

الفصل الرابع  
البراءة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

- أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-  
(مقدمة، نوع الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة)
- ثانياً: توصيف عينة الدراسة.
- ثالثاً: العلاقات العامة والثقافة التنظيمية.
- رابعاً: العلاقات العامة والأزمات الدبلوماسية.
- خامساً: النتائج العامة للدراسة.
- سادساً: توصيات الدراسة.

## أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### مقدمة:-

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، وعرض وتفسير النتائج، وخلاصة النتائج والتوصيات.

### نوع الدراسة:-

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التي تهتم بدراسة الوقائع والأحداث، والظواهر، والمواقف، والآراء، وتحليلها، وتفسيرها؛ بهدف الوصول إلى استنتاجات مفيدة، لتصحيح هذا الواقع، أو تحديثه، أو استكمالها، أو تطويره،<sup>1</sup> ليس هذه فحسب وإنما وصف العلاقات السببية لأغراض اكتشاف الحقائق المرتبطة بها وتعميمها، بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وبناء أساس علمي للحقائق، التي يمكن أن تُبنى عليها فروض إيضاحية أو تفسيرية للظاهرة.<sup>2</sup> كما تُعد هذه الدراسة من الدراسات والبحوث التقييمية، حيث تقوم بتقييم دور العلاقات العامة وإدارة الأزمات، خاصة تلك المتعلقة بالدبلوماسية والعلاقات الدولية، من خلال التعرف على آراء وتقييمات ممارسي العلاقات العامة والاتصال بوزارة الخارجية السعودية.

### منهج الدراسة:-

تعتمد الدراسة على منهج المسح: الذي يُعدُّ جهداً علمياً منظماً للحصول على معلومات والبيانات المطلوبة لتفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُعدُّ منهج المسح أفضل منهج بحثي متاح للدراسات الاجتماعية للحصول على معلومات وبيانات أصلية؛ بهدف وصف مجتمع الدراسة، ويُوظف الباحث منهج المسح الإعلامي من خلال مسح جمهور العاملين بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية.

<sup>1</sup>. أحمد عمر: البحث العلمي مفهومه وإجراءاته ومناهجه، (ليبيا، جامعة قاريونس: ١٩٩٤). ص: ٥٩.

<sup>2</sup>. Roger Wimmer. Joseph Dominick: Mass Media Research: An Introduction, (8<sup>th</sup> ed . Thomson Wadsworth: 2006). P: 179.

## مجتمع الدراسة وعينتها:-

لما كان الهدف الرئيسي للدراسة هو: التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الدبلوماسية بالتطبيق على وزارة الخارجية للسعودية، فإن وحدة الدراسة الأساسية تتمثل في إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية؛ باعتبارها الجهة الرسمية التي تمثل المملكة العربية السعودية والمختصة بالمعاملات والعلاقات الدولية والدبلوماسية بين المملكة، وبين دول العالم أجمع في المحافل الدولية، وتشتمل على قسم للعلاقات العامة يقوم عليه مجموعة من المسؤولين الأكفاء، من ذوي الخبرة والمهارة العالية في مجال الإتصال والإعلام الدولي.

وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بقسم العلاقات العامة والإتصال والمراسم بوزارة الخارجية السعودية، ونظراً لصغر حجم العينة؛ فقد تم اختيار عينة موضوعية حصرية، وقد راعى الباحث في اختيار هذه العينة تمثيل كافة العاملين بشكل متكافئ، حيث تم اختيار (٢٣٥) مبحوثاً مقيدين بالوزارة.

## أداة الدراسة:

تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق إستمارة الاستبيان، والتي تم إعدادها بحيث تُغطي أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاته.

وقد قام الباحث بتطبيق الاستبيان خلال عامه (٢٠١٤م) وقد استعان الباحث بعددٍ من الباحثين ممن لهم خبرة في جمع البيانات البحثية؛ لتوجيهه وتفادي الصعوبات التي واجهت أقرانه أثناء هذه المرحلة، كما تم قياس مدى الصدق والثبات على النحو التالي:-

## الصدق:-

للتأكد من صدق إستمارة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، تم عرض الاستمارة على المشرفين ومجموعة من الباحثين؛ للحكم على صلاحية الاستمارة في قياس متغيرات الدراسة لتحقيق أهدافها، ومراجعة العبارات والأسئلة، ومدى كفايتها في تفسير موضوع الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وأجرى الباحث التعديلات التي اقترحها المشرفين والباحثين لتُصبح صالحة في صورتها النهائية.

وقد قام الباحث بإجراء اختبار قبلي (pre-Test) على إستمارة الاستبيان من منطلق أن الاختبار القبلي يسعى لإزالة الغموض والأخطاء التي قد تواجه المبحوثين حال الإجابة عنها، وتم إجراء هذا الاختبار على عينة قوامها (٢٤) مفردة من ممارسي العلاقات العامة بنسبة (١٠%) من عينة الدراسة؛ للتأكد من سلاسة التساؤلات وقدرة المبحوثين على استيعابها بسهولة، وتم تعديل بعض الأسئلة وصياغتها وفقاً لما لاحظته الباحث أثناء الاختبار القبلي، وتم وضع الاستمارة في شكلها النهائي لتصبح صالحة للتطبيق.

### **النتائج:-**

تم إجراء اختبار الثبات لقياس مدى إتساق إجابات المبحوثين عبر فترة زمنية من إجاباتهم عليها، وذلك من خلال إعادة تطبيق إستمارة الاستبيان (pre-Test) بعد إسبوعين من تطبيقها، بنسبة (١٠%) من إجمالي عينة الدراسة الأصلية، وبلغت نسبة معامل الارتباط (٠,٨٢)، وتُشير هذه النسبة إلى مدى صلاحية الاستمارة وقابليتها للتطبيق.

وتكونت إستمارة الاستبيان من ثلاث محاور أساسية:- المحور الأول: "البيانات الأساسية للمبحوثين"، ويتكون من متغيرات عدة كالتالي: (الاسم، النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، متوسط الدخل الشهري، مدة العمل بقسم العلاقات العامة، ومستوى إتقان اللغة الإنجليزية، والدورات التدريبية العامة والخاصة).

بينما تَضَمَّنَ المحور الثاني "العلاقات العامة والثقافة التنظيمية" التساؤلات التالية (هل يوجد جهاز مستقل يختص بنشاط العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية، ما المسمى الإداري لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية، ما المستوى الإداري لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية، ما الجهة التي يتبعها جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للوزارة، ما أهم المواصفات المطلوبة لإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية، من وجهة نظرك ما هي المؤهلات العلمية التي ينبغي توافرها في العاملين بجهاز العلاقات العامة، على أي أساس يتم تحديد أهداف العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية، فيما يلي عدداً من وظائف وأهداف العلاقات العامة فإلى أي مدى تمارس هذه الأدوار في الوزارة، هل تعتقد أن عدد العاملين بجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية يتناسب مع هذه الأنشطة) والبالغ عددها (٩) تساؤلات.

أما المحور الثالث "العلاقات العامة والأزمات الدبلوماسية" فقد تضمن التساؤلات التالية (أي من المفاهيم التالية يعبر عن طبيعة الأزمات الدبلوماسية، هل هناك خطة محددة يتم بمقتضاها إدارة الأزمات الدبلوماسية، ما الجهة التي تقوم بوضع الخطة المتصلة بأنشطة العلاقات العامة بوزارة الخارجية، ما المدة الزمنية لخطة إدارة الأزمات الدبلوماسية، ما أهم الإجراءات والأنشطة التي تشتمل عليها خطة إدارة الأزمات الدبلوماسية، هل يوجد اهتمام بتدريب العاملين بجهاز العلاقات العامة على إدارة الأزمات الدبلوماسية، هل استطاعت العلاقات العامة التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية التي سبق للوزارة التعرض لها، ما العوامل التي تُساعد جهاز العلاقات العامة على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية قبل حدوثها، هل يوجد فريق متخصص لإدارة الأزمات الدبلوماسية، من وجهة نظرك ما الاستراتيجية التي ينتهجها جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات الدبلوماسية، ما الأدوار الأساسية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات الدبلوماسية، ما الوسائل الإعلامية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية، ما الأسباب التي تدفعك للاعتماد على هذه الوسائل للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية، ما مدى إشباع هذه الوسائل لحاجتك المعلوماتية حول الأزمات الدبلوماسية، ما الوسائل الإتصالية التي يستخدمها جهاز العلاقات العامة للاتصال بالجمهور الداخلي لتعريفهم بأحداث الأزمات الدبلوماسية، هل تقوم إدارة العلاقات العامة بالوزارة بتقييم نشاطها عقب الأزمات الدبلوماسية، ما الجهة المختصة بتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة، ما الطرق المتبعة لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة، هل تواجهكم بعض الصعوبات أثناء عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عامة وأثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية خاصة، ما الصعوبات التي تواجهكم أثناء عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عقب الأزمات الدبلوماسية، ما أهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية، ما مقترحاتكم للتغلب على الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية) والبالغ عددها (٢٢) تساؤل.

وقد تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعها يبدأ بيد، وجميعها كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (١٠٠%).

