشكل افقي بحيث تنتشر في سبيل فرض قوتها المستمدة من مواردها ومؤسساتها المختلفة. (الرعيدي، ٢٠٢٠)، ولن يحدث ذلك بدون قيادة تدرك أهمية إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية للوصول للأداء المرغوب مع إستيعاب العلاقات التشابكية بين أصحاب المصالح المختلفة العاملين بالوحدة الحكومية والمتعاملين معها والمحيطين بها لعمل توافقي وتنسيق بين رغبات وتوقعات هؤلاء الأطراف المختلفة بما يتلائم مع إمكانيات الوحدة الحكومية البشرية والمادية والمالية وما هو مطلوب حاليا ومستقبلا للوفاء بهذه المتطلبات.

والدليل على ذلك أن جوزيف ناي استفاد من المدخل السلوكي عند بنائه لمصطلح القوة الناعمة، الذي أطلقه عام ١٩٩٠ م في كتابه "وثبة نحو القيادة"، ثم عاود استخدامه في كتابه "مفارقة القوة الأمريكية" عام ٢٠٠٢ م ومجدداً في كتابه الذي أصدر مؤخراً "القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية". (الرعيدي، ٢٠٢٠)، ورغم تعدد هذه الكتابات إلا أن ناي لم يغير بشكل جوهري تعريفه للقوة الناعمة، فدائما ما عرفها بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين للحصول على ما تريد" (Nye,2011)، فالقوة الناعمة عبارة عن القدرة على تشكيل تفضيلات الآخرين، وفي الإدارة يدرك القادة الإداريون التنفيذيون ان القيادة ليست مجرد إصدار أوامر لكنها تنطوي كذلك على الإدارة بالقدرة واجتذاب الآخرين لعمل ما نريد فمن الصعب أن تدير منظمة كبيرة بالأوامر وحدها بل لا بد أن تجعل الآخرين يعتقدون قيمك، كذلك الأمر بالنسبة للدول لا بد من الاعتماد على قواها الناعمة لكسب التأييد العالمي. (الرعيدي، ٢٠٢٠)، وهو ما تريده

الباحثة التأكيد عالية فمن خلال القيادة الرشيدة يكون من السهل العبور للتميز المؤسسي، وخلق بيئة عمل تتقبل فكر العمل من خلال فرق عمل لها قائد قادر من خلال إمتلاكه لقوة ناعمة أن يسيطر ويوجه عمل وجهود وفكر وأهداف ورغبات أفراد فريقة لتحقيق ما يرغب فية وما يطمح له من أهداف، وهو ما يؤدي الى الوصول السريع للتميز المؤسسي للوحدات الحكومية في مصر، ليكون لها الريادة والسبق في مجال الأداء التنافسي المميز ولتكون قدوة ومرجعية لوحدات الأعمال الأخرى، والمنظمات والهيئات والشركات في هذا المجال وهو ما يساهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى للتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي وتنوع مصادر الدخل والنهوض بأداء الأجهزة الحكومية.

التطور التاريخي لمفهوم القوة الناعمة:

في حقيبة قديمة قال مكيا فيللي للأمرء في إيطاليا... "بأن يكون المرء مخوفا أهم بكثير من أن يكون محبوباً..." لكن الأمر في عالم اليوم مختلف تماماً لأنه ينبغي على المرء أن يكون مالكا لهاتين الصفتين معا، فكسب القلوب والعقول مهماً على الدوام، فالقوة العسكرية أو كما يسميها البعض بالقوة الصلبة، وحدها لم تعد كافيّة في معظم الأوقات للوصول إلى النتائج والأهداف المراد تحقيقها، فالإعتماد على مفردات القوة الصلبة في عصر المعلومات الحديثة الآخذة بنشر المعلومات بشكل واسع أكثر مما كانت عليه طوال العصور الماضية، درب من دروب الفشل، وتكمن الأهمية القصوى في استخدام وسيلة بديلة، ومن هنا تظهر الطريقة غير المباشرة للحصول على ما تريد وهي ما تسمى بـ "الوجه الثاني للقوة" أو القوة الناعمة فقد تتمكن دولة ما من الحصول على النتائج التي تريدها في اطار العلاقات الدولية؛ لأن هذه الدولة تمتلك من عناصر الجذب من قيم عليا وقيم ثقافية والقدرة على الإقناع وهي المصادر الأساسية للقوة الناعمة، في نفس الوقت الذي يوجد فيه دول أخرى معجبة بهذه القيم والثقافة وتريد أن تحذو حذوه وتتطلع إلى العيش في نفس مستواه من الإزدهار والإفتتاح وأن تتبعه. ومن هنا تمتلك هذه الدولة القدرة على وضع جدول أعمال لغيرها من الدول ودفعهم لتنفيذ هذه الأعمال من خلال اجتذابهم دون الإعتماد - فقط - على الإجبار على التغيير من خلال التهديد بالقوة العسكرية أو العقوبات الاقتصادية، فالقوة الناعمة تدفع الآخرين للقيام بنفس الأهداف والأعمال وتحقيق المصالح والنتائج المنشودة. (البحيرى، ٢٠٠٨ - الرعيدى، ٢٠٢٠)

وقد تم استخدام مفهوم القوة الناعمة في نظرية العلاقات الدولية لوصف قدرة حكومات الدول العظمى على التأثير بطريقة غير مباشرة في سلوك ومصالح غيرها من الدول عبر الوسائل الثقافية والأيدولوجية. وطرح المفهوم لأول مرة، من خلال "جوزيف ناي" الأستاذ بجامعة هارفارد، عام ١٩٩٠ م في كتابه "وثبة نحو القيادة"، ومرة أخرى في كتابه "القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية"، وكتابه عام ١٩٩٥ "الطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية"، ثم عاود استخدامه في كتابه "مفارقة القوة الأمريكية" عام

٢٠٠٢ م، وأعرب عن مواصلة تطوير مفهوم الكتاب في تقريره لعام ٢٠٠٤ تحت عنوان "القوة الناعمة: وسائل النجاح في السياسة العالمية"، وقد تم الطعن في فائدة نظريته كنظرية وصفية، غير أن القوة الناعمة مازالت تستخدم كمصطلح للتمييز الدقيق للتأثير الكبير للثقافة، والقيم، والأفكار على سلوك الآخرين مقارنة بالإجراءات والوسائل القسرية المباشرة والتي تعرف بـ "القوة الصلبة" ممثلة في العمل العسكري أو الحوافز والمنح الاقتصادية.

ومن خلال التتبع التاريخي نجد إن المفهوم الأساسي للقوة هو القدرة على التأثير في الآخرين لدفعهم لفعل ما نريد، وذلك من خلال ثلاثة طرق رئيسية لتحقيق ذلك:
الأول: تهديدهم بالعصا.

والثاني: دفعهم مع تقديم الجزر لهم .

أما الطريق الثالثة: من خلال اجتذابهم لك وأن تجعلهم تابعين لك لتنفيذ وفعل ما تريد . وبالتالي، إذا أردت التأثير في الآخرين فعليك أن تجذبهم إليك بغض النظر عن التكلفة الزائدة التي ستحملها لإجبارهم على فعل ما تريده.

وتستمد القوة الناعمة مصادرها من الثقافة (عندما تكون جاذبة للآخرين)، والقيم (عندما لا يكون هناك أي نفاق في تطبيقها)، والسياسة الخارجية (عندما تتسم بالشرعية في عيون الآخرين).

وبدون توافر العناصر الجاذبة (الثقافة والقيم والسياسات الخارجية الشرعية) والتي تعد ضرورية للقوة الناعمة واستخدامها في تحقيق الأهداف المنشودة، تفشل كل المخططات والأهداف المرغوبة، ويمكن قياس مدى جاذبية هذه العناصر من خلال قياس استطلاعات الرأي العام عن طريق إجراء المقابلات مع النخب ودراسات الحالة، وتوزيع الاستقصاءات، وبالتالي إذا كنت مقتنعاً بتنفيذ أهدافك وتحقيقها دون وجود أي تهديد صريح أو حدوث أي تغيير، باختصار، إذا تم تحديد قرارك من خلال ملاحظة ما دون استخدام قوة ملموسة، فإن القوة الناعمة هنا تكون قد حققت هدفها بجعل الآخرين القيام بأهداف وسلوكيات محددة دون استخدام القوة العسكرية ضدهم أو حتى التهديد باستخدامها. فالقوة الناعمة تعتمد بالأساس على نوع مختلف من العملة، ليست قوة الجيش والمعدات الحربية، وليست قوة المال، وإنما تحقيق التعاون من خلال تقديم نموذج جاذب للآخرين عن طريق القيم المشتركة وتحقيق العدالة في التوزيع من أجل نشر هذه القيم والأفكار، إن نجاح استخدام القوة الناعمة يعتمد اعتماداً كبيراً على سمعة صاحب القوة داخل المجتمع الدولي، فضلاً عن تدفق المعلومات بين الدول، وهكذا ترتبط القوة الناعمة بزيادة العولمة والليبرالية الجديدة ونظرية العلاقات الدولية. (بحيرى، ٢٠٠٨)

