مجلة افاق للعلوم
Issn: 2507-7228 – Eissn: 2602-5345
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/351

المجلد: 07 العدد: 02(2022) ص 500-510

أسس الفعالية الدّبلوماسية

The foundations of diplomatic effectiveness

بن شيخ محمد *
جامعة الجزائر 3 (الجزائر)
benchikh_m08@yahoo.fr

بن يخلف عبد الوهاب
جامعة الجزائر 3 (الجزائر)
benchikh_m08@yahoo.fr

معلومات المقال

تاريخ الارسال:
05 أوت 2021

تاريخ القبول:
22 سبتمبر 2021

الكلمات المفتاحية:
- ✓ الدّبلوماسية
- ✓ الفعالية الدّبلوماسية
- ✓ التأثير الدّبلوماسي

الملخص:

من بين ما تصبو إليه أيّة دبلوماسية ، هو أن تهيّئ ، عن طريق خطة عمل مدروسة، الظروف المواتية لتبوء الدّولة المعنية المكانة التي تليق بها على الصعيد الدّولي . بعبارة أخرى، لا يمكن لأي نشاط دبلوماسي يتطلع إلى الفعالية ، الاستغناء عن أمر في غاية الأهمية بالنسبة للدّبلوماسية الحديثة وهو حساب المدخلات و المخرجات : بخصوص المدخلات، فهي تعني أنّ العمل الدّبلوماسي لا يعتمد على التحركات الارتجالية بل يستلزم وضع استراتيجية مضبوطة الخطوات و محدّدة الوسائل لتنفيذها. و امّا المخرجات، فيقصد بها قياس نسبة إدراك الأهداف المرسومة بحسب المدى المعتمد في خطة العمل

Article info

Received
05 August 2021
Accepted
22 September 2021

Keywords:
- ✓ *Diplomacy*
- ✓ *diplomatic effectiveness*
- ✓ *diplomatic influence*

Abstract :

Among what any diplomacy aspires to, is to create, through a well-thought-out plan of action, favorable conditions for the concerned country to assume the position it deserves at the international level. In other words, any diplomatic activity that aspires to effectiveness cannot dispense with a very important matter for modern diplomacy, which is the calculation of inputs and outputs: regarding inputs, it means that diplomatic action does not depend on improvised moves, but rather requires the development of a strategy with precise steps and specific means for its implementation. .

* المؤلف المرسل

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

. مقدمة:

تحصي الأمم المتحدة أكثر من مئة وتسعون (190) دولة عضو. إنّها بهذا العدد تمثّل أوسع إطار دبلوماسي في العالم. يوفّر هذا المحفل للدول الأعضاء فضاء منقطع النّظير، لمزاولة نشاطها الدّبلوماسي المتعدد الأطراف، بالرّغم من محاولة الدّبلوماسية الثّنائية، غداة انعقاد الجمعية الأممية السّنوية، إثبات نفسها بل منافسة نظيرتها بهذه المناسبة.

وسواء أتعلّق الأمر بالدّبلوماسية المتعددة الأطراف أو الدّبلوماسية الثنائية، فإنّ الأطراف الفاعلة ترنو، من وراء مشاركتها في مثل هكذا لقاءات على المستوى الدّولي، إلى توسيم صورتها عالميا للتأثير في منظومة العلاقات الدّولية، بما يخدم مصلحتها الاستراتيجية المتمثّلة أساسا في تعزيز ثقلها الدّبلوماسي.

و لذلك، يعدّ انخراط المبادرات ذات شأن التي تتخذها دبلوماسية دولة ما في إطار مسار دبلوماسي دولي ،من أسمى عمليات التّوسيم الكفيلة بترسيخ وزنها الدّبلوماسي دوليا و بالتّالي تثبّت فعاليتها. أيضا ، وهي تتطلّع إلى تسوية نزاع أو لتقديم أفكار عملية في سبيل تنظيم أحسن للعلاقات الدّولية ، بالأخص إذا كانت الدّولة صاحبة المبادرة تبدو كطرف غير معني عن قرب بالإشكالية المطروحة ، فإنّها بمثل هكذا مبادرات ، تشقّ طريقها نحو التّميّز الدّبلوماسي و لعب الأدوار الرّيادية.

و بناء عليه ، أضحى لفظ التّوسيم الذي أصلا يستخدم في المجال التّجاري،قاب قوسين منولوج القاموس الدّبلوماسي، بالنّظر إلى تقارب هذا المصطلح من المفهوم الوظيفي للدبلوماسية. فإذا كان التّوسيم التّجاري يرمي إلى تقديم أفضل صورة عن المنتوج، وأصبح علما قائما بذاته يدّرس في المعاهد تحت إسم " التسويق MARKETING"، فالأمر ذاته ينسحب على العلاقات الدّبلوماسية .

بمعنى آخر أنّ مهام التّوسيم المنوط بالدّبلوماسية يكمن في بناء ورعاية العلاقات مع الدول والفواعل المدنية الأخرى.

فمثلما أنّ التّوسيم في الفضاء الأول، يقصد به ترسيخ صورة مميزة عن المنتجات والسّلع الموجّهة للتّسويق في أذهان المستهلكين، فإن توسيم[1] الأمة أو الدّولة هو التّرويج لقيمها وتحسين صورتها وسمعتها في أذهان الغير من الشعوب وفي منظور الدول. بناء على هذا،يكاد لا يفرّق البعض بين مصطلح التّوسيم والدّبلوماسية العامة.فهما، بالنسبة إليه، وجهان لعملة واحدة، نظرا للتشابه الوظيفي بينهما. يكمن هذا التّشابه الوظيفي في السّهر على تدعيم، بحسب الفضاء المقصود، النّفوذ الذي تتمتع به الشركة في السّوق الدّولية أو ذلك الذي تتمتع به الدّبلوماسية العامة على الساحة الدّولية. مثل ما يشترط في المكلّف بالتسويق معرفة ميزات بضاعته واستراتيجية منافسيه التجارية، على الدّبلوماسي إدراك فحوى التعليمات والتّميّز بالذّكاء، حتى يكون مؤهلا للتّفاوض[2]عن دراية برهانات السياسة الخارجية ذات الصّلة ببلده. هذه الصّفات، فينظر الأسقف لافوربي يردانيس(Pierre Danès De Lavaur)[3]،من خواص كل دبلوماسي أو عليه التّحلي بها بمجرد توليه المنصب.

و على ضوء التّداخل الوظيفي السّالف الذّكر بين التّوسيم والدّبلوماسية العامة، آخذين في الحسبان التّنافس المحموم بين الدّول للتمّركز وخلق مناطق نفوذ على الساحة الدّولية، نحاول في هذه الورقة معالجةشروط تحقيق النّفوذ الذي يكفل الفعالية للنشاط الدّبلوماسي، مستعينين في ذلك بإسقاط لآليات التّوسيم الاقتصادي. وفي إشكالية فرعية نتناول مسألة قياس النّفوذ الدّبلوماسي.