وقد أظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبيان أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع جميع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوي (٠,٠٠٥)، وتم حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كما هو مبين بالجدول التالي:-

جدول رقم (١٨)  
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

م	المحور	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
١	المحور الأول: البيانات الأساسية	٨	٢٣٥	٠,٧٨
٢	المحور الثاني: العلاقات العامة والثقافة التنظيمية	٩	٢٣٥	٠,٨٣
٣	المحور الثالث: العلاقات العامة والأزمات الدبلوماسية	٢٢	٢٣٥	٠,٨٤

وبالنظر إلى هذه القيم نجد أنها أعلى من (٠,٥٠) وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ، وهذه القيمة تُعد مؤشراً لصلاحية الاستبيان للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي سوف تُسفر عنها، وفيما يلي سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة.

### ثانياً: توصيف عينة الدراسة:-

جدول رقم (١٩)  
توصيف عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأساسية للمبحوثين

الإجمالي		المتغير	الخاصية
ك	%		
٤١	١٧,٥	أقل من ٢٥ سنة	الفئة العمرية
٣٣	١٤,١	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	
٦٧	٢٨,٥	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	
١٩	٨,١	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	
١٤	٦	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة	
٦١	٢٦	أكبر من ٤٥ سنة	
٢٣٥	١٠٠	الإجمالي	

١٥,٨	٣٧	المؤهل المتوسط	المؤهل العلمي
٦٤,٣	١٥١	المؤهل الجامعي	
٢٠	٤٧	دراسات عليا	
٠	٠	أخرى تذكر	
%	٢٣٥	الإجمالي	
١٢,٤	٢٩	أعزب	الحالة الاجتماعية
٧٧,٩	١٨٣	متزوج	
٦,٤	١٥	مطلق	
٣,٤	٨	أرمل	
%	٢٣٥	الإجمالي	
٦,٨	١٦	أقل من ٥ آلاف ريال	متوسط الدخل الشهري
٤٠	٩٤	من ٥ آلاف ريال إلى أقل من ١٠ آلاف ريال	
١٦,٢	٣٨	من ١٠ آلاف ريال إلى أقل من ١٥ آلاف ريال	
٣٠,٦	٧٢	من ١٥ آلاف ريال إلى أقل من ٢٠ آلاف ريال	
٤,٣	١٠	من ٢٠ آلاف ريال إلى أقل من ٢٥ آلاف ريال	
٢,١	٥	من ٢٥ آلاف ريال فأكثر	
١٠٠	٢٣٥	الإجمالي	
١١,١	٢٦	أقل من سنتين	مدة العمل بقسم العلاقات العامة
٢٤,٣	٥٧	من سنتين إلى أقل من ٣ سنوات	
٢٠,٩	٤٩	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	
٤٣,٨	١٠٣	من ٥ سنوات فأكثر	
١٠٠	٢٣٥	الإجمالي	
٢٣,٤	٥٥	جيد	مستوى إجادة اللغة الإنجليزية
٤٩,٨	١١٧	جيد جداً	
١٧	٤٠	ممتاز	
٩,٨	٢٣	لا أجيدها	
١٠٠	٢٣٥	الإجمالي	
٥٤,٤	١٩٤	اللغة الإنجليزية	الدورات العامة
٢٩,٧	١٠٦	الحاسب الآلي	
١٦	٥٧	المراسم والأتيكيت	
%	٣٥٧	أكثر من خيار	

العلاقات العامة	٧٢	٢٦,٩
مهارات الاتصال	٤٤	١٦,٤
مهارات البحث العلمي	٢٨	١٠,٥
عقد وإدارة المؤتمرات	٨٥	٣١,٧
مهارات التحرير والكتابة	٢٣	٨,٦
تنظيم الندوات والمعسكرات	١٦	٦
أكثر من خيار	٢٦٨	%
الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:-

**أولاً:-** تحتل الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) المرتبة الأولى بنسبة (٢٨,٥%)، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٦%)، ثم الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بنسبة (١٧,٥%)، ثم الفئة العمرية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٤,١%)، ثم الفئة العمرية (من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٨,١%)، وأخيراً الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٦%) من المبحوثين.

**ثانياً:-** يَنتسب مُعظم أفراد العينة للمؤهل العلمي الجامعي بنسبة (٦٤,٣%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (٢٠%)، بينما جاء المؤهل المتوسط في الترتيب الأخير بنسبة (١٥,٨%) من إجمالي عينة الدراسة. وتؤكد هذه النتيجة على أن المستوى التعليمي السائد لدى المبحوثين هو المستوى الجامعي وما فوق ذلك.

**ثالثاً:-** أمّا عن الحالة الاجتماعية؛ فيتضح أن أغلب عينة الدراسة تقع في فئة متزوج بنسبة (٧٧,٩%)، في حين أن (١٢,٤%) من غير المتزوجين، يلي ذلك فئة مُطلق والتي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٦,٤%)، وأخيراً شكلت فئة أرمل المرتبة الأخيرة بين المبحوثين بنسبة (٣,٤%) من إجمالي العينة.

**رابعاً:-** أشارت بيانات الجدول إلى أن فئة (من ٥ آلاف ريال إلى أقل من ١٠ آلاف ريال) تأتي في مقدمة فئات متوسط الدخل الشهري بنسبة (٤٠%)، ثم الفئة (من ١٥ آلاف ريال إلى أقل

من ٢٠ آلاف ريال) بنسبة (٣٠,٦%)، في حين جاءت الفئة (من ١٠ آلاف ريال إلى أقل من ١٥ آلاف ريال) في الترتيب الثالث بين فئات متوسط الدخل الشهري للمبحوثين بنسبة (١٦,٢%)، بينما جاءت فئة الدخل المنخفض (أقل من ٥ آلاف ريال) في المرتبة الرابعة بنسبة (٦,٨%)، وفي الترتيب قبل الأخير جاءت فئة الدخل فوق المتوسط (من ٢٠ آلاف ريال إلى أقل من ٢٥ آلاف ريال) بنسبة (٤,٣%)، وأخيراً جاءت فئة الدخل بنسبة (٢,١%) من إجمالي العينة، وتؤكد هذه النتيجة على أن معظم المبحوثين في عينة الدراسة ينتسبون للفئات الدخل فوق المنخفض وفوق المتوسط.

**خامساً:** تقع مستويات مدة عمل المبحوثون بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية في أربعة مستويات أساسية على النحو التالي: - المستوى الأول (من ٥ سنوات فأكثر) ويشتمل على ما يقرب من نصف عينة الدراسة بنسبة (٤٣,٨%)، المستوى الثاني: (من سنتين إلى أقل من ٣ سنوات) ويشتمل على ما يقرب من ربع عينة المبحوثين بنسبة (٢٤,٣%)، المستوى الثالث: (من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٢٠,٩%)، المستوى الرابع: (أقل من سنتين) بنسبة (١١,١%) من المبحوثين، وتؤكد هذه النتيجة على أن معظم المبحوثين يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم لاستيعاب الثقافة التنظيمية لبيئة العمل بوزارة الخارجية السعودية.

**سادساً:** يُجيد نصف المبحوثين اللغة الإنجليزية بدرجة جيد جداً، بينما أفاد بعض المبحوثين بنسبة (٢٣,٤%) بإجادتها بدرجة جيد، في حين ذهب ما نسبته (١٧%) إلى التأكيد على إتقانها بشكل ممتاز، وذلك مقابل (٩,٨%) من المبحوثين غير المجيدين لها، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مهارة إجادة اللغة الإنجليزية؛ التي تمثل أبرز اللغات الحية للتعامل مع مختلف الأفراد على الصعيد الخارجي فيما يتعلق بشؤون العمل الدبلوماسي.

**سابعاً:** تأتي دورة اللغة الإنجليزية في مقدمة الدورات العامة التي يحرص المبحوثون على الالتحاق بها بنسبة (٥٤,٤%)، يلي ذلك دورة الحاسب الآلي بإعتباره إحدى الأدوات الأساسية لأداء المهام المُخولة في حقهم بنسبة (٢٩,٧%)، ثم دورة المراسم والأتيكيت بنسبة (١٦%) من إجمالي العينة، أمّا على صعيد الدورات المتخصصة؛ تُشكّل دورة عقد وإدارة المؤتمرات أبرز الدورات التي يحرص المبحوثين على الاستفادة منها بنسبة (٣١,٧%)، نظراً لطبيعة عمل الوزارة

التي تتسم بعقد العديد من الفاعليات والأنشطة الجماهيرية والمشاركة فيها، ومن هنا جاءت الدورة كمطلب أساسي لتعريفهم بالبرتوكولات الخاصة بهذه الفاعليات وأساليب التعامل معها، ثم دورة العلاقات العامة بنسبة (٢٦,٩%)؛ لما تشتمل عليه من أهداف وغايات تُسهم في تنمية الوعي الوظيفي للمبحوثين بطبيعة المهام التي ينبغي عليهم القيام بها، يلي ذلك دورة مهارات الإتصال في المرتبة الثالثة بنسبة (١٦,٤%)، ثم دورة مهارات البحث العلمي بنسبة (١٠,٥%)، ثم مهارات التحرير والكتابة بنسبة (٨,٦%)، بينما جاءت دورة تنظيم الندوات والمعسكرات في المرتبة الأخيرة بين إقبال المبحوثين بنسبة (٦%) من إجمالي العينة.