مما سبق يتضح أن التطور التاريخي للمفهوم حظت به علوم السياسة والاقتصاد، إلا أن الباحثه ترى إمكانية استغلال هذا الفكر في الإدارة، فمما لاشك فيه أن سيطرة فرد

يملك كاريزما وجاذبية ومهارات وقدرات خاصة تجعله قادر على السيطرة على مجموعة من الأفراد العاملين تحت رئاسته أمر أكثر سهوله، وأقل جهد وتكلفة من السيطرة على دول وشعوبها التي قد تختلف في الثقافات والعادات والأهداف والرغبات، إلا أن ذلك يتطلب دعم من الإدارات العليا للوحدات الحكومية، وتوفير الأماكن والموارد اللازمة لبناء ثقافة وتبنى رؤية تدعم السعي للتميز المؤسسي من خلال قيادات تمتلك من المهارات والقدرات ما يولد لديها قوة ناعمة قادره على توجيه أداء فرق العمل التي تقودها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

القوة الناعمة وقيادات الوحدات الحكومية:

التنظيم غير الرسمي كان أحد اشكال القوة الناعمة بمنظمات الأعمال في السابق، ففي الشركات والهيئات كان دائما هناك مدير أو رئيس رسمي يدير العمل كما كان هناك قائد غالبا واحد من العمال داخل هذا التنظيم، قادر على لفت انتباه زملائه في العمل واجتذابهم للتعاون والمشاركة معه للمطالبة بحقوقهم ومستحقاتهم، وكان هو المتحدث الرسمي بأسمائهم، وله القدرة على أن يؤثر في السلوك الخاص بالآخرين دون قيادتهم، خاصة إذا كانت لديه القدرة على تقديم أهداف مشروعته تجعله يمتلك القدرة على الإقناع دون استخدام التهديدات أو الإغراءات، هذا القائد كان يمتلك القوة الناعمة التي تمثل العنصر الثابت في العمل ومن ثم فإنها مع الديمقراطية وعناصرها القائمة على الشخصية المحبوبة والثقافة والعادات والتقاليد والقيم التي يراها الآخرون مشروعته أو ذات سلطة معنوية أخلاقية، كان هذا القائد قادر على تحريك أتباعه لما يريد وهم جميعا على يقين وثقة بأن مايريد مطابقتا تماما لما يريدوه جميعا وهو ما يصب في نهاية المطاف ليحقق لهم ما يرغبوه وما يتمنوه من أهداف ومتطلبات.

إلا أن العصر الحديث وغزو الفكر الغربي قضى على التنظيم غير الرسمي لدينا ورغم وجود نقابات عمال في شتى المهن إلا أن الأداء الجماعي ومفهوم التعاون والمشاركة والعمل ضمن فريق ووجود شخص يلتف حوله جميع العاملين بالمنظمة مفاهيم تم وأدها ولم يعد لها وجود داخل بيئة العمل التي نعمل من خلالها، ولذا يجب علينا إعادة هيكلة منظمات أعمالنا وتأهيل القائمين عليها والعاملين بها والمتعاملين معها لغرس ثقافة فرق العمل ووجود قادة يمتلكون قوة ناعمة يمكن من خلالها قيادة هذه الفرق لتحقيق الأهداف المنشودة ولعل عصر المعلومات الذي نعيشه الآن سوف يساعد في نقل المعرفة وهي إحدى الآليات التي تساهم في دعم القوة الناعمة، بالإضافة لعدة أمور مثل توعية نقل المعرفة وسرعة الانتشار إضافة إلى درجة اعتماد هذه المعرفة من قبل متلقيها وتطبيقها عمليا، حيث يمكن القول إن اتجاه نقل المعرفة هو الذي يحدد صاحب القوة الناعمة الأعلى حيث تتجه المعرفة من صاحب القوة الناعمة الأعلى إلى صاحب القوة الناعمة الأقل وهذا الاتجاه قابل للتغيير مما يدعم أهمية مواكبة الدول والمنظمات للتغيرات السريعة في البيئة العالمية". (Kudryavtsev, 2014)

ومن المفكرين الذين درسوا العلاقة بين القوة والمنظمات بشكل عام وطوروا نظرية حول "القوة التنظيمية" منتزبيرغ (Mintzberg,1983) الذي أكد من خلال نظريته أن السلوك التنظيمي هو لعبة قوة من خلالها يسعى القادة للتحكم في قرارات وتصرفات المنظمة. والشروط الرئيسية لممارسة القوة هي: بعض أسس ومصادر القوة مقرونة مع بذل الجهد الذي يتم توظيفه بطريقة سياسية ماهرة عندما يكون لذلك داعي، وهناك خمس أسس أساسية محتملة لقوة المنظمة حسب رأى منتزبيرغ وهي:

- التحكم في الموارد.
- التحكم في المهارة التقنية.
- التحكم في كم المعرفة.
- الحق القانوني وإعطاء الحقوق الحصرية الكاملة.
- الأساس الخامس يتمثل في الوصول لأولئك الذين لديهم القوة بناءً على الأربعة أسس المذكورة، فحسب رأى مينتزبيرغ نجد أن المنظمات تتكون لديها قوة تجعلها مؤثرة في المحيط الذي تعمل من خلاله، ولكن لا بد حسب رأيه من أن يكون لدى (القائد) الرغبة والمهارة لاستخدام هذه القوة.

كما أن هناك ما يعرف بـ"القوة المرجعية" تقوم على حقيقة أن متلقي القوة "ينجذب" إلى صاحب القوة، وكذلك "قوة الخبرة" والتي تعتمد على أن صاحب القوة يمتلك الخبرة والمعرفة التي يحتاج إليها الآخر (فرنش وجونيور، ١٩٩٥ م).

مما سبق يتضح أن كافة موارد القوة الناعمة لمنظمتنا لا يمكن أن تعزز أو توظف بمعزل عن حقل الإدارة العامة، فأجهزتنا الحكومية عنصر أساسي ومحور مهم في تفعيل القوى الناعمة داخل مجتمعنا وخارجه بالنسبة للدول المحيطة بنا والمتعامله معنا، وهو ما أكدته (العثيمين، ٢٠١٨) عندما ذكر أن مصر لديها الكثير من مخزون القوة الناعمة التي لم تستغل بعد ولا بد من تفعيلها لخدمة المصالح الحيوية والاستراتيجية.

أدوات القوة الناعمة:

ولاستخدام القوة الناعمة أدوات ووسائل مختلفة تتمثل في: (بحيرى، ٢٠٠٨)

١- القوة الاقتصادية:

تعتمد بعض الدول لتحقيق مصالحها وتنفيذ أجندة سياساتها الخارجية على تقديم المنح والمساعدات المالية والاقتصادية والمساعدات الغذائية التي تصل إلى دول العالم الثالث.

وقد تتخذ القوة الاقتصادية شكلا آخر يتمثل في فرض عقوبات اقتصادية على دولة معينة من أجل دفعها للقيام بأعمال محددة أو التخلي عن القيام بأفعال محددة في اطار العلاقات الدولية.

وبالتالي نرى أن العقوبات الاقتصادية هي أحد أنماط القوة الناعمة والتي يتم استخدامها بدلا من القيام بأعمال عسكرية، وكبديل عن اللجوء إلى استخدام القوة الصلبة وما إلى ذلك.

وترى الباحثة أنه بالقياس يمكن للقيادات الرشيدة بوحداتنا الحكومية من خلال ما تملكه من سلطات ونفوذ استخدام قوتها الناعمة في منح مكافآت مادية ومعنوية لأعضاء فرق العمل ذوى الأداء المتميز، ومعاقبة ذوى الأداء الضعيف بالخصم والحرمان من المزايا المادية والمعنوية التي تمنح لهم مقابل أدائهم لأعمالهم، ومن ثم ينتهى عصر منح الحوافز والمكافآت لجميع العاملين بالوحدة دون النظر لتمييز من يعمل ومعاقبة من لايعمل، إلا أن ما ترغب به الباحثة فى التأكيد عليه هو ضرورة إمتلاك هذه القيادات مقاييس للأداء موضوعية تتسم بالدقة والوضوح والشفافية وتتمتع بقبول عام من جميع العاملين بالوحدة، دون أن يتدخل فيها مقاييس وصفية وإعتبارات شخصية ومصالح متبادلة، ومن ثم يكون لدى المرؤوسين حالة من القبول والرضا عن عمليات تقييم أدائهم من قبل قياداتهم، وأن هذا التقييم بعيد عن الأهواء والمصالح والإعتبارات الشخصية، وهو ما يولد لديهم حافز لإتقان عملهم نتيجة أغراء المكافآت، والخوف من الجزاءات والعقوبات نتيجة تقصيرهم فى أداء المهام الموكلة اليهم، مما يدعم ثقافة التميز والجودة والإبتكار فى العمل ويدفع المنظمات والمؤسسات للمضى نحو التمييز المؤسسى.