ما فتئ منظّرون في المجال الدّبلوماسي يولون أهمية خاصة، لما يسمى بقياس الفعالية الدّبلوماسية. ذلك، لأنّ النّفوذ الدّبلوماسي يتأثر سلبا وإيجابا بالمتغيرات المستجدة على الساحتين الدّاخلية والدّولية. وبالتالي، فإنّ تبنّي أدوات قياس الفعالية، وإن غاب الاتفاق على محدّداتها، قد تسمح برسم المنحيات البيانية للدّبلوماسية صعودا ونزولا تماما مثل ما يحصل مع السلع أو القيم المالية في الأسواق الاقتصادية والمالية أو مع الظواهر الاجتماعية مثل ما ذكره ابن خلدون بخصوص دورة الحضارات.

من هذا المنطلق القائم، ليس على تقييم منجزات العمل

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

الدّبلوماسي بل فعالية النّشاط الدّبلوماسي في تلميع صورة الوطن والأمة، أودّ عرض نموذجين عربيين ذوا صلة، وإن اختلفا من حيث المقاربة :

في زمن الثّنائية القطبية، استطاعت دبلوماسيتا أن تقدم أيّما توسيم للأمة الجزائرية من خلال جرأتها على الانخراط في أكثر الرّهانات العالمية حساسية، والتي غيّرت آنذاك موازين القوى داخل منظمة الأمم المتحدة، التي تعدّ أهم إطار دبلوماسي دولي متعدد الأطراف.

بوقوفها في الصف الأول للدّول المعنية بمعالجة القضايا الدّولية بشقيها السّياسي والاقتصادي، وتميُّزها في الطّرح وتقديم البديل، عاشت الدّبلوماسية الجزائرية عصرا ذهبيا[4] ، أكسبها مصداقية واحتراما لا يقارن، لدى الدّول النّامية وشعبية كبيرة على الصعيدين الدّاخلي والخارجي.

كثير هم الذين يربطون النّفوذ الدّبلوماسي الجزائري على الساحة الدّولية خلال الحقبة البومدينية، بمعطيات خارجية صرفة. بعبارة أدقّ، ينسبون الفضل في ذلك التّألق الدّبلوماسي إلى الضوء الأخضر أو الغطاء السّياسي الذي وفره لها يومئذ الاتحاد السّوفياتي. قد لا يكون هذا التّبرير أو التفسير خاطئا جملة، بالنظر إلى التّقارب الإيديولوجي المتمثّل في تبنّي كل من الجزائر والاتحاد السّوفياتي للنّهج الاشتراكي. لكن هذا المسَوّغ وحده لا يفسّر حقيقة تلك الجرأة الدّبلوماسية التي لم ترق إليها دبلوماسية كثير من الدّول كانت عضوة بحلف "وارسو".

لهذا السّبب، نعتقد بأن الإشعاع الدّولي للدبلوماسية الجزائرية في العقدين الأولين لما بعد الاستقلال، يعود بالدّرجة الأولى إلى شعور عابر للقارات، بتجرّد شخصيات الرّعيل الأول لرواد الدّبلوماسية الجزائرية. شخصيات تشبّعت، على اختلاف مشاربها الفكرية، بقيم إنسانية بلورتها المعاناة الاستعمارية.

فلا غرو أن نسجّل اليوم، من باب القياس الذي أشرنا إليه آنفا، العلاقة التناسبية بين الأفول شبه الكامل للجيل الدّبلوماسي المكوّن في حضن المدرسة الثورية و الطّفو على سطح الدّبلوماسية الجزائرية لأمارات تنبئ بل تنذر ببداية تلاشي تأثيرها في الساحة الدّولية، حتى لا نقول بـ" أنّ عقيدتها تعرف تحوّلا كبيرا"[5] . ربّما هذا راجع أيضا إلى كون الخلف استعمل أدوات دبلوماسية غير متلائمة مع الرّهانات الدّولية أو لم يقدّر الموقف جيدا بخصوص ضرورة إضفاء اللّمسة الدّفاعية على العمل الدّبلوماسي عندما يتعلّق الأمر بالقضايا الأمنية الإقليمية .

هناك عدّة أمثلة يمكن الاستشهاد بها لتّدليل على أنّ الدّبلوماسية الدّفاعية كأسلوب عمل دبلوماسي و مفهوم مبتكر ، مختلف عمّا ذهب إليه بعض الباحثين الجزائريين[6] . من بين الأمثلة التي يمكن الإشارة إليها في هذا الشّأن، تكليف رئيس المخابرات المصري بإدارة أهم جوانب الملف الليبي ومتابعة آلية التنسيق بخصوص تفعيل كافة الاتفاقيات المبرمة بين البلدين[7]. كما نجد نفس المسحة الدّفاعية تضفيها دولة الاحتلال الإسرائيلي بمناسبة التّصديق على وثيقة التّطبيع مع المملكة المغربية، حيث أوكلت هذه المهام إلي السيّد "مير بن شباط" المعروف باسم "ماعوز"، نائب رئيس مجلس الأمن القومي عن الجانب الاسرائيلي[8]. أيضا، بموجب اتفاق التعاون الأمني بين تركيا و حكومة الوفاق الوطني الليبية المبرم في نوفمبر 2019،بغض النّظر عن الاصطدامات التي ولّدها مع السياسات الاقليمية للدّول المجاورة، غرزت أنقرة مخالب دبلوماسيتها في منطقة رخوة من شمال إفريقيا[9] ، معزّزة بها نفوذها.

ينسجم هذا المسعى إلى درجة بعيدة مع تعقيب "دو أوطو فان بيسمارك" Bismarck De Otto von "، على الذين أسهبوا في الثّناء على الخاصية السّلمية للدّبلوماسية، والذي مفاده بأنّ : " الدّبلوماسية بدون سلاح كالموسيقى بدون آلات ". وهو تصوّر مستوحى أصلا من العبارة المشهورة ل " كارل فان كلوسفيش Carl Von Clausewitz" القائلة بأنّ " الحرب ليست أكثر من استمرار السياسة بوسائل أخرى". بالمحصّلة، إذا كان أصل هدف الدّبلوماسية هو تفادي الحرب فإنّها بالمقابل، بحسب أصحاب هذا الرّأي، غير مجبرة على إخفاء شبحها، لحمل مفاوض الدّبلوماسي للطرف الآخر على عدم التهوّر والمراجعة الآنية لموازين القوى.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

وفي الحقيقة، يستشف من مصطلح الدّبلوماسية الدفاعية، إشراك المكوّن العسكري أو خبراء في الشؤون الدّفاعية، للمساهمة في خلق مناخ من الثقة وتقارب المصالح الدّبلوماسية[10] .لذلك فهي،كما يوحي اسمها، في خدمة الدّبلوماسية، أكثر منها في خدمة الكفاءة العسكرية الصّرفة[11]. تطوّرت العلاقة بين قطاعي الدّبلوماسية و الدّفاع لتزداد توطيدا في غضون الحرب الباردة وتحديدا مع الأزمة الكوبية[12] لعام 1962، أين ألّف "ريمون أرون"، بالمناسبة كتابه المشهور[13] «السّلم والحرب بين الأمم »، الذي سعى من خلاله إلى تحديد قيم العمل الدّبلوماسي بالعلاقة مع الاستراتيجية التي تعطي أفضل فرصة لإنقاذ السلام دون التضحية بالحرية. وبهذا الصّدد، يؤكّد على أنّ الرّدع والمناورة والإقناع هي المكونات القاعدية للاستراتيجيات الدبلوماسية.