## ثانياً: العلاقات العامة والثقافة التنظيمية:-

جدول رقم (٢٠)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى وجود جهاز مستقل

يختص بنشاط العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	٢٢٩	٩٧,٤
٢	لا	٦	٢,٦
الإجمالي		٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى وجود جهاز مستقل يختص بنشاط العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية؛ وهذا ما أجمع عليه المبحوثين بنسبة (١٠٠%). وتتسق هذه النتيجة مع ما صرحت به وزارة الخارجية السعودية في بيانها الخاص بإنشاء قسم العلاقات العامة الذي نص على "إيماناً من وزارة الخارجية بدورها في المجتمع، وبتوجيهات من صاحب السمو الملكي الأمير سعود الفيصل وزير الخارجية: أنشئت إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية، والتي تُهدف إلى القيام بتسهيل الأعمال ذات الصبغة العامة؛ لخدمة العاملين في الوزارة وضيوفها، وإبراز دورها إعلامياً، وأوكلت لها عدداً من المهام الأساسية لتحقيق هذا الهدف".

جدول رقم (٢١)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمسمى الإداري لجهاز العلاقات العامة  
بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	العلاقات العامة	٢٣٥	١٠٠
٢	العلاقات العامة والاستعلامات	٠	٠
٣	الشئون العامة	٠	٠
٤	العلاقات العامة والإتصال	٠	٠
٥	إدارة المراسم	٠	٠
٦	أخرى تذكر	٠	٠
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

أكدت بيانات الجدول السابق على أن العلاقات العامة هو المسمى الإداري بوزارة الخارجية السعودية لهذا القسم؛ وهذا ما أجمع عليه المبحوثين بنسبة (١٠٠%)، وهذا أيضاً ما أشار إليه البيان الآنف ذكره، والخاص بإنشائها بشكلٍ صريحٍ وواضحٍ بلفظ (إدارة العلاقات العامة).

جدول رقم (٢٢)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمستوى الإداري لجهاز العلاقات العامة  
بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	قطاع	٠	٠
٢	إدارة عامة	٢٣٥	١٠٠
٣	إدارة فرعية	٠	٠
٤	وحدة	٠	٠
٥	قسم	٠	٠
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

أكد المبحوثون بنسبة (١٠٠%) على أن المستوى الإداري لجهات العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية هو إدارة عامة؛ مما يدل على أن هذه المهنة تحتاج إلى جهاز إداري مستقل كي يعنى بالمهام والوظائف التي يأتي في مقدمتها: قياس اتجاهات الرأي العام، وتقويم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات المنظمة مع الصالح العام، وتنفيذ البرامج التي تكسب ثقة وتأييد الجمهور؛ لضمان توافقه مع سياسات المنظمة وأنشطتها.

جدول رقم (٢٣)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للجهة التي يتبعها جهاز العلاقات العامة  
في الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	مستوى الإدارة العليا	٢٣٥	١٠٠
٢	مستوى الإدارات الإشرافية الوسطى	٠	٠
٣	مستوى الإدارات التنفيذية	٠	٠
٤	إدارة فرعية مكلفة بمهام غير مدرجة بالهيكل التنفيذي	٠	٠
٥	لا يتبع جهة معينة	٠	٠
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

أجمع المبحوثون على أن إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية تتبع الإدارة العليا داخل الهيكل التنظيمي للوزارة، وتُمثل هذه النتيجة أمر بديهي خاصة وأن معظم المؤسسات المهنية الواعية غالباً ما تقوم برفع مستوى إدارة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، مثل أن يشغل مدير إدارة العلاقات العامة همزة الوصل بين المدير العام وباقي فروع المؤسسة، حتى يتمكن من تحقيق التناسق والتكامل، بين إدارته وبين كافة أعمال الإدارات الأخرى في المؤسسة.

جدول رقم (٢٤)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لأهم الموصفات المطلوبة للعاملين بإدارة العلاقات العامة  
بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	توافر القدرات الإبداعية والثقافة الواسعة	١٠٣	١٣,٩
٢	المكانة الاجتماعية المرموقة	٤٩	٦,٦
٣	حُسن المظهر	١٧٥	٢٣,٥
٤	اللباقة والقدرة على الحوار والتحدث بطلاقة	١٨٢	٢٤,٥
٥	إجادة مهارات الإتصال	٦٥	٨,٧
٦	التخصص العلمي	٧٦	١٠,٢
٧	إجادة اللغات الحية	٩٤	١٢,٦
	أكثر من خيار	٧٤٤	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن اللباقة والقدرة على الحوار والتحدث بطلاقة؛ تأتي في مقدمة الموصفات المطلوبة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٢٤,٥%)، بينما يحتل حسن المظهر الترتيب الثاني بنسبة (٢٣,٥%)، ثم توافر القدرات الإبداعية والثقافة

الواسعة بنسبة (١٣,٩%)، يلي ذلك كلاً من المواصفات التالية: - إجادة اللغات الحية، والتخصص العلمي، وإجادة مهارات الإتصال، والمكانة الاجتماعية المرموقة بنسبة (١٢,٦%)، (١٠,٢%)، (٨,٧%)، (٦,٦%) على الترتيب من إجمالي العينة.

ومن الملاحظ أن هذه المواصفات تتوّه على أن رجل العلاقات العامة شخصية مُتميزة، ينبغي أن تتسم بالعديد من الخصال العلمية والأخلاقية الحميدة؛ ليكون على استعداد تام لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع، وأن يكون قادراً ومستعداً لاقتراح تعديلات في السياسات المتبعة في المنشأة؛ ليُصبح هذه السياسات ملائمة للتغيرات في وجهات نظر الرأي العام، وهذا ما أكد عليه "ريموند سيمون".

#### جدول رقم (٢٥)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمؤهلات العلمية التي ينبغي توافرها في العاملين  
بجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الثانوية العامة	٠	٠
٢	مؤهل متوسط	٢١	٨,٩
٣	مؤهل جامعي	١٧١	٧٢,٨
٤	مؤهل فوق الجامعي	٤٣	١٨,٣
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن معظم الباحثين يرون أن المؤهل الجامعي يُمثل المؤهل الأمثل للعاملين بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية بنسبة (٧٢,٨%)، ثم المؤهل فوق الجامعي بنسبة (١٨,٣%)، وأخيراً المؤهل المتوسط بنسبة (٨,٩%) من الباحثين.

ويُستدل من هذه النتيجة على أن المؤهل الجامعي يُمثل شرط أساسي للعمل في مجال العلاقات العامة؛ وهذا ما نوه إليه "John White & Laura Mazur" بقوله أن ممارس العلاقات العامة ينبغي عليه أن يكون: دارساً لعلوم العلاقات العامة، ولديه قدرات كافية من الخبرة العملية التي تُؤهله لشغل هذا المنصب، والقدرة على التحليل ومعالجة المشكلات التي تواجه الجماهير، وامتلاك المهارات الاستشارية التي تُسهم في توضيح العقبات التي تواجه المؤسسة والجماهير المعنية وتذليلها، وأن يتمتع بفعالية في تطبيق أعمال العلاقات العامة الأساسية، ولديه القدرة على إدارة

المشاريع التابعة للمؤسسة" وهذا ما تُوفره الجامعات والأقسام العلمية المتخصصة في مجال العلاقات العامة لتأهيل ونقل الأفراد بالمهارات العلمية والعملية التي تُؤهلهم للقيام بأعباء هذا العلم والفن الحيوي.

### جدول رقم (٢٦)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لأي أساس يتم تحديد أهداف العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الموارد المادية والمعنوية المتاحة للعلاقات العامة بالوزارة	٨٨	١٨,٢
٢	الكفاءة المهنية لمدير إدارة العلاقات العامة	٥٣	١١
٣	توجيهات الإدارة العليا بوزارة الخارجية	١١٠	٢٢,٧
٤	القيم الإدارية والثقافة التنظيمية للوزارة	٢٩	٦
٥	الأهداف الاستراتيجية لوزارة الخارجية	١٨٩	٣٩,١
٦	الدراسات والبحوث العلمية	١٥	٣,١
٧	أخرى تذكر	٠	٠
	أكثر من خيار	٤٨٤	%
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

يُضح من الجدول السابق أن الأهداف الاستراتيجية لوزارة الخارجية تمثل جوهر تحديد أهداف العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٣٩,١%) من المبحوثين، ثم توجيهات الإدارة العليا بوزارة الخارجية بنسبة (٢٢,٧%)، يليها الموارد المادية والمعنوية المتاحة للعلاقات العامة بالوزارة بنسبة (١٨,٢%)، ثم الكفاءة المهنية لمدير إدارة العلاقات العامة بنسبة (١١%)، وكذلك القيم الإدارية والثقافة التنظيمية للوزارة بنسبة (٦%)، وأخيراً الدراسات والبحوث العلمية بنسبة (٣,١%) من إجمالي العينة.