٢- القوة الثقافية:

قد تقوم الدولة بالحصول على ما تريده من نتائج وأهداف لأن غيرها من الدول معجبون بقيمتها (سياسياً واقتصادياً وثقافياً) وينجذبون لهذه القيم الثقافية ويقومون بمحاكاتها وتبنيها ويتطلعون إلى محاكاة مستوى المعيشة والرخاء التي هي عليه، وهذه هي القوة الناعمة للدولة، بمعنى القدرة على تحقيق الأهداف والحصول على النتائج المحددة دون إجبار الآخرين على فعل ذلك، فعلى سبيل المثال تتمتع الولايات المتحدة الأمريكية بالقيم الثقافية التي تجذب إليها الكثير من دول العالم حيث تتمتع بأكثر عدد من الجامعات والمعاهد العلمية والثقافية وأرقاها في العالم، فأكثر من ٧٠% من الحائزين على جائزة نوبل هم من الولايات المتحدة الأمريكية، وأكثر من ٧٥% من الاكتشافات العلمية والطبية والاختراعات التكنولوجية حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً. كما أن المنح التعليمية التي تقدمها الولايات المتحدة الأمريكية للطلاب على مستوى العالم وفي شتى المجالات تتيح الفرصة لهؤلاء بأن يتبنون ما يتعلمونه خلال فترة دراستهم من أفكار وقيم ثقافية أمريكية تعود بالنفع بعد ذلك على الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها تستطيع تحقيق وتعزيز مصالحها في الدول التي ينتمون إليها هؤلاء الدارسين بعد عودتهم إلى بلادهم مرة أخرى، كل ذلك يندرج تحت أنماط القوة

الناعمة واستخداماتها في إطار العلاقات الدولية في الوقت الراهن والتي من خلالها تستطيع الدول تحقيق مصالحها والحفاظ عليها.

وبالقياس لما يمارس في مجال السياسة الدولية نجد أن القادة السياسيين يدركون أهمية توافر عنصر الجذب أو "الكاريزما" من أجل القدرة على التأثير في المحكومين وتنفيذ السياسات الداخلية والخارجية التي تتبناها القيادة السياسية وتعمل على تنفيذها دون الحاجة إلى استخدام القوة الملموسة واستخدام الوسائل الديموقراطية بدلا من ذلك، فالقوة الناعمة هي أحد الدعائم الرئيسية للسياسات الديموقراطية.

وبنفس المنطق ترى الباحثة أن القائد في الوحدة الحكومية قادر على نقل وتطبيق تجربة القائد السياسي في مجال عمله، حيث يستطيع من خلال جاذبيته والكاريزما الخاصة به وثقافته ومهاراته في التعامل مع الآخرين أن يوجه عمل فرق العمل لديه لتحقيق الأهداف المرسومة، وتنفيذ الخطط المستهدفة، مما يصب في النهاية لحالة من الرضا لدى المواطنين المتعاملين مع هذه الوحدة، ويدعم الثقة بين هؤلاء المواطنين وحكوماتهم، وهو ما يقوى القوة الناعمة لدى هذه الحكومات ومن ثم القوة الناعمة لمصر ككل.

ولعل ما يوكد رؤية الباحثة ما حدث في بدايات التحول الرقمي لتقديم الخدمات الحكومية للمواطن المصري وما قابله من إستياء من جانب الكثير من المواطنين وتخوف من عدم إمكانية إستيعاب وفهم متطلبات تقديم الخدمة، ولكن مع مرور الوقت وبفضل القوة الناعمة لبعض العاملين بهذه الوحدات وقياداتهم استطاع المواطن المصري التأقلم مع متطلبات التحول الرقمي وأصبح الآن يشعر بارتياح نتيجة هذا التحول بسبب سهولة التعامل ويسر اتمام الإجراءات، فلولا القوة الناعمة لمسئولى هذه الوحدات لما حدث ذلك.

موارد القوة الناعمة وكيفية توظيفها

حدد ناي ثلاث موارد للقوة الناعمة لأي دولة وبالقياس يمكن تحديدها على مستوى

الوحدة الحكومية لتكون:

الثقافة: وهي مجموعة القيم والمبادئ والاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها الوحدة الحكومية ويتبلور منها رؤيتها ورسالتها والتي تروج لها من خلال المجتمع الذي تعمل من خلاله وتكون مورد يولد جاذبية أكبر، ويكون مصدر لقوة ناعمة أكبر لهذه الوحدة الحكومية لتحتل مكانة مميزة في الحياة الاقتصادية والإجتماعية داخل المجتمع المحيط بها، ومن خلال المعاملات والإتصالات والتبادل بين المنظمة وأصحاب المصالح العاملين بها والمتعاملين معها والمحيطين لها يمكن للوحدة الحكومية من خلال ثقافتها التأثير على كل هؤلاء، والسيطرة عليهم وعلى رغباتهم لتطويعها لما تقدمه لهم من سلع وخدمات، لينتقل ميزان القوى ويصبح في أيدي الوحدة الحكومية هي المتحكمة في ما

يطرح في الأسواق حسب ما ترغب وما يتوافق مع رغبات عملائها بعد ما أثرت عليها من خلال ثقافتها.

السياسات الداخلية للوحدة الحكومية: السياسات المتبعة في الداخل هي مورد من موارد القوة الناعمة التي يجب أن ترتقي لتنتج قيم لها قبول عام لدى أصحاب المصالح، حيث أن لهذه السياسات أثر كبير على زيادة أو تقويض القوة الناعمة، فعلى سبيل المثال: السياسات المتبعة مع العاملين لديها عند بلوغهم سن التقاعد، وما يمكن أن يتوافر لهم من عائد مادي يضمن لهم حياة كريمة ورعاية صحية تليق بهم تقديراً لهم على سنوات حياتهم التي بذلوا خلالها عملهم بالوحدة الحكومية، تعتبر قوى ناعمة يمكن من خلالها أن تؤثر الوحدة الحكومية على ولاء العاملين لديها والمتعاملين معها من خلال تصدير صورة إيجابية للوحدة الحكومية داخليا وخارجيا.

السياسات الخارجية للوحدة الحكومية: عند اعتبارها شرعية وأخلاقية فإن لها تأثير مهم على القوة الناعمة للوحدة الحكومية، فعلى سبيل المثال لو الوحدة الحكومية أتبع سياسة تسجيل شكاوى العملاء ودراستها ومحاولة إيجاد حلول مناسبة تجعل العملاء يشعرون بالرضا والإرتياح، يعتبر ذلك قوة ناعمة يمكن من خلالها السيطرة على مستوى رضاء العملاء وولائهم للوحدة الحكومية وشعورهم بأن الوحدة الحكومية تهتم برغباتهم وتسمع لهم.

وبالقياس داخل الوحدات الحكومية ترى الباحثة أن توفير دورات تدريبية ومنح دراسية للعاملين بالوحدة الحكومية، للإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم يعد أحد أدوات القوة الناعمة، كما أن ما تقوم به بعض قيادات هذه الوحدات من رحلات ترفيهية، وما تقدمه من مزايا مادية ومعنوية، وما تمنحه من جوائز للتميز والإبداع يعتبر كذلك من أدوات القوة الناعمة.

ثورة المعلومات والقوة الناعمة:

عملت ثورة المعلومات على خلق فاعلين ومؤثرين دوليين غير الدول التي كانت لها السيطرة فيما مضى، وخلق مجتمعات افتراضية وشبكات عابرة للحدود القومية والوطنية مثل الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات غير الحكومية، كما ساعدت ثورة المعلومات هذه المنظمات على لعب دور أكبر على الصعيد الدولي، ومن ثم امتلك العديد من هؤلاء الفاعلين الجدد القوة الناعمة الخاصة بهم من خلال امتلاكهم لعناصر جذب المواطنين في شتى بقاع العالم متجاوزة بذلك كل الحدود وكل العوائق. وكان نتيجة لذلك أن أصبحت القيادات السياسية في جزء من المنافسة مع هؤلاء الفاعلين الدوليين الجدد على امتلاك عناصر الجذب والشرعية والمصداقية، حيث أصبحت مسألة القدرة على المشاركة في الحصول على المعلومات والتمتع بأكثر قدر من المصداقية، من أهم مصادر الجذب والقوة، وأصبحت لعبة السياسية في عصر العولمة وثورة المعلومات تقترح أن الدور النسبي للقوة الناعمة سوف يتزايد بشكل أكبر من تزايد القوة الصلبة وأن الفائز

في هذه اللعبة السياسية في ظل عصر العولمة وثورة المعلومات يجب أن تتوافر له مجموعة من العناصر التالية:

- أن تتوافر له قنوات اتصال متعددة بشكل يساعد على وضع أطر للقضايا الهامة.
- امتلاك القيم الثقافية والعادات والأفكار التي تعد قريبة من المعايير العالمية السائدة والتي تجذب الآخرين.
- التمتع بالمصداقية التي تعزز هذه القيم والسياسات.

وترى الباحثة أن كل ما سبق ذكره يمكن تطبيقه على مستوى الوحدات الحكومية من خلال قيادات لها مصداقية قادره على جذب من يعملون تحت لوائها لتحقيق ما ترغب من أهداف والتي يعتبر من أهمها التمييز المؤسسي في عصر العولمة والمنافسة التي تفرض قانون البقاء للأصلح.