قاسم لاحقا مفكرون آخرون[14] هذا المنظور على خجل. حيث ثبّتوا الفكرة القائلة بأنّ الدّفاعأو القوة العسكرية تشكّل وسيلة مكمّلة - لكنهاضرورية - للعملالدّبلوماسي. ذلك أنّه في حالة:

- تميّز الدّبلوماسية بديناميكية، فإنّ الأداة العسكرية، بحكم عدم توازن القوى، تجعل المفاوض في موقف قوة وبالتّالي يحقق المصلحة المنشودة؛
- وإمّا أن تكون دبلوماسية بلد ما غير فعّالة، فإنّ نشاط القوات المسلحة المجاور لها يجعلها قادرة على الخروج بأقل خسائر.

كثيرا ما تستخدم الأداة العسكرية في زمن السّلم أيضا، كإستراتيجية لتحقيق تأثيردبلوماسي بسيكولوجي، أي استعراض القوة دون استعمالها فعليا. وتأخذ هذه الاستراتيجية شكل تعاون أمني وعسكري ثنائياً ومتعدد الأطراف، لإدارة أكثر فعالية للأزمات. ومن هنا جاء مفهوم " دبلوماسية الدّفاع ". هذا المصطلح مرتبط أساسا بالأنشطة المشتركة بين وزارتي الخارجية والدّفاع، المنفّذة على المستوى الدّولي.

عندما نسقط الجانب النظري المذكور سلفا على ممارسات الدّبلوماسية الجزائرية فيمحيطهاالإقليمي نلمس، من خلال بعض الشّواهد التي سنذكرها لاحقا، أنّ هذه الأخيرة شهدت، بداية تحوّل في طبيعة نشاطها الدّبلوماسي، حيث أصبح يتميّز بشيء من الميول نحو تبنّي مفهوم الدّبلوماسية الدّفاعية، جسّدته الإشارات التّالية :

أولا، إنّ انتشار وتمركز قطاعات واسعة للجيش الوطني الشعبي على الشريط الحدودي الغربي الجنوبي الجزائري، في مناخ يتّسم بالتصعيد حول القضية الصحراوية، يعكس في طيّاته هذا الوجه الجديد الذي يؤكّد بأنّ القضايا الاستراتيجية الإقليمية، مسألة تتجاوز التّحرّك الدّبلوماسي البحت.

ثانيا، لقد كانت التحذيرات الشديدة اللّهجة التي وجّهها رئيس أركان الجيش الجزائري لخليفة حفتر، على خلفية الدّفعبقواته، في أواخر يونيو 2021، إلى الحدود الجزائرية (جنوب غربليبيا) وإعلانها منطقة عسكرية مغلقة، أحد أوجه الدّبلوماسية الدّفاعية التي أشرنا إليها سابقا.حيث أكّد قائد أركان الجيش في هذا السياق، "أن القوات المسلحة الجزائرية سترد بطريقة حاسمة وقاسية"[15]. مثل هكذا إعلان قد يفي بتحقيق المراد في ظرف أوجز مما تأخذه جولات دبلوماسية كثيرا ما تفضي إلى نتائج غير مجدية.

ثالثا، وهي أكثر ترجمة لهذا التحوّل، تتعلّق باستعداد الجزائر، بنص أحكام الدّستور الجديد ذات الصلة والمنظّمة على ضوء اجراءات هذا الأخير، للإسهام في المسارات الدّبلوماسية الدّفاعية الأممية الرّامية إلى حفظ الأمن والاستقرار في العالم. إنّ الانخراط في صنع القرارات الدّولية، ليعدّ خطوة في اتجاه إرساء أسس الفعالية الدّبلوماسية الجزائرية مستقبلا. لا شك أنّه سيتمّ تثمين مشاركة الجزائر في عمليات حفظ السّلم وبسط الأمن في العالم مما سيؤمّن لها دورا دبلوماسيا في مقام طموحها ورهانات سياستها الخارجية. ولهذا يمكن القول بأنّ الرّصيد الدّبلوماسي للدّول بات مبنيا على مدى انخراطها في الشّأن الدّولي كفاعل مؤثر، مُحيّدا بذلك المعيار السّابق القائم على تطوّع واستعداد الدّول لاحتضان اللقاءات الرّسمية والقمم على المستوى العالي.

أمّا عن النموذج الثّاني المتعلّق بخصوص تلميع صورة الدّولة، جسّدته الدّبلوماسية القطرية. استطاعت اليوم الدّبلوماسية العامة القطرية[16] أن ترسم لأمّتها، في أقل من عقدين، صورة ذهنية

AFAK for Sciences Journal مجلة آفاق للعلوم
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

جديدة في عقول النّاس من الأمم الأخرى حول تسارع نفوذها ونموها. يعزى تأثير هذا التّوسيم الدّبلوماسي على الغير، لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

تكمن الأسباب الذاتية في اقتناع قطر بضرورة القيام بتغيير حقيقي للمشهد السّياسي الدّاخلي، وهي أهم خطوة، بحسب ريشاردهاس (Richard N. Haass)[17] ، تقدم عليها أية دولة ترغب في أن يكون لسياستها الخارجية صدى في العالم. إن مفهوم التغيير هنا لا يعنى بالضرورة اتباع منهج سياسي معين، ولكن يقصد به تطابق الخطاب الدّبلوماسي الموّجه للخارج مع حقيقة ما يجري على الواقع السّياسي والاجتماعي في الداخل. إن انسجام الأقوال مع الأفعال في السياسة العامة المعلنة واحترام الحريات الفردية والجماعية لاسيما الإعلامية، شرط أساسي لفعالية الدّبلوماسية في إرساء نفوذ الدولة في العالم. قد تكون لديناملاحظ على التوّجه السّياسي لدولة قطر في التفاصيل، لكن يصعب الإنكار بأنها قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال.