يُستدل من ذلك على أن العلاقات العامة وظيفتها الأساسية هي العمل على تحقيق أهداف الإدارة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن ثم ينبغي عند تحديد هذه الأهداف مراعاة ما يلي:-  
 أولاً: أن تكون محددة بما يتيح إمكانية قياس النتائج. ثانياً: الدقة والوضوح وعدم تعارض الأهداف الفرعية. ثالثاً: الواقعية حيث قابليتها للتحقيق في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.  
 رابعاً: التنسيق بين أهداف الإدارة وأهداف المؤسسة.

جدول رقم (٢٧)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لعددٍ من وظائف وأهداف العلاقات العامة التي يمارسها العاملون بالوزارة

الإجمالي		المتغير	الوظيفة أو الهدف
%	ك		
٥١,١	١٢٠	دائماً	دراسة الأزمات التي سبق للوزارة التعرض لها.
٢١,٧	٨٤	أحياناً	
١٣,٢	٣١	لا	
٧٣,٢	١٧٢	دائماً	دراسة الأزمات الإقليمية والدولية الدبلوماسية.
٢٣,٨	٥٦	أحياناً	
٣	٧	لا	
٢٤,٧	٥٨	دائماً	إجراء البحوث والدراسات المستقبلية في مجال تعزيز العلاقات الدبلوماسية
٦	١٤	أحياناً	
٦٩,٤	١٦٣	لا	
٤٨,١	١١٣	دائماً	إعداد قاعدة معلوماتية عن نشاط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية على الصعيد الإقليمي والدولي
٣٠,٢	٧١	أحياناً	
٢١,٧	٥١	لا	
٣٧,٩	٨٩	دائماً	وضع خطة لأهداف الإتصال مع وسائل الإعلام وتزويدهم بالتقارير الدورية.
٢٥,٥	٦٠	أحياناً	
٣٦,٦	٨٦	لا	
٥٨,٧	١٣٨	دائماً	استطلاع وقياس الرأي العام نحو السياسة الداخلية والخارجية للمملكة العربية السعودية.
١١,٥	٢٧	أحياناً	
٢٩,٨	٧٠	لا	
٧٠,٦	١٦٦	دائماً	عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات والفعاليات الإعلامية المختلفة.
٤,٧	١١	أحياناً	
٢٤,٧	٥٨	لا	
٦	١٤	دائماً	قياس رضا العاملين بالوزارة والعمل على دعم إنتمائهم.
٣٩,٦	٩٣	أحياناً	
٥٤,٥	١٢٨	لا	
٤٤,٧	١٠٥	دائماً	إصدار الكتيبات والنشرات التي تتعلق بنشاط الوزارة داخل وخارج المملكة.
٢٣,٤	٥٥	أحياناً	
٣١,٩	٧٥	لا	
٩,٤	٢٢	دائماً	تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالوزارة
١٩,٦	٤٦	أحياناً	
٧١,١	١٦٧	لا	

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أهم الوظائف والأهداف التي يمارسها العاملون بإدارة العلاقات العامة بوزارة الدبلوماسية السعودية تتمثل على الترتيب في:-

جاءت دراسة الأزمات الإقليمية والدولية الدبلوماسية في مقدمة الوظائف والأهداف بوزن نسبي (٩٠,١%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,٧)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٧٣,٢%)، وأحياناً بنسبة (٢٣,٨%)، وذلك مقابل (٣%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

جاء في المرتبة الثانية وظيفة عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات والفعاليات الإعلامية المختلفة بوزن نسبي (٨٢%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,٥)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٧٠,٦%)، وأحياناً بنسبة (٤,٧%)، وذلك مقابل (٢٤,٧%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

جاء في المرتبة الثانية وظيفة دراسة الأزمات التي سبق للوزارة التعرض لها بوزن نسبي (٧٩,٣%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,٤)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٥١,١%)، وأحياناً بنسبة (٢١,٧%)، وذلك مقابل (١٣,٢%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

جاءت وظيفة إعداد قاعدة معلوماتية عن نشاط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية على الصعيد الإقليمي والدولي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٥,٨%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,٣)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٤٨,١%)، وأحياناً بنسبة (٣٠,٢%)، وذلك مقابل (٢١,٧%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة الخامسة جاءت وظيفة إصدار الكتيبات والنشرات التي تتعلق بنشاط الوزارة داخل وخارج المملكة بوزن نسبي (٧٠,٩%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,١)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٤٤,٧%)، وأحياناً بنسبة (٢٣,٤%)، وذلك مقابل (٣١,٩%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة السادسة جاءت وظيفة إصدار الكتيبات والنشرات التي تتعلق بنشاط الوزارة داخل وخارج المملكة بوزن نسبي (٦٧,٣%)، ومتوسطٍ حسابي (٢,٣)، وتراوحت معدلات أدائها

كالتالي: دائماً بنسبة (٥٨,٧%)، وأحياناً بنسبة (١١,٥%)، وذلك مقابل (٢٩,٨%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة السابعة جاءت وظيفة وضع خطة لأهداف الإتصال مع وسائل الإعلام وتزويدهم بالتقارير الدورية بوزن نسبي (٦٧,١%)، ومتوسط حسابي (٢)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٣٧,٩%)، وأحياناً بنسبة (٢٥,٥%)، وذلك مقابل (٣٦,٦%) من المبحوثين ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة الثامنة جاءت وظيفة إجراء البحوث والدراسات المستقبلية في مجال تعزيز العلاقات الدبلوماسية بوزن نسبي (٥١,٨%)، ومتوسط حسابي (١,٦)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٢٤,٧%)، وأحياناً بنسبة (٦%)، وذلك مقابل معظم المبحوثين بنسبة (٦٩,٤%) ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة التاسعة جاءت وظيفة قياس رضا العاملين بالوزارة والعمل على دعم إنتمائهم بوزن نسبي (٥٠,٥%)، ومتوسط حسابي (١,٥)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٦%)، وأحياناً بنسبة (٣٩,٦%)، وذلك مقابل ما يزيد عن نصف المبحوثين بنسبة (٥٤,٥%) ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

وفي المرتبة العاشرة جاءت وظيفة تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالوزارة بوزن نسبي (٤٦,١%)، ومتوسط حسابي (١,٤)، وتراوحت معدلات أدائها كالتالي: دائماً بنسبة (٩,٤%)، وأحياناً بنسبة (١٩%)، وذلك مقابل معظم المبحوثين بنسبة (٧١,١%) ممن لا يمارسون هذه الوظيفة.

يُستدل من ذلك على أن أهم الوظائف التي يُمارسها ممارسو العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية تتمثل في: دراسة الأزمات الإقليمية والدولية الدبلوماسية، وعقد وتنظيم المؤتمرات والندوات والفاعليات الإعلامية المختلفة، ودراسة الأزمات التي سبق للوزارة التعرض لها، وذلك مقابل تراجع أداء كل من الوظائف الثلاث التالية: إجراء البحوث والدراسات المستقبلية في مجال تعزيز العلاقات الدبلوماسية، قياس رضا العاملين بالوزارة والعمل على دعم إنتمائهم، وتنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالوزارة.

جدول رقم (٢٨)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى تناسب عدد العاملين بجهاز العلاقات العامة  
بوزارة الخارجية السعودية مع الأنشطة المراد تحقيقها

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	٢١٢	٩٠,٢
٢	لا	٢٣	٩,٨
الإجمالي		٢٣٥	١٠٠

أكد معظم المبحوثين على أن العاملين بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية يتناسبون مع طبيعة الأنشطة المؤكّل إليهم القيام بها بنسبة (٩٠,٢%)، والدليل على ذلك أن عينة الدراسة قدّر حجمها بنسبة (٢٣٥) مفردة من العاملين بقسم العلاقات العامة والمراسم والإتيكيت والإتصال، وهذا عدد لا يستهان به؛ بينما ذهب بعض المبحوثين بنسبة (٩,٨%) إلى عدم تناسب عدد العاملين بالقسم للأهداف والأنشطة المقترحة.

**رابعاً: العلاقات العامة والأزمات الدبلوماسية:-**

جدول رقم (٢٩)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمفاهيم التي تُعبر عن طبيعة الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	حدث مفاجئ مقصود أو غير مقصود يترتب عليه تهديد خطير لكيان الدولة والمساس بقيمتها وسيادتها واستقرارها.	٢١	٨,٩
٢	نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي؛ نتيجة فعل أو قول من شأنه المساس بأمن واستقرار الدول.	٨١	٣٤,٥
٣	موقف ينطوي على تهديد عالٍ لمنظومة القيم والأهداف العليا لوحدة صنع القرار	٢٨	١١,٩
٤	موقف يُطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم للحفاظ على توازن القوى الدولية	٦٤	٢٧,٢
٥	موقف ناجم عن حدوث تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية للقرار السياسي	٤١	١٧,٥
الإجمالي		٢٣٥	١٠٠

يُوضح الجدول السابق أن هناك حوالي (٣٤,٥%) من المبحوثين يرون أن الأزمة الدبلوماسية تُشكّل نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي نتيجة فعلٍ أو قولٍ من شأنه المساس بأمن واستقرار الدول، في حين ذهب بعض المبحوثين بنسبة (٢٧,٢%) إلى التعبير عنها بـ موقفٍ تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم للحفاظ على توازن القوى الدولية، بينما عبّر آخرون عن الأزمات الدبلوماسية بـ "موقفٍ ناجمٍ عن حدوثٍ تغيّرٍ في البيئة الخارجية أو الداخلية للقرار السياسي" بنسبة (١٧,٥%)، ثم التعبير عنها بـ "موقفٍ ينطوي على تهديدٍ عالٍ لمنظومة القيم والأهداف العليا لوحدة صنع القرار" بنسبة (١١,٩%)، وأخيراً التعبير عنه بـ "حدثٍ مفاجئٍ مقصودٍ أو غير مقصودٍ يترتب عليه تهديدٍ خطيرٍ لكيان الدولة والمساس بقيمتها وسيادتها واستقرارها" بنسبة (٨,٩%) من إجمالي عينة الدراسة.