المحور الثالث

أثر القوة الناعمة للقيادات على التمييز المؤسسي للوحدات الحكومية

القوة الناعمة كانت ولا تزال تشكل عنصراً أساسياً من عناصر القيادة الناجحة متمثلة في امتلاك القدرة على جذب الآخرين من أجل تحقيق بعض الأهداف والسياسات التي تم التخطيط لها من قبل، والقادة المتميزين فهموا جيداً أن الجذب نابع ومستمد من المصداقية والشرعية في القيادة، فالقوة الحقيقية لا تستمد أبداً من قوة السلاح وإرهاب المواطنين.

وهكذا ينبغي على القادة والحكام أن يختاروا نوع القوة التي يستخدمونها لحل القضايا المطروحة على أجدانهم السياسية انطلاقاً من مبدأ المصلحة التي تحكم طبيعة السياسات الخارجية للدول والعلاقات الدولية بشكل عام، فالقوة في الوقت الراهن لا تعتمد فقط على نوع واحد من القوة، بل على خليط من عناصر القوة الصلبة والناعمة. وفيما يتعلق بوحداتنا الحكومية لا يختلف الأمر كثيراً، فالتمييز لا يحتاج أكثر من قائد يعتبر هو المايسترو الذي يقود فريقه لعزف سينفونية فريدة تجعل الجميع يقف في شغف لسماعها حتى النهاية.

ما هو التمييز المؤسسي؟

الأبداع المؤسسي محصلة نهائية لمستويات إبداع تبدأ من الإبداع الفردي على مستوى المروسين، ثم الإبداع الجماعي نتيجة العمل ضمن فريق، فالإبداع الإداري الذي يحتضن الإبداعات الفردية والجماعية ويوفر لها المناخ الملائم ليصل بها إلى الأبداع المؤسسي، والذي يحقق في نهاية المطاف التمييز المؤسسي.

وترى الباحثة أن تحقيق ذلك في وحداتنا الحكومية يتطلب أمور عدة لعل من أهمها تطوير الفكر الإداري داخل هذه الوحدات، واستخدام أدوات وأساليب الإدارة الناجحة مثل:

الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، بطاقة الأداء المتوازن، 6 سيجما والعصف الذهني.

وتطبيق هذه الأدوات بفاعلية يتطلب توفير الإمكانيات المالية والمادية والبشرية، والالتزام بالعديد من الأمور مثل: تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين، تكريم المبدعين بجوائز دورية، تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، تشجيع الأفكار الغريبة ودعم البحث العلمي، تشجيع التفكير الجماعي، تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، اتباع الإدارة منطق التطوير والتحسين المستمر وتشجيع من قبل الإدارة العليا لجميع العاملين بالعمل بروح الفريق الواحد (الكل رابح)

وذلك لن يتحقق بدون بناء إستراتيجي متكامل يتضمن رؤية الوحدة الحكومية والتي يجب أن تكون جزء من رؤية مصر ككل، ينبثق منها رسالة الوحدة الحكومية ويتم في ضوئها تحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية المراد تنفيذها، ولن يتحقق ذلك بدون قيادة واعية رشيدة تمتلك قوة ناعمة تمكنها من السيطرة على مجريات الأمور والمسئولين عن تسيير هذه المجريات لقيادتهم للطريق الذي يقودهم لتحقيق هذه الأهداف والخطط. ويتم ذلك من خلال تنفيذ الوحدة الحكومية وإدارتها لمجموعة متطلبات تساهم في تحقيق ذلك مثل:

1. منظومة متكاملة من السياسات تساهم في توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر الوحدة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.
2. هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة.
3. نظام لإدارة الجودة الشاملة.
4. إدارة الموارد البشرية.
5. تكريم المتميزين وتحفيز الآخرين كمنهجية للإستدامة.
6. نظام لإدارة الأداء (تخطيط - توجيه - تشخيص - تحسين - تطوير - تقييم الأداء)
7. القيادة الإستراتيجية (٩٠% من الأخطاء في العمل هي مسؤولية القيادة وليس العاملين).

ومما لاشك فيه أن تحقيق ما سبق يساهم في:

1. الوصول الى وحدات حكومية تعمل بكفاءة وفاعلية، تقدم خدمات للمواطنين بنوعية جيدة.
2. تمكين هذه الوحدات من اعداد وتنفيذ منظومة السياسات والإجراءات التي تعكس الاولويات الوطنية.
3. المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طبقا للأجندة الوطنية.
4. تغيير الثقافة المجتمعية السائدة حول دور الوحدات الحكومية، والتركيز على خلق بيئة جاذبة للاستثمار؛ وإدارتها بفكر القطاع الخاص وتعزيز المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب وإرساء الشفافية.

٥. إيجاد هيكلية تنظيمية متكاملة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الوحدات الحكومية؛ تتحدد بموجبها أدوار الجهات العاملة في هذا المجال.
٦. تعزيز الدور الرقابي لكافة الجهات الرقابية في القطاع الحكومي وتكاملية أدوارها.
٧. الحصول على مستويات أداء أفضل تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
٨. تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.
٩. تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم والتطلع لتحقيق التميز.
١٠. توفير التغذية الراجعة حول أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي ونقاط القوة ومجالات التحسين المطلوبة.
١١. توفير وسيلة لتحديد الأهداف والتخطيط ومتابعة الانجاز والقياس.
١٢. وضع وتنفيذ إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد ومحاسبة كل من يسعى إلى الفساد.
١٣. الكشف عن مواطن الفساد وتوعية المواطنين بآثاره الخطيرة.
١٤. اعتبار مبدأ تأثيم الواسطة والمحسوبية التي تهضم حقوق المواطنين وتضر بالمال العام قيمة من قيم المجتمع المصري ومخالفة صريحة لأسس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص التي يعاقب القانون كل من يرتكبها أو يستجيب لها. وترى الباحثة أن تحقيق ذلك يمكن من خلال تأهيل القيادات وتدريبهم ليكون لديهم من المهارات والقدرات والمعارف ما يمكنهم من إمتلاك القوة الناعمة المستهدفة، التي تساعدهم على تحقيق كل ما سبق.

المحور الرابع **تحليل الدراسات السابقة** **واستنتاج النتائج والتوصيات**

خلال هذا الجزء تستعرض الباحثة أهم الدراسات السابقة التي تناولت مفردات موضوع البحث ليستخلص منها أوجه الشبة والاختلاف بينها وبين دراستها، يلي ذلك تحليل ما توصلت اليه الباحثة من دراستها من معارف وملاحظات يتم من خلالها تأكيد أو رفض فرض الدراسة واستنتاج نتائجها، ثم تعرض الباحثة لأهم التوصيات الممكن استخلاصها من هذه الدراسة.

الدراسات السابقة

أشار (Henry, 2005) في دراسته للتغيرات الديناميكية المصاحبة للثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي، مؤكداً أن أفضل طريقة للتعامل مع هذه المستجدات هي تبني استراتيجية التكامل بين القوى الصلبة والناعمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج في ظل سيطرة المعلومات وآليات التكنولوجيا على بيئة الأعمال، موضحاً أربع عوامل مؤثرة بشكل جوهري على البيئة العالمية وهي الرأى العام العالمي والاقتصاد العالمي

واختلاف الأيدولوجية والإعلام، كما قدم الباحث نموذجاً أسماه (طاولة الشطرنج ثلاثي الأبعاد) وأظهر من خلاله قيام الولايات المتحدة بصنع سياسات متعددة الأبعاد بعيداً عن الأحادية تراعى من خلالها العلاقات التشابكية التي تحكم النظام العالمي ومتبينة استراتيجية تدمج فيها القوة الناعمة والصلبة. وأكد الباحث في نهاية دراسته على ضرورة التعاون والتوازن بين القوتين الناعمة والصلبة لأي دولة، عن طريق كفاءة توزيع القوى على أبعادها الثلاثة العسكرية والاقتصادية والخارجية.

دراسة (البحيري، ٢٠٠٨) عرضت الدراسة مفهوم القوة الناعمة، منذ بداياته وظهوره على يد المفكر جوزيف ناي عام ١٩٩٥ وما لحق بالمفهوم من تطورات تاريخية، وأهم موارده وأدواته وتجارب بعض الدول في استخدامه في العديد من المجالات بدأ بالمجال السياسي والعلاقات الدولية، وحتى المجال الثقافي والتجاري كمجالات تعاون دولية، وأشار الباحث إلى أهمية القوة الناعمة كأداة للتأثير وتحقيق أهداف الدولة على الصعيدين الدولي والإقليمي، وأنه ينبغي على القادة والحكام أن يختاروا نوع القوة التي يستخدمونها لحل القضايا المطروحة على أجنداتهم السياسية انطلاقاً من مبدأ المصلحة التي تحكم طبيعة السياسات الخارجية للدول والعلاقات الدولية بشكل عام في الوقت الراهن، فالقوة في الوقت الراهن لاتعتمد فقط على نوع واحد من القوة، بل على خليط من عناصر القوة الصلبة والناعمة.