ثمّ إن اهتمامها العملي المتزايد بقضايا الأمن والسلم الدّوليين، أهّل الإمارة لصنع صورة الوسيط المقبول أو على الأقل الوسيط المستقل والفعّال المستعد دائمًا لتقديم الخدمة.

ومن صدى فعالية الدّبلوماسية القطرية افتكاكها استضافة كأس العالم 2022، بالنظر إلى المحاولات والدّسائس التي حيكت ضدها لسحب بساط تنظيم هذه الفعالية الرّياضية الكونية، من تحت أقدامها. بهذا التّكريم تكون قطر أوّل دولة عربية تنال وسام شرف تنظيم النّسخة الثّانية والعشرون لكأس العالم، وبالنتيجة تعزّز وزنها الدّبلوماسي دوليا. هذا يعكس أيضا فعالية دبلوماسيتها الرّياضية، الذي شهدت لها الأوساط الدّبلوماسية [18] ، مستفيدة من تجارب دول أخرى في هذا المجال[19].

أمّا في مسارها لتحقيق أهدافها الرّامية إلى خلق ثقل سياسي لها[20] ومن ثمّ زيادة دعم حجمها الاقتصادي، استفادت قطر أيضا من عوامل موضوعية. إن انفتاحها على التّطور التكنولوجي الذي شهدته وسائل الاتصال، مكنّها من بناء قوة ناعمة إقليمية وعالمية. كما ساهمت التوسعة التي أدخلتها على سقف حرية الإعلام، من خلال بعث قناة دولية مفتوحة للرأي والرأي الآخر، في استقطاب جمهور العالم العربي.

طبعا، تختلف مساعي الدّول في إرساء صورتها المنشودة باختلاف الظروف التي تعيشها. وفيما تصبوإليه بعض الدّبلوماسيات، مكافحة التّصورات السّلبية والصّور النّمطية التي قد تسهم في تغذيته محيطها الجيوسياسي، مثل ما فعلت ألمانيا لمحو صورتها القاتمة لعقود تلت الحرب العالمية الثانية، واستبدالها بصورة أمّة الثقافة عن طريق مضاعفة الحملات الدّعائية وإقامة المهرجانات الثقافية. لقد كان تسخير الإبداع الثقافي الألماني لخدمة الأهداف المرسومة، بمثابة معيار لمعرفة مدى فعالية دبلوماسيتها في تغيير تصورات الغير لها. في ذات الفترة أعطت صراعات الحرب الباردة، نموذجا مختلفا لقياس التأثير الواسع للدبلوماسية الثقافية وتقاطعها مع السياسة الخارجية. لقد تمّ استعمال العامل الثقافي كأداة من أدوات الاختراق والتجسّس؛ حيث سعت واشنطن لكسب حرب الأفكار واحتواء الدّعاية الشيوعية من خلال استمالة نخب وجماهير أوسع في المعسكر الشرقي، للترويج لقيمها البرّاقة حول اللّيبرالية[21].

كذلك عكفت اليابان على توسيم نفسها في العقود الست الأخيرة. لم تتوقف الإمبراطورية اليابانية، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، عن بث صورة إيجابية عن نفسها، كأمّة ديمقراطية مسالمة. حتى في أصعب الظروف كتلك التي مارست فيها أمريكا ضغوطا رهيبة لدفع اليابان إلى المشاركةفي حملات عسكريةدولية، وهو ما يتعارض مع عقيدتها اللاعنفية، عرفت طوكيو بذكاء، كيف تحّول هذا الضغط الخارجي إلى برنامج عمل دبلوماسي يقوم على مفهوم القوة المدنية العالمي[22] ، خدمة لمصالحها البحتة وفقا لهويتها العقائدية. يتصور هذا المفهوم انخراط اليابان في قضايا استتباب الأمن وتعزيز التعاون في الشؤون الدفاعية والنظام العالمي للتجارة الحرة والتعاون دوليا من خلال برنامج المساعدة الإنمائية الرسمية.

بالمقابل، يسعى التّوسيم الدّبلوماسي في الدّول النّامية التي ما برحت تحاول الخروج من أزمة سياسية أو اقتصادية، إلى إقناع المجموعة الدّولية بالتحوّلات

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

السّياسية الجارية بها أو بتحسّن وضعها الأمني، أو حتى إبراز مزاياها التّنافسية في مجال الاستثمار. أمّا الترويج لنمطها المعيشي والثقافي[23] ، على أمل تعزيز ارتباط الغير بمصالحها الاقتصادية والسّياسية، فهو من خصوصية دبلوماسية القوى الكبرى.

وبهذا نخلص إلى القول بأنّ ماهية الوظيفة الدّبلوماسية باتت تعتمد على استخدام تقنيات اتصال لتعزيز صورة البلد في الخارج، بنفس المنطق الذي يستعمله التّوسيم التجاري لتسويق البضائع. غير أن الاختلاف الوحيد بين الوظيفتين، يكمن في القدرة على قياس تأثير الترويج على المتلقّي بالنسبة لكل منهما. ولعل هذا التباين يعود إلى العوامل التّالية:

- إذا كانت عوائد الربح في المشروع التجاري، مؤشر يسمح بتفسير سلوك المستهلك تجاه المنتوج المعروض للبيع، فإن ذلك لا ينسحب على خطة العمل الدّبلوماسي. إن التقييم والحكم بنجاح أو فشل أيّ استثمار دبلوماسي، عملية معقّدة، لكون المستهلك لا يتفاعل فيها مع البضاعة فقط بل مع صاحبها أيضا. لذلك نجد على سبيل المثال بأنّ تأثير عملية التوسيم التي تقوم بها الدّبلوماسية الصينية غير متناسب مع أرصدة المساعدات الإنمائية المخصصة لصالح شعوب دول العالم الثالث. يعزو البعض أسباب الفجوة بين حجم الإنفاق الصيني مقارنة بأثره الدّبلوماسي إلى وجود تباين في صورة الصين كنظام منفتح دوليا وقمعي داخليا[24].
- أكبر مدى زمني لتلمّس العائد من الاستثمار الاقتصادي أو التجاري، بحسب الخبراء، نادرا ما يتجاوز ثلاث سنوات. تعد هذه المدة الأقصر، لأية إستراتيجية دبلوماسية، تصبوللتأثير على موقف الآخر في بيئة تعرف متغيرات سريعة.

إذن العامل الزمني مهم في أي قياس مؤسّس لمردود نشاط الدّبلوماسية العامة، حيث لا ننتظر معجزة تقلب صورة بلد ما من السلبية إلى الإيجابية في ظرف وجيز. هذا ما أكده السيّد تيم بانفيلد Tim Banfield [25] بشأن تقييم أثر عمل الموجه للخارج الذي يقوم به المجلس الثقافي للمملكة المتحدة، قائلا : "إن الدّبلوماسية العامة تدور حول بناء العلاقات بين الأمم والثقافات المختلفة، وتتأثر هذه الأخيرة باستمرار بالعديد من العوامل الخارجية. ولكون عملية تأثير أنشطة المجلس قد لا تتّضح إلا بعد فترات طويلة، يصعب قياسه على أساس سنوي "[26].