ويبرز هذا المفهوم - تُشكّل الأزمة الدبلوماسية نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي نتيجة فعلٍ أو قولٍ من شأنه المساس بأمن واستقرار الدول - أهمية التركيز على البعد العام للأمن القومي بكل شفافيةٍ وموضوعيةٍ والأسباب التي تُمثل جوهر الأزمة، من قولٍ أو فعلٍ يترتب عليها المساس باستقرار الوضع الدولي، وخلق حالة من الاضطراب والقلق.

#### جدول رقم (٣٠)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى وجود خطة محددة يتم بمقتضاها

إدارة الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	١٣١	٥٥,٧
٢	لا	١٠٤	٤٤,٣
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُوضح بيانات الجدول السابق ما يلي:- أگدّ ما يزيد عن نصف العينة على وجود خطةٍ محددةٍ يتم بمقتضاها إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٥٥,٧%)، في حين ما ذهب إليه بعض المبحوثين بنسبة (٤٤,٣%) إلى عدم وجود خطة يتم من خلالها إدارة الأزمات الدبلوماسية بوزارة الخارجية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن وزارة الخارجية السعودية تُولي عناية خاصة للتخطيط إيماناً بأهميته التي تبرز في ترشيد القرارات، ومواجهة التغيير الطارئ، وتحفيز العاملين على مواجهة المواقف الحرجة والمؤثرة في مستقبل المؤسسة، وتحقيق الأهداف بدقة، فضلاً عن تحديد الإجراء المناسب لهذا التحقيق، والتركيز عليه.

### جدول رقم (٣١)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للجهة التي تقوم بوضع الخطة المتصلة بأنشطة العلاقات العامة

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الإدارة العليا بوزارة الخارجية السعودية	١٦٧	٣١,٩
٢	مدير إدارة العلاقات العامة بالمشاركة مع أقسام أخرى بالوزارة	١٢٧	٢٤,٢
٣	إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية فقط	٢٣	٤,٤
٤	لجنة فنية يتم تشكيلها خصيصاً لهذا الغرض	١٩٦	٣٧,٤
٥	أقسام وإدارات وزارة الخارجية عامة	١١	٢,١
	أكثر من خيار	٥٢٤	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

توضح بيانات الجدول السابق أن وزارة الخارجية السعودية تعتمد على لجنة فنية يتم تشكيلها خصيصاً لوضع الخطط المتصلة بأنشطة العلاقات العامة بالوزارة بنسبة بلغت (٣٧,٤%)، بينما أشار بعض المبحوثين إلى اعتمادها على الإدارة العليا بوزارة الخارجية السعودية في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (٣١,٩%)، يليها مدير إدارة العلاقات العامة بالمشاركة مع أقسام أخرى بالوزارة بنسبة (٢٤,٢%)، ثم إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية فقط بنسبة (٤,٤%)، وأخيراً أقسام وإدارات وزارة الخارجية عامة بنسبة (٢,١%) من إجمالي العينة.

وتشير النتائج السابقة إلى أولوية الاعتماد على لجان فنية متخصصة يتم تشكيلها لوضع الخطط المتصلة بأنشطة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية، وربما يعود ذلك إلى الأهمية القصوى للتخطيط التي تتطلب التصميم الجيد، والذي يقوم بدوره على عناصر علمية وفنية مختارة؛ لإنجاز مثل هذا الإجراء على أكمل وجه.

جدول رقم (٣٢)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمدة الزمنية لخطة إدارة الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	أقل من ثلاثة أشهر	٨٦	٣٦,٦
٢	من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر	٤٧	٢٠
٣	من ستة أشهر إلى أقل من سنة	٣١	١٣,٢
٤	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	٥٩	٢٥,١
٥	أكثر من ثلاث سنوات	١٢	٥,١
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:- جاءت المدة الزمنية أقل من ثلاثة أشهر في مقدمة المدد الزمنية المقترحة لخطط إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣٦,٦%)، يليها من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بنسبة (٢٥,١%)، ثم من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر بنسبة (٢٠%)، ثم من ستة أشهر إلى أقل من سنة بنسبة (٥,١%)، وأخيراً أكثر من ثلاث سنوات بنسبة (٥,١%) من المبحوثين. وتُشير هذه النتيجة إلى مرونة المدة الزمنية الخاصة بتخطيط إدارة الأزمات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، والتي غالباً ما تتراوح كحدٍ أدنى من أقل من ثلاثة أشهر، وكحدٍ أقصى أكثر من ثلاث سنوات.

جدول رقم (٣٣)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لأهم الإجراءات والأنشطة التي تشتمل عليها خطة إدارة الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	تكوين صور ذهنية إيجابية عن وزارة الخارجية ودورها في تنمية المجتمع السعودي	١١٤	١٣,٨
٢	الإعلان عن نشاط الوزارة وخدماتها وسياساتها وكافة جهودها المبذولة	٧٧	٩,٤
٣	اكتشاف الأزمات الدبلوماسية قبل حوثها، والاستعداد للوقاية منها	١٦٠	١٩,٤
٤	الاتصال الدائم بوسائل الإعلام والمحافظه على علاقات جيدة معها	١٠٨	١٣,١
٥	الرد على الشائعات الضارة والمؤثرة على نشاط وزارة الخارجية	٨٥	١٠,٣
٦	التصدي للآزمات الدبلوماسية واحتواء الأضرار الناجمة عنها	١٩١	٢٣,٢
٧	تنمية شعور الانتماء والولاء والاعتزاز وارتباط العاملين بالوزارة	٤٢	٥,١
٨	شرح سياسية وزارة الخارجية للجمهور الداخلي والخارجي	٢٨	٣,٤
٩	بناء الثقة بين إدارة وزارة الخارجية والجمهور الداخلي	١٩	٢,٣
	أكثر من خيار	٨٢٤	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

تُوضح بيانات الجدول السابق ما يلي:- جاء التصدي للآزمات الدبلوماسية واحتواء الأضرار الناجمة عنها على رأس الإجراءات والأنشطة التي تشتمل عليها خطة إدارة الآزمات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية بنسبة (٢٣,٢%)، ثم إكتشاف الآزمات الدبلوماسية حول حدوثها، والاستعداد للوقاية منها في المرتبة الثانية بنسبة (١٩,٤%)، يليها تكوين صور ذهنية إيجابية عن وزارة الخارجية السعودية ودورها في تنمية المجتمع السعودي بنسبة (١٣,٨%)، ثم الإتصال الدائم بوسائل الإعلام والمحافظه على علاقات جيدة معها بنسبة (١٣,١%)، فالرد على الشائعات الضارة والمؤثرة على نشاط وزارة الخارجية بنسبة (٩,٤%)، بينما يأتي تنمية شعور الانتماء والولاء والاعتزاز وارتباط العاملين بالوزارة، وشرح سياسة وزارة الخارجية للجمهور الداخلي والخارجي، وبناء الثقة بين إدارة وزارة الخارجية والجمهور الداخلي بنسبة بلغت على الترتيب (٥,١%، ٣,٤%، ٢,٣%) من إجمالي العينة.

وتُبرز هذه النتيجة التأكيد على التصدي للآزمات الدبلوماسية واحتواء الأضرار الناجمة عنها واكتشاف الآزمات الدبلوماسية قبل حدوثها، والاستعداد للوقاية منها، نظراً لخطورتها البالغة وطبيعة الآثار السلبية الناجمة عنها.

#### جدول رقم (٣٤)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى الإهتمام بتدريب العاملين بجهاز العلاقات العامة على إدارة الآزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	١٩٦	٨٣,٤
٢	لا	٣٩	١٦,٦
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

أشارت نتائج الجدول السابق إلى أن ما نسبته (٨٣,٤%) من المبحوثين يُؤكدون على وجود إهتمام بتدريب العاملين بجهاز العلاقات العامة على نُظم إدارة الآزمات الدبلوماسية، في حين ذهب بعضهم إلى خلاف ذلك بنسبة (١٦,٦%) من إجمالي العينة.

وتُعزز هذه النتيجة ما أشارت إليه نتائج السؤال الثامن من التحاقهم بكلٍ من دورات اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي، والمراسم والإتيكيت على سبيل المستوى العام، ودورات العلاقات العامة ومهارات الإتصال، ومهارات البحث العلمي، وعقد وإدارة المؤتمرات، ومهارات التحرير والكتابة، وتنظيم الندوات والمعسكرات على سبيل المستوى التأهيلي الخاص.