وقدمت دراسة (القهاوجي، ٢٠١٠) عرض لدور القادة في استخدام القوة الناعمة في إنجاح السياسة الدولية، من خلال عرض مفهوم القوة الناعمة، ومواردها، وموقعها بين القوى الثلاث المستخدمة في العالم - القوة العسكرية، القوة الاقتصادية، القوة الناعمة- ومكوناتها، واختتم الباحث دراسته بعرض لكيف لنا أن نعرف أن بلدنا معيناً يتميز باستخدام قاداته للقوة ناعمة، واستخدم الباحث الولايات المتحدة الأمريكية لبيان بعض المؤشرات التي بتوافرها تصبح الدولة مالكة لقوة ناعمة، مثل مؤشر استقطاب المهاجرين، تصدير الأفلام والبرامج التليفزيونية، عدد الباحثين الاجانب نمؤسساتها العلمية.

واستهدف Kudryavtsev,2014 من دراسته الخروج بمفهوم جديد للقوة الناعمة يختلف عن طرحها المحدود على مستوى السياسات الخارجية للدولة من خلال وضع تعريف أكثر وضوحاً ومنهجية للقوة الناعمة، يرتبط بنقل المعرفة بما يسمح بتوسيع نطاقها وأخذها في سياق إيدلوجي وظيفي وحيوي، وهو ما يظهر آليات مختلفة لتطوير واستخدام القوة الناعمة، في مجالات قد تكون بعيدة عن مجال السياسة والعلاقات الدولية، فالدراسة ربطت بين نشر المعرفة ودعم القوة الناعمة مما يبشر بنتائج مستقبلية تشير إلى أنه من الممكن أن تصبح كافة منظمات ومؤسسات الدولة قادرة على توليد قوة ناعمة.

وأشارت دراسة (Martino, 2020) أن على الرغم من مرور ٣٠ عاماً على صياغة مفهوم القوة الناعمة ومزايا استخدامها لأول مرة من قبل عالم السياسة الأمريكي جوزيف ناي جونيور ، لا يزال الخبراء في العلاقات الدولية يناقشون المساهمة التي يمكن أن تقدمها القوة الناعمة في السياسة الخارجية. تهدف هذه المقالة إلى تحليل الإطار المعرفي للقوة الناعمة منذ تطويرها على مر السنين حتى الآن، حيث يتعمق البحث في زاويتين أساسيتين للقوة الناعمة. الأول هو دراسة أهمية مفهوم القوة الناعمة في الديناميكيات السياسية الحالية. هذا الأخير هو تعريف فكرة القوة الناعمة مع التركيز على تطور هذه الفكرة منذ أن صاغها جوزيف ناي جونيور. ويمكن تلخيص النقاش الأكاديمي حول مفهوم القوة الناعمة في الغالب حول أربع نقاط: (١) تعريف القوة الناعمة ، (٢) العلاقة بين القوة الصلبة والناعمة ؛ (٣) الموارد والسلوكيات المولدة للقوة الناعمة ؛ (٤) الفاعلون المعنيون عندما نتحدث عن القوة الناعمة. في النقاش السياسي في السنوات القليلة الماضية ، أثار بعض علماء السياسة والممارسين شكوكاً حول أهمية وفعالية القوة الناعمة في الديناميكيات السياسية الدولية الحالية. ومع ذلك ، فإن جائحة COVID-19 ، الذي يعيد تشكيل النظام العالمي ، يوضح أن نشر الدبلوماسية العامة الفعالة لا يزال أمراً حاسماً في العلاقات الدولية.

تحليل الدراسات السابقة:

من العرض السابق نجد أن الإهتمام بالقوة الناعمة كمفهوم وما تحققه من منافع ومزايا مازال في طور التمهيد للتعرف عليه وعلى إمكانات تطبيقه في مجالات أخرى بخلاف مجالات السياسة والعلاقات الدولية وهو ما يؤكد عدد القليل من الدراسات التي تناولت المفهوم في مجالات تبعد عن مجال علوم الاقتصاد والسياسات الخارجية، كما أنه رغم مرور سنوات كثيرة على بدايات هذا المفهوم مازال يعاني من عدم وضوح تعريفه وأليات وأدوات تطبيقه، وهو ما يدفع الباحثه للتأكيد على ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم القوة الناعمة ومكوناتها وعناصرها ومناهج تطبيقها في مجالات حياتنا المختلفة وفي علاقاتنا مع الاطراف الداخلية التي نتعامل معها محيط أعمالنا المحلية أو الاطراف الخاجية المحيطة بنا.

الدراسة التطبيقية

يسعى البحث لاختبار فرض رئيسي فحواه تتمثل في:
يوجد تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

متغيرات الفرض:

١. القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية.
٢. التميز المؤسسي للوحدة الحكومية.

٣. القوة الناعمة لمصر

سيتم تجميع البيانات المتعلقة بالمتغيرات السابقة من خلال إجراء عدة مقابلات مع مسئولى إدارة الوحدات الحكومية المصرية، وبعض العاملين فيها، والمتعاملين معها، وسيتم تصميم إستمارة استقصاء مكونة من ثلاث أجزاء، كل جزء يغطى متغير من متغيرات فرض الدراسة، ومن خلال الإستفسار من الشخص الذى تجرى معه المقابلة عن رؤية فى مجموعة العبارات الواردة بالقائمة، يتم من خلالها تجميع بيانات المتغير، وباستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس فئات سيتم تحويل آراء عينة الدراسة من الشكل الوصفى لشكل كمى، وبناء على البيانات المجمعة والمحوّلة لشكل كمى (رقمى) سيتم عمل تحليل إحصائى لإختبار مدى صحة فرض الدراسة من عدمة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء الواردة فى نهاية البحث لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بشكل مبسط ومختصر، وتضمنت القائمة ثلاثة أقسام هم كما يلي:
القسم الأول: مجموعة من الفقرات تقيس القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية.
القسم الثانى: مجموعة من الفقرات تقيس التميز المؤسسى للوحدة الحكومية.
القسم الثالث: مجموعة من الفقرات تقيس القوة الناعمة لجمهورية مصر العربية.
وتتم الإجابة على الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجى المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق أبداً، حتى (٥) موافق تماماً. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١)**يوضح مقياس ليكرت الخماسي**

الإنجاء	الفئة
تميل الإجابات إلى (غير موافق أبداً)	١,٧٩-١,٠٠
تميل الإجابات إلى (غير موافق)	٢,٥٩-١,٨٠
تميل الإجابات إلى (محايد)	٣,٣٩-٢,٦٠
تميل الإجابات إلى (موافق)	٤,١٩-٣,٤٠
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً)	٥,٠٠-٤,٢٠

المصدر:

Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes",
Archives of Psychology. 140: 1-55

الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

١. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة. حيث يوضح هذا الإختبار مدى امكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث ان معامل الفا يقع بين (٠,٠) و (١) وان قيمة الفا تكون مقبولة بين (٠,٧) و (٠,٨)

جدول رقم (٣)

ببوضم درجات مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

درجة القبول	كرونباخ
ممتاز	$\alpha \geq 0,9$
جيد	$\geq 0,7 \alpha 0,9 >$
مقبول	$\geq 0,6 \alpha 0,7 >$
ضعيف	$\geq 0,5 \alpha 0,6 >$
غير مقبول	$\alpha 0,5 >$

المصدر: DeVellis, R.F. (2012). Scale development: Theory and applications. Los Angeles: Sage. pp. 109–110.

٢. المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه اراء عينة الدراسة
٣. معامل الارتباط البسيط
٤. تحليل الانحدار البسيط

• وقد تم مراجعة استمارات الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

- صدق وثبات استمارة الاستقصاء
- صدق الأداة: تعتبر الأداة صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، فإذا كانت أداة الدراسة تقيس اتجاه المبحوثين نحو شيء معين، فيجب أن تعطينا النتائج الاتجاه نحو هذا الشيء وليس نحو شيء أو موضوع آخر
- الثبات: معنى ثبات الاختبار أن يكون الاختبار مماثلاً لنفسه بمعنى أن يعطى نفس النتائج حين يطبق أكثر من مرة على فرد ما لم تطرأ عليه تغيرات في الفترة الفاصلة من شأنها أن تغير من الظاهرة التي يقيسها الاختبار. ويوضح ذلك مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستبيان ، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
- ولقد قامت الباحثة بتحديد درجة الثبات والمصدقية للدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، ويتضح من جدول رقم (٣)، أن درجة الثبات بلغت ٠,٩٧٥ وهي درجة مرتفعة، وانعكس ذلك على درجة المصدقية التي بلغت ٠,٩٨٧ وهي درجة ممتازة.
- وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لكل مجموعة اسئلة.