أكاديميا، هناك من يرجع صعوبة قياس تأثير الدّبلوماسية العامة للتحديات التالية :

- الطموح الدّبلوماسي الطويل الأجل في كثير من الأحيان. شبّه البروفيسور "نيك كول" Professor Nick Cull، في إشارة إلى النطاق الزمني الضروري لتقييم الدّبلوماسية الثقافية بالتفقّد اليومي لغابة قصد الوقوف على مدى نمو أشجارها[27]. لأنّه من غير العملي أن يطلب من البعثات تحديد التقدم المحرز مقابل أهداف سياسة طويلة الأجل، كمن يضع سلّم زمني لبلوغ غاياته من وراء الترويج لخفض نسبة الكربون أو مواجهة ظاهرة الإرهاب وانتشار الأسلحة.
- صعوبة إعطاء قياس لمفاهيم لا مادية. تضفي الطبيعة غير الملموسة لبعض أهداف الدّبلوماسية العامة، مثل رفع مستوى "الثقة" أو تحسين العلاقات "، مزيدا من التعقيد على عملية قياس تأثير الدّبلوماسية العامة، لعدم توفر أداة لقياس الأفكار والنشاط اللامادي.
- إشكالية وصل التغييرات الملحوظة بطبيعة الأنشطة المنفّذة. تعتبر مسألة ربط إفرازات اجتماعية بعوامل بذاتها، من أصعب التحديات على الإطلاق. كيف يمكن نسبة التغييرات الطارئة، في عالم تنشط فيه فواعل وتأثيرات متعددة على نفس القضايا، إلى الدّبلوماسية العامة التي ينفذها هذا أو ذاك الطرف؟

لكن هذه التحديات لم تمنع، في الواقع، بعض الدّارسين من قياس تأثير فواعل دبلوماسية في حالة الصراع الفلسطيني - الإسرائيلي. حيث رصدت صحيفة الغارديان البريطانية نشأة وتطور حركة مقاطعة إسرائيل، التي بدأت عام 2005 والمعروفة اختصاراً باسم "بي دي إس". لقد تبيّن للطرف الإسرائيلي، أن أبعاد هذه الحملة، تعدّت الحدود الاقتصادية مما دفع الحكومة الإسرائيلية للاستنجاد بالإدارة الأمريكية، لوضع إجراءات وقوانين تحظر المقاطعة، سواء كان على مستوى الشركات أم في المؤسسات التعليمية.

AFAK for Sciences Journal مجلة آفاق للعلوم
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

يشهد يوسي كوبر فاسر، عضو مركز القدس للشؤون العامة الإسرائيلي، وهو منسّق جهود الأطراف الإسرائيلية ضد حركة "بي دي إس"، بأن التهديد الذي مثّلته حملة "بي دي إس" كان حقيقيًا، وأن تجاهلها أو التعامل معها باستخفاف لم يكن محمود العواقب. ويقول بأنّ قياس تأثير "بي دي إس(BDS)" من خلال حجم تجارة إسرائيل كان خطأ كبيراً. قبل أن يؤكد بأنه "ليست القضية الأساسية هي ما إذا كانوا سيقاطعوننا أم لا، وإنما ما إذا كانوا سينجحون في اختراق الخطاب الدولي وزرع فكرة أن إسرائيل غير شرعية كدولة يهودية"[28].

هذا يعني أن نظرية قياس الفعالية الدّبلوماسية ليست طوباوية، لاسيما وأن أحد مهندسيها جوزيف ناي Joseph Nye، قد وضع لها نموذجا لضبط مدى تحقيق الأهداف المرجوة من خطة العمل الدّبلوماسي. بعد الإشارة، في معرض حديثه عن المصادر الأساسية للدبلوماسية النّاعمة[29] المتمثّلة في الثقافة، القيم السّياسية، والسياسة الخارجية[30] ، يكشف جوزيف ناي Joseph Nye عن هذا الإطار النظري لقياس التأثير الدّبلوماسي، مبيّنا بأنّ تفعيله يقوم بشكل كبير على مدى تفاعل الجماهير معه.

تشكّل الموارد المالية والبشرية شريانه كما هو الحال لكل دبلوماسية إذا أرادت أن تكون فعّالة. إنّ الإطار المذكور يعتمد على استخدام أدوات إعلامية وتعليمية وثقافية للتفاعل مع الجماهير الدّولية للنهوض بأهداف السياسة الخارجية[31] . يتكوّن الإطار النموذج لقياس التأثير الدّبلوماسي[32] ، الذي طوّره جوزيف ناي Joseph Nye من خمس خطوات وهي:

- حساب الموارد المتاحة ومقاصدها،
- تحديد الهدف المعني،
- تنفيد البرنامج الدّبلوماسي المحدد،
- مراقبة ردة الفعل المرحلية للهدف،
- استخلاص النتائج النهائية.

إنه لمن الأهمية بمكان الإشارة إلى صعوبة تطبيق هذا النموذج العملي بمعزل عن توفر مقوّمات النفوذ الدّبلوماسي. ذلك لكون النموذج وسيلة لقياس التأثير الدّبلوماسي وليس أداة للرفع من قيمة الأداء الدّبلوماسي. لقياس التأثير، خصوصاً مكوّنات القوة الناعمة، هناك مؤشرات تساعد على كشف المؤثرات الفاعلة في صناعة السياسة الخارجية والعلاقات بين الدول. وتعتبر جداول "القوة الناعمة 30" Soft Power 30 Index التي طوّرها جوناثان ماكلوري Jonathan Mc Clory إضافة تطبيقية مكمّلة لنظرية جوزيف ناي حول القوة الناعمة. تقترح هذه الأخيرة وحدات قياس قدرة العمل الدّبلوماسي على تثبيت نفوذه في مواجهة ظواهر صعبة القياس أو غير قابلة للقياس أساسا[33] .

كما يكاد يشترك جوزيف ناي Joseph Nye وريشاد هاس Richard N. Haass في ضرورة تميّز الدولة بمقوّمات تعمل كمؤشرات استدلالية [34] لتأمين قياس موضوعي لنشاطها الدّبلوماسي ويذكر منها:

المؤشر الحكومي الذي يدلّل على القيم السّياسية للدولة بما في ذلك القوانين المنظمة للحرية الفردية والتنمية البشرية...الخ.