#### جدول رقم (٣٥)

توصيف العينة طبقاً لمدى استطاعة العلاقات العامة التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية التي سبق للوزارة التعرض لها

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	١٤٧	٦٢,٥
٢	لا	٨٨	٣٧,٥
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

أكدَ (٦٢,٥%) من المبحوثين على قدرة العلاقات العامة على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية التي سبق للوزارة التعرض لها، ويمكن تعليل ذلك باستعانة القسم بالوسائل والأساليب العلمية التي من شأنها القدرة على تحديد المخاطر وتوقع حدوثها، أو القدرة على استنباط مسيرة الأحداث، وما ستؤول إليه في المستقبل، مما يُعزز كفاءة وقدرة العاملين بجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية، وعلى العكس من ذلك أشار بعض المبحوثين بنسبة (٣٧,٥%) إلى أنه لم يسبق لها التنبؤ بمثل هذه الأحداث.

#### جدول رقم (٣٦)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للعوامل التي تساعد جهاز العلاقات العامة

على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية قبل حدوثها

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	تحديد المخاطر المحتملة الحدوث ودراسة أسبابها	١٥٦	١٦,٣
٢	بناء قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة الوزارة ونشاطها	٩٦	١٠
٣	الإتصال الدائم والتنسيق المستمر بأقسام وإدارات الوزارة	٦٥	٦,٨
٤	التخطيط لمواجهة الأزمات وتدريب العاملين على إجراءاتها	٧١	٧,٤
٥	دراسة الأزمات السابقة والاستفادة من هذه التجارب وتقييمها	١٢٧	١٣,٣
٦	متابعة الأحداث السياسية على الصعيد القومي والعالمى ودراسة أبعادها	٢١٢	٢٢,١
٧	تحليل ما يتم نشره في وسائل الإتصال المحلية والعالمية عن نشاط الوزارة	١٨٣	١٩,١
٨	استطلاع آراء الجماهير والمواطنين المقيمين خارج البلاد ودراسة مشكلاتهم	٥٠	٥,٢
	أكثر من خيار	٩٦٠	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن متابعة الأحداث السياسية على الصعيد القومي والعالمي ودراسة أبعادها تمثل أهم العوامل التي تساعد جهاز العلاقات العامة على التنبؤ بالآزمات الدبلوماسية قبل حدوثها بنسبة (٢٢,١%)، يليها في المرتبة الثانية تحليل ما يتم نشره في وسائل الإتصال المحلية والعالمية عن نشاط الوزارة بنسبة (١٩,١%)، ثم تحديد المخاطر المحتملة الحدوث ودراسة أسبابها بنسبة (١٦,٣%)، بينما جاء دراسة الآزمات السابقة والاستفادة من هذه التجارب وتقييمها في المرتبة الرابعة بنسبة (١٣,٣%)، يلي ذلك كلاً من بناء قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة الوزارة ونشاطها، والتخطيط لمواجهة الآزمات وتدريب العاملين على إجراءاتها، والإتصال الدائم والتنسيق المستمر بأقسام وإدارات الوزارة، واستطلاع آراء الجماهير والمواطنين المقيمين خارج البلاد ودراسة مشكلاتهم بنسبة بلغت على الترتيب (١٠%، ٧,٤%، ٦,٨%، ٥,٢%) من إجمالي العينة.

توضح هذه النتيجة أن متابعة الأحداث السياسية على الصعيد القومي والعالمي ودراسة أبعادها تمثل العامل الأساسي للتنبؤ بالآزمات الدبلوماسية قبل حدوثها؛ نظراً لما تتطوي عليه من دلالات واضحة لتصاعد الأحداث بين الدول، والأسباب التي ساهمت في حدوث ذلك، ومدى خطورة هذا التصاعد على العلاقات الدولية بين الدول محل النزاع أو دول الجوار.

#### جدول رقم (٣٧)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى وجود فريق متخصص لإدارة الآزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	يوجد	٩٥	٤٠,٤%
٢	لا يوجد	٨٨	٣٧,٥%
٣	لا أعرف	٥٢	٢٢,١%
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠%

تُشير بيانات الجدول السابق إلى إفادة بعض الباحثين بنسبة (٤٠,٤%) بوجود فريق متخصص في مجال إدارة الآزمات الدبلوماسية، بينما ذهب آخرون إلى التأكيد على عدم وجود فريق متخصص بنسبة (٣٧,٥%)، وأخيراً أشار ما نسبته (٢٢,١%) من إجمالي عينة الدراسة إلى عدم معرفتهم بمدى وجود فريق متخصص لإدارة الآزمات الدبلوماسية من عدمه.

ويُستدل من هذه النتيجة الحاجة الماسة إلى تعريف العاملين بفريق إدارة الأزمات، والمهام المخولة في حقه، والعمل على تنسيق العلاقات بين العاملين وبين هذا الفريق؛ لضمان تحقيق الأهداف التي أنشأ لأجلها.

#### جدول رقم (٣٨)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للاستراتيجية التي تنتهجها  
جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	استراتيجية الالتزام بالحذر والحيطة أثناء الحديث عنها والتظاهر بالاستياء من الوضع الراهن	٧٩	١٤,٥
٢	استراتيجية نفي الشائعات والتفاعل مع الجمهور بشكل دائم ومستمر	٤٥	٨,٣
٣	استراتيجية دعم وتأييد الجمهور أثناء حدوث الأزمات الدبلوماسية	٩٤	١٧,٣
٤	استراتيجية حصار الأزمة واحتواء أضرارها للحد من انتشارها	١٥٣	٢٨,١
٥	استراتيجية تشتيت فكر وانتباه الجمهور بعيداً عن الأزمة	٦٢	١١,٤
٦	استراتيجية تحليل الدروس المستفادة من الأزمة	١١١	٢٠,٤
	أكثر من خيار	٥٤٤	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

توضح بيانات الجدول السابق أن استراتيجية حصار الأزمة واحتواء أضرارها للحد من انتشارها تُمثل أولى الاستراتيجيات التي ينتهجها جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية للتعامل مع الأزمات الدبلوماسية بنسبة بلغت (٢٨,١%)، تليها استراتيجية تحليل الدروس المستفادة من الأزمة بنسبة (٢٠,٤%)، ثم استراتيجية دعم وتأييد الجمهور أثناء حدوث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٧,٣%)، بينما إحتلت استراتيجية الالتزام بالحذر والحيطة أثناء الحديث عنها والتظاهر بالاستياء من الوضع الراهن الترتيب الرابع بنسبة (١٤,٥%)، يليها استراتيجية تشتيت فكر وانتباه الجمهور بعيداً عن الأزمة بنسبة (١١,٤%)، وأخيراً استراتيجية نفي الشائعات والتفاعل مع الجمهور بشكل دائم ومستمر بنسبة (٨,٣%) من إجمالي العينة.

ويُبرز تلك النتيجة مدى التنوع والتكامل بين الاستراتيجيات التي يعتمد عليها قسم العلاقات العامة لمواجهة الأزمات الدبلوماسية، فضلاً عن ذلك فإن أهمية استراتيجية حصار الأزمة واحتواء

أضرارها للحد من انتشارها تتضح في: مدى استعداد جهاز العلاقات العامة لمواجهة مثل هذه الأحداث، والقدرة الفعالة على احتوائها وإدارتها بشكلٍ موضوعي يُسهم في تجنب أكبر قدر من المخاطر، خاصةً وأنها تُشبه مرحلة انحسار الأزمة، والتي تتلشى فيها العوامل المسببة للأزمة، بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجاتٍ عاليةٍ من الكفاءة والخططِ بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن والاستقرار المبتغاة.

### جدول رقم (٣٩)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للأدوار الأساسية التي تمارسها  
إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الإسهام في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة العربية السعودية	١٢٢	٢٢,٦
٢	صياغة الرسائل والتقارير الموضوعية حول أحداث الأزمات الدبلوماسية	١٠٩	٢٠,٢
٣	التواصل مع الإدارة العليا أولاً بأول لنقل تطورات الأزمة	٤٧	٨,٧
٤	التواصل مع الجماهير المعنية والرد على استفساراتهم	٧٣	١٣,٥
٥	التوعية بأسباب حدوث الأزمات الدبلوماسية	١٣٣	٢٤,٦
٦	تحليل المعلومات والبيانات والنشرات الإعلامية والتفاعل معها	٥٦	١٠,٤
	أكثر من خيار	٥٤٠	١٠٠
	الإجمالي	٣٢٥	%

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن الأدوار الأساسية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات الدبلوماسية تتمثل على الترتيب في:-

أولاً:- التوعية بأسباب حدوث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٤,٦%)، ثانياً:- الإسهام في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة العربية السعودية بنسبة (٢٢,٦%)، ثالثاً:- صياغة الرسائل والتقارير الموضوعية حول أحداث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٠,٢%)، رابعاً:- التواصل مع الجماهير المعنية والرد على استفساراتهم بنسبة (١٣,٥%)، خامساً:- تحليل المعلومات والبيانات والنشرات الإعلامية والتفاعل معها بنسبة (١٠,٤%)، سادساً:- التواصل مع الإدارة العليا أولاً بأول لنقل تطورات الأزمة بنسبة (٨,٧%) من المبحوثين.

ويُلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أهمية التوعية بأسباب حدوث الأزمات الدبلوماسية، خاصة وأن هذا الإجراء من شأنه، التنبؤ بالأزمات المستقبلية، والعمل على مواجهتها قبل حدوثها بتفادي هذه الأسباب أو معالجتها وإدارتها لصالح الكيان المؤسسي.

#### جدول رقم (٤٠)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للوسائل الإعلامية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	القنوات الفضائية العربية	١٤٥	١٥,٩
٢	القنوات الفضائية الأجنبية	١٢	١,٣
٤	الإذاعات العربية	٤٣	٤,٧
٥	المجلات المتخصصة	٩٨	١٠,٨
٦	التقارير الرسمية	١٣٣	١٤,٦
٧	المقابلات الشخصية	٥٦	٦,٢
٨	الصحف العربية	١٩	٢,١
٩	الصحف الأجنبية	٢٤	٢,٧
١٠	الإذاعات الأجنبية	٦٨	٧,٥
١١	الندوات والمؤتمرات	١٣٥	١٤,٩
١٢	الإنترنت	١٧٦	١٩,٤
	أكثر من خيار	٩٠٩	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق يتضح لنا أن شبكة الإنترنت قد حازت على أعلى درجة اعتماد من قبل جهاز العلاقات العامة للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٩,٤%)، ثم القنوات الفضائية العربية بنسبة (١٥,٩%)، تليها الندوات والمؤتمرات بنسبة (١٤,٩%)، ثم التقارير الرسمية بنسبة (١٤,٦%)، يلي ذلك كلاً من الوسائل التالية: المجلات المتخصصة، والإذاعات الأجنبية، والمقابلات الشخصية، والإذاعات العربية، الصحف الأجنبية، الصحف العربية، القنوات الفضائية الأجنبية بنسبة بلغت على الترتيب (١٠,٨%)، (٧,٥%)، (٦,٢%)، (٤,٧%)، (٢,٧%)، (٢,١%)، (١,٣%) من المبحوثين.

وتُشير هذه النتيجة إلى اعتماد جهاز العلاقات العامة على الوسائل الإعلامية الأكثر تقدماً للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية؛ نظراً لأهميتها وقدرتها على الانتشار وتخطي النطاق الجغرافي، ومتابعة الأحداث أولاً بأول، والقدرة على تواكب ورصد ما يستجد حولها من أمور، فضلاً عن أن شبكة الإنترنت تُمثل أبرز الوسائل الإعلامية التي أثرت في الحياة السياسية بشكلٍ ملموسٍ وجوهريٍّ، سواءً من خلال صناعة الأحداث، أو معالجتها، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للرأي العام بكافة مستوياته المحلية والإقليمية والعالمية بالتعبير عن اتجاهاتهم نحوها.

#### جدول رقم (٤١)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للأسباب التي تدفعك للاعتماد على هذه الوسائل للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في إدارة الأزمات الدبلوماسية	١٢٥	١٦,٨
٢	سرعة استطلاع آراء الجماهير المعنية بالأزمات الدبلوماسية	١٤٧	١٩,٨
٣	السرعة في تغطية أحداث الأزمات الدبلوماسية أولاً بأول	١٣١	١٧,٦
٤	التنوع في القوالب والأشكال الإعلامية لإثراء المشاهد	٦٧	٩
٥	المساهمة الفعالة في إدارة الأزمات وتقييم سيناريواتها	١٩٥	٢٦,٣
٦	المعالجة الموضوعية للأزمات الدبلوماسية	٧٨	١٠,٥
	أكثر من خيار	٧٤٣	%
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن المساهمة الفعالة في إدارة الأزمات وتقييم سيناريواتها تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفعك للاعتماد على هذه الوسائل للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٦,٣%)، تليها سرعة استطلاع آراء الجماهير المعنية بالأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٩,٨%)، ثم السرعة في تغطية أحداث الأزمات الدبلوماسية أولاً بأول بنسبة (١٧,٦%)، في حين تلاهم كلاً من الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في إدارة الأزمات

الدبلوماسية، والمعالجة الموضوعية للأزمات الدبلوماسية، والتنوع في القوالب والأشكال الإعلامية لإثراء المشاهد بنسب بلغت (١٦,٨%، ١٠,٥%، ٩%) على الترتيب من إجمالي المبحوثين. وتبرز هذه النتيجة المساهمة الفعالة في إدارة الأزمات وتقييم سيناريواتها؛ وذلك من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات والآراء حول هذه الأحداث، فضلاً عن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال، واستعراض الأحداث التي حدثت بالماضي وتشابهت، والمقارنة بين الحلول المقدمة حالياً وتفسيرها والعمل على تقييمها بشكل موضوعي، لتقويم أوجه القصور التي تعترضها، بهدف توجيه المسؤولين إلى هذه الحلول، وتشكيل اتجاهات الرأي العام على نحو واعي وغير مزيف.

#### جدول رقم (٤٢)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى إشباع هذه الوسائل  
لحاجتك المعلوماتية حول الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	إشباع منخفض	٢٤	١٠,٢
٢	إشباع متوسط	٧٦	٣٢,٤
٣	إشباع مرتفع	١٣٥	٥٧,٥
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

جاء مستوى الإشباع المرتفع في المقدمة بنسبة (٥٧,٥%) من إجمالي المبحوثين عينة الدراسة، يليه الإشباع المتوسط بنسبة (٣٢,٤%)، وأخيراً الإشباع المنخفض بنسبة (١٠,٢%). وتؤكد هذه النتيجة على قدرة الوسائل الإعلامية التي يعتمد عليها ممارسو العلاقات العامة على توفير القدر المناسب من المعلومات؛ التي تفي بإحتياجات المبحوثين حول الأزمات والأحداث الدبلوماسية، التي من شأنها عرقلة سير العمل بالكيان المؤسسي.

جدول رقم (٤٣)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لوسائل الإتصال التي يستخدمها جهاز العلاقات العامة للإتصال بالجمهور الداخلي لتعريفهم بأحداث الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	مجلة المنظمة	١١	١,٧
٢	الندوات	١٤٥	٢١,٩
٣	المؤتمرات	٨٣	١٢,٥
٤	لوحة الإعلانات	٥٥	٨,٣
٥	اللافتات	١٠	١,٥
٦	الملصقات	٤١	٦,٢
٧	الاجتماعات	١٠٧	١٦,١
٨	النشرات	٣٩	٥,٩
٩	الكتيبات	١٨	٢,٧
١٠	المعارض	٢	٠,٣
١١	الإنترنت	١٥٢	٢٢,٩
	أكثر من خيار	٦٦٣	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق أن شبكة الإنترنت تمثل الوسيلة الأولى التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية للإتصال بالجمهور الداخلي أثناء الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٢,٩%)، بينما جاءت الندوات في المرتبة الثانية بنسبة (٢١,٩%)، وفي الترتيب الثالث جاءت الاجتماعات بنسبة (١٦,١%) من إجمالي المبحوثين، يلي ذلك كلاً من المؤتمرات، لوحة الإعلانات، الملصقات، النشرات، الكتيبات، مجلة المنظمة، اللافتات، المعارض بنسبة (١٢,٥%)، (٨,٣%)، (٦,٢%)، (٥,٩%)، (٢,٧%)، (١,٧%)، (١,٥%)، (٠,٣%) على الترتيب من عينة المبحوثين.

من الملاحظ أن شبكة الإنترنت تحظى بأهمية خاصة من قبل إدارة العلاقات العامة، الأمر الذي دفعها إلى التمرکز في مقدمة وسائل الإتصال التي يعتمد عليها أخصائيو وممارسو العلاقات العامة بوزارة الخارجية للاتصال بالجمهور الداخلي -العاملين بمختلف مستوياتهم المهنية-؛ لتعريفهم بمجريات وتطور الأزمات الدبلوماسية، وتنبثق هذه الأهمية من أهمية شبكة الإنترنت، وقدرتها الفائقة على الإتصال عبر العديد من خدماتها التقنية كالبريد الإلكتروني والمدونات، والمواقع الإلكترونية التي تمثل همزة الوصل بين العاملين وبعضهم البعض، والعاملين والإدارة؛ بإبلاغهم ما يستجد من قرارات وأخبار تتعلق بالكيان المؤسسي في أقصى سرعة وبأقل جهد ممكن.

#### جدول رقم (٤٤)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمدى قيام إدارة العلاقات العامة بالوزارة

بتقييم نشاطها عقب الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	١٧٠	٧٢,٤
٢	أحياناً	٢١	٨,٩
٣	لا	٤٤	١٨,٧
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تؤكد بيانات الجدول السابق على أن إدارة العلاقات العامة تهتم بعملية تقييم نشاطها عقب إدارة الأزمات الدبلوماسية، حيث أفاد معظم عينة الدراسة بالموافقة بنسبة (٨١,٣%) موزعة على حالتين: التأكيد التام بنسبة (٧٢,٤%)، والتأكيد إلى حد ما بنسبة (٨,٩%)، في حين ذهب ما نسبته (١٨,٧%) من المبحوثين إلى الإفادة بعدم التقييم.