جدول رقم (٣)

بوضوح معامل الثبات والمصدقية

معامل الثبات	معامل الصدق	
٠,٩٥٧	٠,٩٧٨	القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية
٠,٩٦٣	٠,٩٨١	التميز المؤسسي للوحدة الحكومية
٠,٩٣٨	٠,٩٦٩	القوة الناعمة لمصر
٠,٩٧٥	٠,٩٨٧	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثه في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء طبقاً لاراء عينة البحث

عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ولقد تم توزيع ١٥٠ استمارة وتم استرجاع عدد ١١٠ استمارة واستبعد منهم ١٦ استمارة من الاستمارت، ذلك بسبب عدم اجابة بعض المستقصي منهم على بعض الفقرات وبذلك بلغ عدد المفردات ٩٤ استمارة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٤) مدى موافقة عينة الدراسة على البنود الدالة

على القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية. (ن=٩٤)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية	٤,١٩	٠,٧٩	١٨,٨٥	موافق
تخضع نظم الإدارة في المؤسسة للمراجعة المستمرة والتطوير	٤,١٦	٠,٨٢	١٩,٧١	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على بناء وإدارة علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة	٤,٢٧	٠,٦٩	١٦,١٦	موافق بشدة
تقدر إدارة المؤسسة إسهامات وانجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية	٤,٠٢	٠,٨٢	٢٠,٤٠	موافق
تتبنى إدارة المؤسسة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز	٤,٠١	٠,٧٨	١٩,٤٥	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية	٤,٠٥	٠,٧٨	١٩,٢٦	موافق
توفر إدارة المؤسسة بيئة مشجعة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار في كل جوانبها	٣,٩٩	٠,٩٤	٢٣,٥٦	موافق
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعاون والعمل من خلال فرق عمل.	٤,١٨	٠,٨٣	١٩,٨٦	موافق
تشارك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها	٣,٥٣	١,١٢	٣١,٧٣	موافق
تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة المتميزة	٤,٠٠	٠,٩٣	٢٣,٢٥	موافق

موافق	٢٢,١٤	٠,٨٧	٣,٩٣	توفر إدارة المؤسسة خطط إصلاحية وتطويرية، مع متابعة تنفيذها
موافق	٢٦,٠٩	٠,٩٦	٣,٦٨	إدارة المؤسسة قادره على التنبؤ بالمشكلات والأزمات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها
موافق	٢١,٨٨	٠,٨٦	٣,٩٣	تراعى إدارة المؤسسة ترتيب الأولويات في العمل الإداري
موافق	٢٣,١٠	٠,٩١	٣,٩٤	تهتم إدارة المؤسسة ببناء وتعزيز ثقافة داعمة للتميز
موافق	١٨,١٦	٠,٧٣	٤,٠٢	يطور القادة رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها
موافق	٢٠,٦٠	٠,٨٢	٣,٩٨	يقدم القادة القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية
موافق	٢٤,٥٦	٠,٩٧	٣,٩٥	تشارك إدارة المؤسسة في المؤتمرات والندوات خاصة المتعلقة بالجودة والتميز

المصدر: اعداد الباحثه في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء طبقاً لآراء عينة البحث

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة اتخذت اتجاهها للموافقة حيث تراوحت قيم المتوسط بين (٣,٥٣ ، ٤,٢٧) و مع معامل اختلاف تراوحت نسبتة بين (١٦,١٦% ، ٣١,٧٣%) والتي تقابل نسبة اتفاق تراوحت بين (٨٣,٨٤% ، ٦٨,٢٧%)، فترى الاغلبية من عينة الدراسة ان إدارة المؤسسة تهتم بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية وبناء وتعزيز ثقافة داعمة للتميز وإدارة علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة مع ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية، وان إدارة المؤسسة توفر بيئة مشجعة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار في كل جوانبها وتوفر خطط إصلاحية وتطويرية كما تشارك في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالجودة والتميز مع متابعة تنفيذها حيث تخضع نظم الإدارة في المؤسسة للمراجعة المستمرة والتطوير. كما يرى معظم عينة الدراسة ان إدارة المؤسسة تتبنى منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز فتراعى ترتيب الأولويات في العمل الإداري ويطور القادة رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها حيث يقدموا القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية وان إدارة المؤسسة قادره على التنبؤ بالمشكلات والأزمات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها، كما ان إدارة المؤسسة تقدر إسهامات وانجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية وتشجعهم على التعاون والعمل من خلال فرق عمل، وتشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بها وتحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة المتميزة.

جدول رقم (5): مدى موافقة عينة الدراسة على البنود الدالة على التمييز المؤسسي للوحدة الحكومية (ن=94)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتحاة
تتبنى إدارة المؤسسة استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار	٤,٠٥	٠,٧٥	١٨,٥٢	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على استثمار الوقت في إدارة عمليات الأداء المؤسسي	٤,٠٤	٠,٨٧	٢١,٥٣	موافق
تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل استراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات	٣,٩٦	٠,٧٩	١٩,٩٥	موافق
يتم نشر الاستراتيجية والسياسات المتبعة في المؤسسة على موقعها الالكتروني	٣,٧٤	١,٠٠	٢٦,٧٤	موافق
يتم وضع الاستراتيجيات بحيث تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية	٤,٠٣	٠,٧٧	١٩,١١	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على تحسين عملياتها لتحقيق المنافع للعاملين وكافة أصحاب المصلحة	٤,٠٥	٠,٧٧	١٩,٠١	موافق
مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرئيسية باستمرار	٤,٠٠	٠,٨٦	٢١,٥٠	موافق
تستند استراتيجية المؤسسة على فهم عميق والاستفادة من التحليل لقدرات المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية	٣,٩٦	٠,٨٥	٢١,٤٦	موافق
يتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناء على حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة	٣,٨٣	٠,٨٦	٢٢,٤٥	موافق
تهتم إدارة المؤسسة بتقييم الاستراتيجيات للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها	٤,٠١	٠,٧٩	١٩,٧٠	موافق
إطلاع جميع العاملين على الخطة السنوية للمؤسسة	٣,٧٢	١,٠٦	٢٨,٤٩	موافق
إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمؤسسة	٣,٢٣	١,١٩	٣٦,٨٤	محايد
تضع إدارة المؤسسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة	٣,٩٧	٠,٨٥	٢١,٤١	موافق
تتبنى إدارة المؤسسة فكر متطور يتيح فرص استقطاب الكفاءات اللازمة لنجاح العمل	٣,٨٧	٠,٩٩	٢٥,٥٨	موافق
تهتم المؤسسة بالارتقاء بقدرات العاملين وتطوير أدائهم	٤,١٢	٠,٨٨	٢١,٣٦	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والالتجاز	٤,٠١	٠,٨٦	٢١,٤٥	موافق
تحرص إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين وافساح المجال لهم لتحقيق طموحاتهم المهنية	٣,٨٥	٠,٩٩	٢٥,٧١	موافق
يتم مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز في المؤسسة	٣,٩٣	٠,٩٥	٢٤,١٧	موافق

المصدر: اعداد الباحثه في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء طبقاً لاراء عينة البحث

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة اتخذت اتجاهها للموافقة حيث تراوحت قيم المتوسط بين (٣,٧٢ ، ٤,١٢) و مع معامل اختلاف تراوحت نسبة بين (١٨,٥٢% ، ٢٨,٤٩%) والتي تقابل نسبة اتفاق تراوحت بين (٨١,٤٨% ، ٧١,٥١%)، فترى الاغلبية من عينة الدراسة ان إدارة المؤسسة تتبنى استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث انها تهتم بتقييم الاستراتيجيات للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها وتضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة مع تفعيل استراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات وان استراتيجية المؤسسة تستند على فهم عميق والاستفادة من التحليل لقدرات المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية ويتم نشر الاستراتيجية والسياسات المتبعة في المؤسسة على موقعها الإلكتروني، كما تحرص إدارة المؤسسة على استثمار الوقت في إدارة عمليات الأداء المؤسسي وتحسين عملياتها لتحقيق المنافع للعاملين وكافة أصحاب المصلحة وتعمل على مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرئيسية باستمرار وتتبنى إدارة المؤسسة فكر متطور يتيح فرص استقطاب الكفاءات اللازمة لنجاح العمل ويتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناء على حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة وكما تعمل على اشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمؤسسة. وأن المؤسسة تهتم بالارتقاء بقدرات العاملين وتطوير أدائهم وتحرص على تشجيعهم على التنافس كأساس للتقدم والانتاج وافساح المجال لهم لتحقيق طموحاتهم المهنية كما يتم مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز في المؤسسة ويتم إطلاع جميع العاملين على الخطة السنوية للمؤسسة.