مؤشر الثقافة ويدلّل على نسبة اندماج الفاعل الدّبلوماسي في القيم العالمية. فالمؤشر الثقافي يهدف أساسا إلى التقاط الذبذبات المحدّدة لمدى اختراق المنتوج الثقافي المحلي للساحة الدّولية. كما يمكنللرّسالة الثقافية ،أن تلقي بظلالها على درجة رقي الدّبلوماسية و خطابها ، دون أن يعني ذلك بأنّ الإنتاج الثقافي الكمي يؤدي بالضرورة إلى نفس التأثير الشامل.

أمّا مؤشر المشاركة العالمية فهو يرمي إلقياس قدرة الدّبلوماسية على الانخراط في المجتمع الدّولي وترك بصمتها العالمية.

يسلط المؤشر الرّقمي الضوء على قياس مدى تجاوب الجماهير مع البلدان المتصلة به من خلال منصات التواصل الاجتماعي.

في كتابه المعنون ب"الدّبلوماسية العارية: السلطة والحنكة السّياسية في زمن الرقمنة"، يفصّل توم فليتشر Tom Fletcher التحوّل الذي شهدته الدّبلوماسية في ظل بيئة رقمية. حيث يرى بأنّ ثورة التكنولوجيا والاتصالات حوّلت بصفة شبه جذرية نمط النشاط الدّبلوماسي، بل أعطت الدول ذات القدرة على استخدام وتعزيز دمج هذه الأدوات الجديدة، أسبقية واضحة.

من بين الدول التي تولي أهمية خاصة للفضاء الافتراضي، يذكر تقرير review Digital diplomacy

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

والذي يصدر سنوياً عن مركز إسطنبول للشؤون الرقمية، ويستخدم قياس أداء الدّبلوماسية الرقمية لـ 210 وزارة خارجية حول العالم، أن بريطانيا تأتي في المركز الأول بينما سويسرا في المركز العاشر[35]. كذلك لا يغيب عن الذهن ما يوفّره إخطبوط الألياف البصرية الأمريكية من نفوذ وتأثيره الطاغي في القضايا الدّولية، وهي ميزة تسجل للدبلوماسية الأمريكية، بغض النظر عن تسريبات "ويكيليكس" التي أحدثت زلزال دبلوماسيا وتداعياته على مستوى العالم[36] .

تمثل أيضا قدرة البلد على جذب الطلاب الأجانب، أحد المؤشرات المهمة وأداة قوية للدبلوماسية العامة. لقد أسهم التبادل في ميدان التعليم، في بعض الحالات، في تلاشي الضغينة بين الدّول[37] ، فضلا عن كون التبادل في مجال البحث العلمي يحقق عوائد ملموسة ويرفع منسمعة البلد المضيف[38].

وأضاف دو جيفري إلين بيجمان [39]معيارا آخرا معتبرا إيّاه أفضل مقياس لتقييم الدّبلوماسية الجماهيرية، متمثلا في مدى تأثير استخدام الممثل الدّبلوماسي الطريقة الحوارية كجزء من عملية صناعة السياسة الخارجية. يعتقد بأنّ الدّبلوماسية المعاصرة تسهر على تنمية العلاقات الاجتماعية بين النخبة الدّبلوماسية. وعليه، فإن الوظيفة الأساسية للوظيفة الدّبلوماسية تتجاوز حدود التمثيل في التبادلات الدّولية. حيث يلعب الدّبلوماسي دورًا رئيسيًا في تطوير السياسة الخارجية لبلاده: فهو مسؤول عن التفاوض على الاتفاقيات السّياسية أو الاقتصادية أو البيئية مع الدول الأجنبية. وهذا يتطلب مهارات بلاغية قوية وفهمًا واضحًا جدًا للعمل السّياسي وقدرة كبيرة على التأثير.

في كتابه المعنون " بين دبلوماسية الماضي والمستقبل"[40] ، يقوم "راؤول ديلكورد Raoul Delcorde " بمهام التّجريح والتعديل لوظيفة شغلها لأكثر من ثلاثين عامًا.

كتاب يسلط الضوء على أهمية دور وممثلي الدّبلوماسية اليوم. لقد تتبّع في بحثه تاريخ الدّبلوماسية لتقديمتصوّر جديدلأهمية الدّبلوماسية في السياسة الدّولية، ودورها والجهات الفاعلة. كما أنه عرض وشرّح خاصة التقنيات التي يستخدمها الدّبلوماسي للمشاركة في تثبيت نفوذ بلاده.

في الواقع، بدأت إرهاصات فكرة قياس تأثير السياسات بصفة عامة إلى الظّهور، في المملكة المتحدة في أواخر التسعينيات[41] ، بالدعوة لاعتماد مفهوم السياسة القائمة على مبدأ التسيير حسب الأهداف (la gestion par objectif). جاء في الكتاب الأبيض الذي طرحته الحكومة البريطانية للنقاش عام 1999، إشارات تعلن عن هذا المنعطف: 'هذه الحكومة تتوقع المزيد من صناع السياسة. المزيد من الأفكار الجديدة والمزيد من الاستعداد للتساؤل حول الطرق الموروثة في تنفيذ السياسات واستخدام أفضل للأدلة والبحث في صنعها والتركيز بشكل أفضل على السياسات التي تحقق أهدافًا طويلة المدى. "[42].

عُمّم نظام قياس تأثير السياسات ليشمل الفضاء الدّبلوماسي، حيث بلغ مرحلة متقدمة من النضج عام 2005، بعد أن وضع إطاره النظري اللورد كارتر كولز Lord Carter of Coles، بتكليف من وزارة الخارجية البريطانية. تمّ تفعيل هذه التجربة، انطلاقا من قناعة مفادها أن إيجاد إستراتيجية ونظام للرصد الشامل "سيمكّن من التوصل إلى تقييم مستنير للعلاقة بين قيمة الأثر للدبلوماسية العامة ومقابله المالي. وأن نظام الرصد الشامل سيعمل كموجّه دوري، لا يوفر فقط وسيلة للمساءلة لتصحيح المسار، ولكن أيضًا يمكّن صانعي السياسات من تطوير الإستراتيجية واعتماد الموارد بشكل أكثر فعالية" [43].

على هذا الأساس، تمّ إنشاء مجلس دبلوماسي، يضم ممثلين عن وزارة الخارجية، والمجلس الثقافي البريطاني British Council، مهمته دراسة مخرجات النشاط الدّبلوماسي البريطاني، تحت عنوان نظام المراجعة المستقلة للدبلوماسية العامة.