جدول رقم (٦) مدى موافقة عينة الدراسة على البنود الدالة على القوة الناعمة لجمهورية مصر العربية. (ن=٩٤)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتحاة
يجب أن تكون مصر جزء من الثقافة العالمية من خلال الدمج والتوفيق وليس التشوية	٤,٤٦	٠,٦٨	١٥,٢٥	موافق بشدة
الافتتاح على العالم من خلال نقل تجاربه الناجحة في مجال الأعمال لا يؤثر على هويتنا وثقافتنا	٤,٢٠	٠,٩٧	٢٣,١٠	موافق بشدة
وجود مؤسسات حكومية مصرية تمتلك تميز مؤسسي يؤثر بشكل جوهري على رؤية العالم لمصر وانطباعاته عنها	٤,٤٦	٠,٦٣	١٤,١٣	موافق بشدة
المؤسسات المتميزة والقيادات الرشيدة بمصر تؤثر بشكل جوهري على تعاملات العالم الخارجي مع مصر	٤,٤٧	٠,٦٨	١٥,٢١	موافق بشدة
العمل المؤسسي المتميز يؤثر بشكل إيجابي على الدبلوماسية العامة المصرية ويدعمها	٤,٥٧	٠,٦٦	١٤,٤٤	موافق بشدة

موافق بشدة	١٩,٦٣	٠,٨٦	٤,٣٨	تسعى مصر للاستفادة من أفضل التجارب العالمية لإنشاء أعمال مؤسسية وتعزيزها بقيادات واعية
موافق بشدة	١٨,٩٥	٠,٨٣	٤,٣٨	تحاول مصر من خلال ما تمتلكه من مقومات مثل الثقافة والفنون والتراث والآثار وغيرها إبراز وجهها الحقيقي الجميل
موافق بشدة	١٩,٢٧	٠,٨٤	٤,٣٦	التميز المؤسسي أحد الاستراتيجيات التي تتبناها مصر لتحسين قوتها الناعمة
موافق بشدة	١٤,٩٨	٠,٦٨	٤,٥٤	نموذج المرافق والعمل المؤسسي المتطور لخدمة ضيوف الرحمن من أهم دعائم القوة الناعمة بمصر
موافق بشدة	١٩,٧١	٠,٨٣	٤,٢١	نموذج التسامح والوسطية والتنوع المذهبي من أهم دعائم القوة الناعمة بمصر
موافق بشدة	١٢,٥٠	٠,٥٨	٤,٦٤	الاستقرار السياسي والاقتصاد الجاذب تجعل من مصر نموذج اقتصادي جذاب يدعم قوتها الناعمة
موافق بشدة	١٦,٠٨	٠,٧٣	٤,٥٤	امتلاك مصر لبنية تحتية جيدة وفرص استثمارية جاذبة بجانب دعم حكومي ورؤية طموحة ٢٠٣٠ يدعم مكانتها الدولية
موافق	٢٣,٢٧	٠,٩٤	٤,٠٤	العمالة العاملة في مصر من مختلف الدول دليل وداعم للقوة الناعمة المصرية

المصدر: اعداد الباحثه في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء طبقاً لآراء عينة البحث

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة اتخذت اتجاهها للموافقة حيث تراوحت قيم المتوسط بين (٤,٠٤ ، ٤,٦٤) و مع معامل اختلاف تراوحت نسبة بين (١٢,٥٠% ، ٢٣,٩٧%) والتي تقابل نسبة اتفاق تراوحت بين (٨٧,٥٠% ، ٧٦,٠٣%)، فترى الاغلبية من عينة الدراسة ان التميز المؤسسي أحد الاستراتيجيات التي تتبناها مصر لتحسين قوتها الناعمة ولذا فالعمل المؤسسي المتميز يؤثر بشكل إيجابي على الدبلوماسية العامة المصرية ويدعمها حيث ان المؤسسات المتميزة والقيادات الرشيدة بمصر تؤثر بشكل جوهري على تعاملات العالم الخارجي مع مصر لانه يجب أن تكون مصر جزء من الثقافة العالمية من خلال الدمج والتوفيق وليس التشوية ، ووجود مؤسسات حكومية مصرية تمتلك تميز مؤسسي يؤثر بشكل جوهري على رؤية العالم لمصر وانطباعاته عنها ولذلك تسعى مصر للاستفادة من أفضل التجارب العالمية لإنشاء أعمال مؤسسية وتعزيزها بقيادات واعية لان الانفتاح على العالم من خلال نقل تجاربه الناجحة في مجال الأعمال لا يؤثر على هويتنا وثقافتنا ولذا تحاول مصر من خلال ما تمتلكه من مقومات مثل الثقافة والفنون والتراث والآثار وغيرها إبراز الوجه الحقيقي الجميل لمصر و امتلاكها لبنية تحتية جيدة وفرص استثمارية جاذبة بجانب دعم حكومي ورؤية طموحة ٢٠٣٠ يدعم مكانتها الدولية

فرض الدراسة:

يوجد تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

للتحقق من صحة فرض الدراسة قامت الباحثة باستخدام:

– معامل الارتباط البسيط لمعرفة وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الفرض.

– تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية على التميز المؤسسي للوحدة الحكومية.

– تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية والتميز المؤسسي للوحدة الحكومية على القوة الناعمة لمصر.

متغيرات الفرض:

القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية – التميز المؤسسي للوحدة الحكومية – القوة الناعمة لجمهورية مصر العربية.

جدول (٧) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

القوة الناعمة لجمهورية مصر العربية	التميز المؤسسي للوحدة الحكومية	القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية	
		–	القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية
	–	**٠,٩٠١	التميز المؤسسي للوحدة الحكومية
–	**٠,٥٧٢	**٠,٥٢٨	القوة الناعمة لجمهورية مصر العربية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء **: دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية وكلا من التميز المؤسسي للوحدة الحكومية والقوة الناعمة لجمهورية مصر العربية عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على الترتيب (٠,٩٠١، و٠,٥٢٨). كما توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التميز المؤسسي والقوة الناعمة لمصر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٧٢)

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار

المتغير التابع	معامل β الانحدار	اختبارات (f test)		معامل الارتباط الكلي (R)	معامل التحديد (R2)	اختبار ف (F test)	
		قيمة	الدلالة			قيمة	الدلالة
التميز المؤسسي	الثابت	٣,٨٨٠	٠,١٦٨	٠,٩٠١	٠,٨١١	٣٩٥,٥	*٠,٠٠٠
	القوة الناعمة	١٩,٨٨	٠,٨٥٦				
القوة الناعمة لمصر	الثابت	٢٣,٦٦	٣,٠٢٧	٠,٥٢٨	٠,٢٧٨	١٧,٥٤	*٠,٠٠٠
	القوة الناعمة	١١,٥٣	٠,٣٦٠				
	القوة الناعمة						

المصدر: اعداد الباحثه في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء **: دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنماذج الانحدار وان المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (التميز المؤسسي والقوة الناعمة لمصر) فجدت القوة الناعمة لقيادات الوحدات الحكومية تؤثر على التمييز المؤسسي بنسبة ٨١,١% وتؤثر على القيادة الناعمة لمصر بنسبة ١٧,٥% وانه كلما ارتفعت القوة الناعمة لقيادات الوحدات ارتفع التمييز المؤسسي وارتفعت القوة الناعمة لمصر.

مما سبق يتضح قبول فرض الدراسة:

يوجد تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسي للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابي على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

النتائج:

من خلال قراءة الدراسات السابقة وتحليلها، وفي ضوء الافتراض الذي انطلق منه البحث والنموذج المبني عليه، والدراسة التطبيقية التي إختبرت هذا الافتراض، يمكن استنتاج مجموعة من النتائج:

١. أن القوة الناعمة، بما تتضمنه من مغريات وشعارات وجاذبية أداء، على مستوى العلاقات الدولية، فإن نتائجها إذا ما طبقت في الوحدات الحكومية لا تقل من حيث الأهمية والتاثيرات الإيجابية عن النتائج المترتبة على تطبيقها في المجال السياسي.

٢. إذا كانت الغاية من القوة الناعمة تغيير الانظمة السياسية وابدالها بنماذج جديدة، فإن عملية التغيير هذه إذا ما تم تطبيقها فيما يتعلق بالقيادات التي تدير الوحدات الحكومية، فإن ذلك يقود إلى معطيات تدعم مشروع بناء الدولة الوطنية والتي سيكون لها مكانه مميزة وسط المجتمع الدولى.

٣. القوة الناعمة لمؤسسات الدولة تساهم فى اعادة بنائها وفق معايير جديدة تحكمها معايير أداء تركز على الرشد والكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة للوصول للنتائج المستهدفة بأقصى مستويات الفاعلية.

٤. مفهوم القوة الناعمة يتضمن المطالبة بضرورة الاصلاح وتطبيق الديمقراطية، والتأكيد على الحرية وحماية حقوق الانسان، وغيرها من الأمور التي تساهم فى تحسين مستويات المعيشة للوصول لحياة أفضل، ومعدلات رفاهية أعلى.

٥. إذا كانت القيادات التي تمتلك قوة ناعمة هى أحد آليات الوصول للتميز المؤسسى فى وحداتنا الحكومية، فإن ذلك بلا شك سيقود الدولة لإحتلال مكانه مميزة بين دول العالم من خلال دعم قوتها الناعمة الكلية.

مما سبق ينضح صحة الفرض الرئيسى للدراسة مما يؤكد على وجود تأثير جوهري للقيادات التي تمتلك قوة ناعمة على دعم تحقيق التميز المؤسسى للوحدات الحكومية التي تقوم بإدارتها مما ينعكس بشكل إيجابى على القوة الناعمة التي تتمتع بها جمهورية مصر العربية.