حتى وإن لم يكشف بعد عن ما توصلت إليه هذه المبادرة، هناك من يعتقد بأن الجانب العملياتي للإستراتيجية المتبناة على المدى المتوسط، كان قابلا للتنفيذ واستخلاص النتائج. وبهذا الصدد، نذكر بأنّ الجانب العملياتي لقياس "التأثير في هذه العملية اعتمد على " استخدام "آليات تقييم هجينة ":

- تعقّب وسائل الإعلام المحلية والدّولية، سعيا منها لتسجيل التغييرات في طبيعة متابعتها للنشاط الدّبلوماسي البريطاني من حيث انتظام المعالجة والنبرة

AFAK for Sciences Journal مجلة آفاق للعلوم
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

المستعملة في تغطية القضايا المستهدفة ومحاولة عرض الأسباب وراء هذه التغييرات؛

- وضع برنامج للتواصل مع الأقطاب المؤثرة في القضايا السياسية ذات الصلة بالإستراتيجية المتوسطة الأجل، ومتابعة تغيرات الرأي الحاصلة. ويشمل ذلك رسم خرائط بيانية للمجموعات المستهدفة بالتغيير وتنظيم مقابلات دورية معهم. يعد سبر الآراء المنتظم وسيلة لاستكشاف وفهم المشكلات المعقدة. من الدول الرائدة في توظيف استطلاعات الرأي كأداة قياس وتوجيه سياسي، احتلت ألمانيا المركز الأول عام2007، وفقًا لمؤشر "السمات المميزة للأمم Nation Brand index" الصادر عن معهد "جي إف كي" الألماني[44] ، بعد أن كانت في المركز 17 في عام 2004؛
- تعقب المحيط الخاص بالمجموعة المستهدفة لتسجيل التغييرات الإيجابية القابلة للتحقق في إطار برنامج الرصد الشامل، وكذا السلبية لتصحيح التدابير غير المجدية بصفة آنية.

قد نتفق على أن هذا الإطار التجريبي لا يزال في مراحله الأولى. لذلك سيكون من السابق لأوانه استخلاص استنتاجات دقيقة حول مدى نجاحه في تعزيز القدرة على قياس تأثير نشاط الدّبلوماسية العامة، خاصة وأنّ المكلّف بتحليل البيانات، قد يعجز في تفسير الإشارات الضعيفة.

يذهب كولين ويلدينغ Colin Wilding إلى أبعد من هذا، معترفا بأن استخدام إطار القياس يساعد في تحديده بعض الروابط بين مدخلات ومخرجات الدّبلوماسية العامة[45] ، قائلا : "يمكن أن تكون مساهمة أنشطة الدّبلوماسية العامة إيجابية، بينما حجم التأثير يصعب قياسه على وجه التحديد. (ولكن) كيف يمكن استبيان مفعول الدّبلوماسية العامة في زيادة وعي الشباب في فهم التغير المناخي وانخراطه في الدفاع عن قضايا البيئة؟.

ويتساءل قائلا ما هو مقدار التأثير الكمّي للدبلوماسية العامة من استجابة الرسميين، لإدراج البصمة الكربونية ضمن المقررات الدراسية في المناهج الابتدائية لإحداث تغييرات سلوكية وتطوير خطط الانتقال نحو اقتصاد منخفض الكربون؟....إلخ.

رغم وجاهة هذه التساؤلات حول ضبابية الرّبط بين الأسباب والنتائج المتوصل إليها، فإن ذلك لا يقلّل من شأن هذه الآلية في تلمّس عوامل قد تكون أصل ضعف التأثير الدّبلوماسي. ثمّ إن العزوف عن هكذا سلّم تقييم، يخدم رؤية الطبقة البيروقراطية، المتوجّسة بطبعها من المخاطرة والمتردّدة في تبنّي أنظمة من شأنها أن تدّقق في أعمالها. بعبارة أقلّ دبلوماسية، تخشى الطبقة البيروقراطية من ظهور نقص قد يفضي ليس فقط إلى إعادة النّظر في خطط العمل، بل إلى استبدالها كلية.

لا أحد يدّعي بأن نظام قياس الفعالية الدّبلوماسية عملية مضبوطة، لكن لا مناص من القول بأنه يعطي القائمين على القطاع فرصة رسم خريطةعمل دبلوماسي منظّم حسب الأهداف، يسمح بالوقوف على مراحل تنفيذ الخّطة الدّبلوماسية، يفسح المجال لتصحيح العلاقة الطردية بين المدخلات والمخرجات ومن ثمّ استنباط النتائج، امتثالا لقول كونفوشيوس Confucius منذ حوالي 500 سنة قبل الميلاد: "عندما تعجز عن إصابة الدَّرِيئَةُ، لا تعيد ضبط الهدف، بل أضبط التصويب ".

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

المراجع حسب الترتيب الرقمي:

1. Ying Fan, “Ethical Branding and Corporate Reputation”, International Journal, Volume 10, Number 4, (2005), pp2-4
2. Stefano Andretta, Stéphane Péquignot et Jean-Claude Waquet (dir.) «Les écrits relatifs à l’ambassadeur et à l’art de négocier du Moyen age au XIX siècle » ? ». Edition Publications de l’École française de Rome, février 2016. Adresse du site https://books.openedition.org/efr/2896?lang=fr
3. سفير فرانسوا الأول بمجلس "الثلاثون" عام 1542
4. Ardavan Amir-aslani"L'âge d'or de la diplomatie algérienne", octobre 2015, Éditions du Moment
5. جريدة الخبر ليوم 23 مارس 2017، مقال بعنوان " بن عطاء الله يقول إنّ عقيدتها تعرف تحوّلا كبيرا . شاهد على تهاوي

Lire aussi l’article de l’ancien 3. الدبلوماسية الجزائرية"، ص Ambassadeur d’Algérie Benattia Halim, sous le titre « Quelques réflexions sur le système diplomatique algérien », paru dans le Quotidien d’Oran du 23 mars 2017, pages 6 et 7.

6. ورد مصطلح الدّبلوماسية الدّفاعية بمعنى التّقوقع على النّفس في كاتب **الدّكتور محمد بوعشّة** ، الحامل لعنوان " الدّبلوماسية الجزائرية : صراع القوى الصغرى في القرن الافريقي و إدراة الحرب الإثيوبية –الإيرتيرية" ص 35 الطبعة الأولى 2004 ، دار الجيل للنّشر و الطباعة و التّوزيع(بيروت).
7. https://arabic.rt.com/middle_east/1242894/الكشف-عن-تفاصيل-زيارة-رئيس-المخابرات-المصرية-إلى-ليبيا-
8. https://www.aa.com.tr/fr/afrique/normalisation-isra%C3%ABl-maroc-vers-la-signature-des-premiers-accords-/2085674
9. **"التدخل التركي في ليبيا: المحددات والتحديات"**، مركزالإماراتللسياسات | 04 أغسطس 2020
10. Charillon Frédéric, Balzacq Thierry, Ramel Frédéric, « Chapitre 18. La diplomatie de défense », dans : Thierry Balzacq éd., Manuel de diplomatie. Paris, Presses de Sciences Po, « Relations internationales », 2018, p. 307-319. DOI : 10.3917/scpo.balza.2018.01.0307. URL :https://www.cairn.info/manuel-de-diplomatie--9782724622904-page-307.htm
11. Hills, 2000, cité dans l’article de Charillon Frédéric intitulé « La diplomatie de défense ».
12. Gwendal Châton, « Introduction à Raymond Aron », .Année : 2017. Collection : Repères. Éditeur : La Découverte. « IV / L’analyste des relations internationales », pages 77 à 92. Adresse du site : https://www.cairn.info/introduction-a-raymond-aron--9782707185662-page-77.htm.
13. Raymond Aron, « PAIX ET GUERRE ENTRE LES NATIONS », publié en 1962.Edition Calman Levy, 2eme édition en 2004. Pour Raymond Aron les trois Concepts Dissuasion, Subversion, Persuasion sont des composantes capitales des diplomaties-stratégies. Il s’emploie dans son ouvrage à appréhender la morale de l'action diplomatique, la stratégie qui donne la meilleure chance de sauver la paix sans sacrifier la liberté.
14. « Diplomatie de Défense et diplomatie préventive vers une nouvelle symbiose entre Diplomatie et Défense », Henry Zipper de Fabian, https://www.afri-ct.org/wp-content/uploads/2006/03/zipper 2002.pdf
15. **"قائد الجيش الجزائري يوجه تحذيرا شديدا لحفتر ويتوعده برد قاس وحاسم"**، جريدة القدس العربي ، 29 يونيو 2010.
16. **نواف التميمي**، الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية النظرية والتطبيق على نموذج قطر - الدوحة: أوراق الجزيرة 2012 ص56.
17. Richard N. Haass. (2013) Foreign Policy Starts at Home, New York: Basic Books...2014
18. **"المرتخي: الرياضة ركيزة للدبلوماسية العامة والشعبية. السفراء: قطر تمتلك بنية تحتية رياضية قوية"**، شوقي مهدي ،جريدة لوسيل، 15 فبراير2017. الموقع الالكتروني : https://lusailnews.net/article/knowledgegate/investigations/15/02/2017 السفراء-قطر-تمتلك-بنية-تحتية-رياضية-قوية/
19. الدرس الألماني:كيف تسهم "الرياضة" في بناء "القوة الناعمة" للدول؟ مقال لجوناثانجريكسوباريهوليهان نشر في مجلة " المستقبل للأبحاث و الدّراسات المتقدمة" في 16 فبراير،2017 . الموقع: https://futureuae.com/ar-AE/MainPage/Item/2490 دبلوماسية-الرياضة-كرة-القدم-والسياسة-بين-رسائل-السلام-وإشعال-الأزمات-ملف-خاص
20. Patrice Touchard : "Qatar, le petit émirat devenu un Grand " Revue Conflits, 8 juillet 2014. Site : https://www.revueconflits.com/qatar-le-petit-emirat-devenu-un-grand/
21. **سيدمحمود**:الدبلوماسية الثقافية.... الفريضة الغائبة؟**الأهرام** 2018-02-18
22. Yoichi Funabashi : Japanese strength in soft power foreign policy The soft power 30. A global

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

ranking of soft power 2017. Portland-USCC center on public diplomacy. 13.
23.
24.Public and Cultural Diplomacy, Comparing Public Diplomacy and Nation Branding, Retrieved (10/12/2012), From: www.Publicandculturaldiplomacy4.wordpress.com
25.
26.Martin Davidson: China's soft power: A comparative failure or secret success?. The soft power 30. A global ranking of soft power 2017. Portland-USCC center on public diplomacy.on public diplomacy, p.163. 15.
27. تيم بانفيلدTim Banfield**هو** مدير دراسات القيم المالية البريطانية في المكتب الوطني لتدقيق الحسابات.
28.Nicholas J. Cull, Public diplomacy: lessons from the past (Los Angeles: University of Southern California, April 2007).
29. https://www.ikhwanwiki.com/index.php?title=BDS:_حركة_سلمية_تُحدث_تحولا_بالصراع_الإسرائيلي_الفلسطيني
30.Joseph S. Nye, Jr : Soft Power: The Means to Success in World Politics, Chapter 4 - Wielding Soft Power. 18.
31.Nye, J., (2004) Soft Power: The means to success in world politics, New York, Public Affairs.f
32.Katherine Brown : "Challenges in Measuring Public Diplomacy"; USC Center for public diplomacy.
33.Aug 4, 2017. Site: https://www.uscpublicdiplomacy.org/blog/challenges-measuring-public-diplomacy.
34.Methodology of the index, USC center on public diplomacy, Aug 4, 2017. Site:https://softpower30.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Soft-Power-30-Report-2017-Web-1.pdf.
35. **د. إبراهيمنوار:** مصادر القوة الناعمة ومكانة مصر في العالم ،المركزالعربيللبحوثوالدراسات،08/فبراير/2018.
36. Richard N. Haass. (2013) Foreign Policy Starts at Home, New York: Basic Books..2014.
37. **"الدبلوماسية الرقمية".. الساحة الأحدث في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي"**، تقرير أمد للإعلام،2019-07-01. الموقع:https://www.amad.ps/ar/post/303435
38. **"مولن: تسريبات ويكيليكس تهدد حياة الكثيرين"**، جريدة القدس العربي ، 24 أكتوبر 2010.
39. **علي عبد الفتاح** : الإعلام الدبلوماسي و السياسي، مطبعة اليازوري.
40.Miller, Arthur H.., (2006), 'Promoting Democratic Values in Transitional Societies through Foreign Aid', presented at the Midwest Political Science Association Annual Meeting, Chicago.
Site:http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/4/0/0/6/pages140065/p140065-1.php.
41.Atkinson, Carol., (2010), 'Does Soft Power Matter?' A Comparative Analysis of Student Exchange Programs 1980-2006, Foreign Policy Analysis 6, 1 pp. 1-22. Site: https://academic.oup.com/fpa/article/6/1/1/1801569
https://www.researchgate.net/publication/227682291_Does_Soft_Power_Matter_A_Comparative_Analysis_of_Student_Exchange_Programs_1980-2006.
42.Raoul Delcorde, « La diplomatie d'hier à demain », édition MARDAGA, Février 2021.
43. **دو جيفري إلين بيجمان**:الدبلوماسية المعاصرة : التمثيل و الاتصال في دنيا العولمة،**2014**.
44.William Solesbury, «Evidence based policy: whence it came and where it's going » (ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice, Oct. 2001).
45.Cabinet Office, Modernising government, Cm 4310 (London: Stationery Office, 1999), ch. 2, para. 6. Available at http://archive.cabinetoffice.gov.uk/moderngov/whtpaper/index. htm.
46.Lord Carter of Coles, Public Diplomacy Review, Dec. 2005
Colin Wilding, 'Measuring the effectiveness of.47 public diplomacy: the UK approach', paper presented to the Annual Conference of International Radio Broadcasters, Nov. 2007

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)