التوصيات:

توصى الباحثه بمزيد من الدراسات فى مجال القوة الناعمة مع ضرورة تطبيقها فى مجالات عمل مختلفة وتعميم نتائج هذا التطبيق مع ضرورة الشراكة بين الاكاديميين والمهنيين فى هذه المجالات لتطبيق آليات وأدوات القوة الناعمة، بالإضافة إلى العمل على زيادة الوعي الوطنى فى كيفية التعامل مع موجات العولمة بمختلف توصيفاتها الثقافية والإعلامية والسياسية، وصياغة استراتيجية وطنية اعلامية مزودة ومطعمة بخبرات من اختصاصات مختلفة يكون فى مقدمة مهامها تثقيف المجتمع والكشف عن مواطن التميز واطهارها لضبط الاداء المؤسسى لمفاصل الدولة الأساسية أو تلك التي تكون خارجها كمنظمات المجتمع المدني، والهيئات المعنية بحقوق الانسان للعمل وفق مبادئ المسؤولية الوطنية فى تعزيز دور الانسان والقوى السياسية لبناء الوحدة الوطنية وتحسينها من أية خروقات خارجية، والتأكيد على أن تكون هوية الدولة هي الهوية الجامعة لكل ابناء المجتمع وبمختلف طوائفه وانتماؤه لتحقيق الإدماج الإجتماعى والسياسى والإقتصادى والثقافى، مع تأكيد وجود ضمانات دستورية وقانونية وأخلاقية، تكفل من خلالها حق جميع المواطنين رجالا ونساء بالمشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بشؤون حياتهم ومستقبلهم، مع مراقبة ومتابعة تنفيذ هذه القرارات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. الدوسري، محمد سعد ثويل، ٢٠١٦، المهارات الناعمة - <http://www.new-educ.com>
٢. البحيري، (٢٠٠٨)، القوى الناعمة، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.
٣. جوزيف س. ناى، (٢٠٠٧)، القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية، ترجمة محمد البجيرمي، عبد العزيز عبد الرحمن الثنيان، الرياض: مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
٤. الحربي، ليلى بنت علي، (٢٠٢٠)، القوة الناعمة ودورها في السياسة الأمنية الداخلية للمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. الرعيدي، مى بنت عبد الله، (٢٠٢٠)، "القوة الناعمة في محيط الإدارة العامة - التجربة السعودية كأمودج"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد السادس والعشرون، كانون الأول." "
٦. عبد الجواد، جمال، (٢٠١٩)، القوة الناعمة.. مفهوم مهم لكنه مراوغ، مقال من شبكة الانترنت.
٧. عبد الرازق، سحر مصطفى محمد، (٢٠٢١) " دور المراجعة الداخلية فى حوكمة البيانات الضخمة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية- دراسة تطبيقية" مجلة الفكر المحاسبى، كلية التجارة- جامعة عين شمس، العدد الأول.
٨. العثيمين، يوسف، (٢٠١٨)، القوة الناعمة للمملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠. جريدة عكاظ. متوفر: <https://www.okaz.com.sa/article/1607150> /مجلات/القوة-الناعمة-للمملكة-في-ظل-رؤية-٢٠٣٠.
٩. فرنش، وندل، و جونيور، سيسيل، (١٩٩٥)، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة د.وحيد الهندي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
١٠. القحطاني، مسفر بن ظافر، (٢٠١٠)، إستراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعضيد القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإرهابية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١١. القهواجى، نزار صديق ألياس (٢٠١٠)، القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية، أوراق سياسية/ دورية نصف شهرية/ كلية العلوم السياسية/ جامعة الموصل/ العدد الرابع والخمسون.
١٢. الكعود، إياد خلف عمر، (٢٠١٦)، إستراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ اهداف السياسة الخارجية، الأمريكية في المنطقة العربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم، رسالة ماجستير فى العلوم السياسية.
١٣. معوض. عي جلال، (٢٠١٩)، مفهوم القوة الناعمة وتحليل السياسة الخارجية. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

- ١٤ . معوض، علي جلال، (٢٠١٦)، «مؤشرات الأداء والترتيب: بين قياس القوة وقوة المقاييس» . السياسة الدولية: ملحق اتجاهات نظرية في تحليل السياسة الدولية ٥١، العدد ٢٠٤ .
- ١٥ . معوض، علي جلال، (٢٠١٧)، القوة الناعمة كأداة للسياسة الخارجية: دراسة حالة لسياسة تركيا تجاه المنطقة العربية في عهد حكومات العدالة والتنمية. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- ١٦ . ناي، جوزيف إس. (الابن). مستقبل القوة. ترجمة أحمد عبد الحميد نافع. مراجعة السيد أمين شلبي. المركز القومي للترجمة ٢٥٥٨. القاهرة: المركز القومي للترجمة، ٢٠١٥ .
- ١٧ . ناي، جوزيف س.، (٢٠٠٧)، القوة الناعمة: وسيلة النجاح في السياسة الدولية. ترجمة محمد توفيق الجبرمي. الرياض: العبيكان .
- ١٨ . ناي، جوزيف الأبن. (٢٠١٥). حدود قوة الصين الناعمة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. A Global Ranking of Soft Power, (2018), The Soft Power 30, Designed by Portland's in-house Content & Brand team, ©Copyright 2018 PORTLAND PR LIMITED
2. Christina Rowley and Jutta Weldes, (2004), FROM SOFT POWER AND POPULAR CULTURE TO POPULAR CULTURE AND WORLD POLITICS, School of Sociology, Politics and International Studies University of Bristol Working Paper No. 03-16
3. Global Soft Power Index, (2020), The world's most comprehensive research study on perceptions of soft power, #Soft Power www.brandfinance.com
4. Global Soft Power Index, (2021), The world's most comprehensive research study on perceptions of soft power, #Soft Power www.brandfinance.com
5. Gray, Colin S., (2011), HARD POWER AND SOFT POWER: THE UTILITY OF MILITARY FORCE AS AN INSTRUMENT OF POLICY IN THE 21ST CENTURY, SSI Monograph, <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/> To rate this publication click here.
6. Henry Frederick.(2005).Hard and Soft Power: the paradox of winning the war of ideas in the 21century.unpublished Master Thesis Pennsylvania K U.S. Army War College.
7. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1466220

8. Hudson, Victoria.(2014). Questioning the Applicability of Joseph Nye's Soft Power to the BRICS: Revealing the Hard Power Foundations of Attraction .available http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_36766.pdf. [28\1\2016]
9. John Weinbrenner,(2007) Soft power and hard power approaches in United States foreign, policy: Acase study comparison in latin America – MA. Thesis, University of control florida .
10. Joseph S. Nye, Jr, Soft Power: The Means to Success in World Politics, available at: <http://www.foreignaffairs.org/20040501facomment83303/joseph-snye-jr/the-decline-of-america-s-soft-power.html>
11. Joseph S. Nye, Jr,(2004), The Decline of America's Soft Power Foreign Affairs, May/June.
12. Joseph S. Nye,(2003) Limits of American Power, Political Science Quarterly, Vol. 117, No. 4.
13. Kudryavtsev,Andrey.(2014). systemic view of the soft power .Robert Schuman Center for Advance Studies,Italy,European University Institute.
14. Martino, Mario De, (2020), Soft Power: theoretical framework and political foundations See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/348593234>
15. Mintzberg, Henry.(1983).Power in and around organization.N.J: Prentice-Hall.
16. Nye, Joseph Jr.(1990).Soft Power Foreign Policy..
17. Nye, Joseph Jr.(2008). Public Diplomacy and Soft Power, THE ANNALS OF THE AMERICAN ACADEMYANNALS, AAPSS, 616, March, DOI: 10.1177/0002716207311699
18. Nye, Joseph S., (Jr.), (2008), “Public Diplomacy and Soft Power”, The Annals of the American Academy of Political and Social Science 616, Public Diplomacy in a Changing World (March): 94–109.
19. Nye, Joseph S., (Jr.), (2008) The Powers to Lead. Oxford: Oxford University Press,
20. Nye, Joseph S., (Jr.), (2011),The Future of Power. New York: Public Affairs.
21. Nye, Joseph S., (Jr.), (2004), Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs.

22. Nye, Joseph S., Jr. (2003) Propaganda Isn't the Way: Soft Power. International Herald Tribune, Op-Ed, 10 January
<http://belfercenter.ksg.harvard.edu/publication/1240/propaganda_isnt_the_way.html> [accessed 11 December 2014].
23. Nye, Joseph Jr. (2005). Soft Power and Higher Education. available: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/FFP0502S.pdf>. [1\12\2015].
24. Nye, Joseph Jr. (2011). the future of Power. Bulletin of American Academy, spring, p p (45-52).
25. Patalakh, Artem , (2016), Assessment of Soft Power Strategies: Towards an Aggregative Analytical Model for Country-Focused Case Study Research, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/308937444>
26. Rawnsley, Gray. (2014). Taiwan's Soft Power and Public Diplomacy, .Journal of Current, Chinese Affairs, Iss(3).
27. Sook Jong Lee and Jan Melissen ,(2011), Public Diplomacy and Soft Power in East Asia, Copyright © Sook Jong Lee and Jan Melissen.
28. Vuving, Alexander L. (, 2009), "How Soft Power Works". SSRN,
29. wang.H lu,y_C. (2008) the conception of soft power and its policy implicatons: A comparative study of china and taiwan contemporary china, (56) no 17.
30. wilson II ,E,J .Hard power ,(march 2008) soft power ,smart power annals of the American Academy of political and social.
31. Winkates, James. (2007). soft power contributions to U.S counterterrorism strategy. Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association 48th Annual Convention, 16\12\2013.
32. Yavuzaslan, Kiyem & Çetin, Murat, (2016), Soft Power Concept and Soft Power Indexes, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/300328983>