تفيد هذه النتيجة بأن إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية تحرص على تقييم نشاطها المهني في المراحل الثلاث - قبل حدوث الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة - المعنية بإدارة الأزمات الدبلوماسية، كخطوة جوهرية لتطوير الأداء، والتأكد من مدى قدرتها على الحفاظ على سمعة المنشأة، وإيجابية الصورة الذهنية الخاصة بها لدى الجماهير، إلى غير ذلك من الفوائد الناجمة عن عملية التقييم.

جدول رقم (٤٥)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للجهة المختصة بتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	الإدارة العليا بالوزارة	١٢٦	٢٤,١
٢	الإدارة العليا بالاشتراك مع مدير العلاقات العامة	١٩١	٣٦,٥
٣	مدير العلاقات العامة بالاشتراك مع بعض الممارسين بالإدارة	١٧٨	٣٤
٤	مدير العلاقات العامة	٢١	٤
٥	جهات خارجية متخصصة في التقييم	٧	١,٣
	أكثر من خيار	٥٢٣	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

أشارت بيانات الجدول السابق إلى أن الإدارة العليا بالاشتراك مع مدير العلاقات العامة تمثل أهم الجهات المختصة بتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة بنسبة (٣٦,٥%)، ثم مدير العلاقات العامة بالاشتراك مع بعض الممارسين بالإدارة بنسبة (٣٤%)، يليهم في المرتبة الثالثة الإدارة العليا بالوزارة بنسبة (٢٤,١%)، بينما جاء مدير العلاقات العامة في المرتبة الرابعة بنسبة (٤%)، وأخيراً جهات خارجية متخصصة في التقييم بنسبة (١,٣%) من إجمالي العينة.

تتوّه هذه النتيجة على طبيعة النظام القائم في أغلب مؤسسات الأعمال والهيئات الرسمية، والتي تقوم على تقييم نشاطها بواسطة الإدارة العليا ومدير الإدارة المعنية بالتقييم فضلاً عن بعض العاملين المسؤولين سواءً بالإشراف أو التوجيه والرقابة؛ نظراً لأنهم يعتمدون في هذه العملية على تقارير المتابعة الداخلية والأداء التي يُقدمها المشرفون، والتي غالباً ما تتسم بالشمول والواقعية والإيضاح؛ لئلا تُرشد بدورها مدير إدارة العلاقات العامة الذي يقوم بإعداد تقارير الصلاحية المقدمة للإدارة العليا؛ بهدف رصد الحالة المهنية للإدارة، والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه العاملين بها، وإقرار مدى صلاحية أخصائي العلاقات العامة لتحمل الأعباء الموكلة إليهم، لتسهم بدورها في توجيه الإدارة العليا حال صناعة واتخاذ القرار.

### جدول رقم (٤٦)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للطرق المتبعة لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة

م	المُتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	المقارنة بين الإجراءات التخطيطية وما تم تنفيذه	١١٥	١٩,٥
٢	تقييم أداء العاملين بأجهزة العلاقات العامة	٥١	٩,٤
٣	تحليل محتوى الشكاوي والمقترحات	٦٨	١١,٥
٤	استطلاعات آراء الجماهير	١٠٤	١٧,٦
٥	التقدير الشخصي للنتائج	٢١	٣,٦
٦	الدراسات العلمية	٤٣	٧,٣
٧	التقارير الدورية	١٨٨	٣١,٩
	أكثر من خيار	٥٩٠	%
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

يتضح من بيانات هذا الجدول أن التقارير الدورية، والمقارنة بين الإجراءات التخطيطية وما تم تنفيذه، واستطلاعات آراء الجماهير، تُعد أهم الطرق المتبعة لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣١,٩%، ١٩,٥%، ١٧,٦%) من عينة الدراسة على الترتيب، يلي ذلك تحليل محتوى الشكاوي والمقترحات بنسبة (١١,٥%)، ثم تقييم أداء العاملين بأجهزة العلاقات العامة (٩,٤%)، ثم الدراسات العلمية بنسبة (٧,٣%)، وأخيراً التقدير الشخصي للنتائج بنسبة (٣,٦%) من إجمالي العينة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التقارير الدورية والمقارنة بين الإجراءات التخطيطية وما تم تنفيذه؛ يمثلان طريقتان فعّالتان لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة، خاصةً وأنهما يبرزان نواحي الإيجاب والسلب بشكلٍ موضوعي، فتقارير الأداء تُسهم في إيضاح مدى صلاحية العاملين للمهام الموكّلة بها، ودرجة أدائها، وترتيب العاملين وفق إجادتها، بل وإقرار مدى صلاحية الخطط المتبعة وتقييمها، لتقويم نواحي السلب وتعزيز نواحي الإيجاب؛ بغية الوصول إلى خطة عملية علمية تُسهم في نجاح أهداف المؤسسة جراءً الاستعانة بإدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (٤٧)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للصعوبات التي تواجههم أثناء عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عامة وأثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية خاصة

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	نعم	٢٦	١١,١
٢	أحياناً	٦٢	٢٦,٤
٣	لا	١٢٧	٥٤,١
الإجمالي		٢٣٥	١٠٠

أكد ما يزيد عن نصف عينة الدراسة على أن إدارة العلاقات العامة لا تواجهها أي صعوبات تتعلق بعملية تقييم نشاطها أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٥٤,١%)، بينما ذهب بعض الباحثين إلى الإفادة بوجود صعوبات تتعلق بعملية التقييم إلى حد ما بنسبة (٢٦,٤%)، وأخيراً ذهب ما نسبته (١١,١%) إلى التأكيد على وجود صعوبات تواجه القائمين على هذا التقييم. تُشير هذه النتيجة إلى أن ما يقرب من نصف الباحثين عينة الدراسة يؤكدون على وجود صعوبات تحد من فاعلية عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية، وهذه نسبة لا يستهان بها.

جدول رقم (٤٨)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للصعوبات التي تواجههم أثناء عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عقب الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	العشوائية والتخبط وعدم اعتماد العلاقات العامة على خطة علمية	٣٥	٧,٤
٢	ندرة الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال التقييم	١٨٧	٣٩,٥
٣	النظرة القاصرة لعملية التقييم والنتائج المتوقعة	٤١	٨,٦
٤	عدم وضوح أنشطة ووظائف العلاقات العامة	٢٢	٤,٧
٥	تدخل الإدارة العليا في مسار عملية التقييم	١٢	٢,٥
٦	عدم انتظام نشاط العلاقات العامة بالوزارة	٣٠	٦,٣
٧	الاكتفاء بتقييم الأداء على مستوى الوزارة	٩٤	١٩,٨
٨	نقص الموارد المالية	٥٣	١١,٢
أكثر من خيار		٤٧٤	%
الإجمالي		٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن نُدرة الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال التقييم تُمثل أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة؛ عقب الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣٩,٥%)، ثم الاكتفاء بتقييم الأداء على مستوى الوزارة بنسبة (١٩,٨%)، ثم نقص الموارد المالية بنسبة (١١,٢%)، يليهم كلاً من النظرة القاصرة لعملية التقييم والنتائج المتوقعة، والعشوائية والتخبط وعدم اعتماد العلاقات العامة على خطةٍ علميةٍ، وعدم انتظام نشاط العلاقات العامة بالوزارة، وعدم وضوح أنشطة ووظائف العلاقات العامة، وتَدخُل الإدارة العليا في مسار عملية التقييم بنسبة (٨,٦%، ٧,٤%، ٦,٣%، ٤,٧%، ٢,٥%) من إجمالي عينة المبحوثين.

يتضح مما سبق أن نُدرة الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال التقييم تُمثل أهم الصعوبات التي تُحد من فاعلية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عقب إدارة الأزمات الدبلوماسية، وعليه ينبغي على الوزارة توفير الكوادر العلمية للقيام بهذه المهمة، سواءً بتأهيل بعض الأفراد وتنمية وعيهم المهني وتدريبهم على وسائل وأساليب التقييم، أو الإستعانة بعناصرٍ بشريةٍ متخصصةٍ في مجال التقييم من خارج المؤسسة، ومنحها كافة الصلاحيات، التي تتيح لهم قياس مُخرجات نشاط إدارة العلاقات العامة بدقة وموضوعية، وكذلك التأكد من مدى ملائمة الإجراءات المُتبعة والعناصر البشرية لأداء وظائف إدارة العلاقات العامة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (٤٩)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لأهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة  
بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية

م	المتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	عدم وجود توصيف دقيق لطبيعة إختصاصات العلاقات العامة بالوزارة	٨٨	١٦,٥
٢	نُدرة الكوادر والخبرات العلمية البشرية للعمل بإدارة العلاقات العامة	٥٣	٩,٩
٣	ضعف التأهيل العلمي والمهاري لممارسي العلاقات العامة بالوزارة	١١٠	٢٠,٦
٤	عدم اقتناع الإدارة العليا بوزارة الخارجية بوظيفة العلاقات العامة	١٤٤	٢٦,٩
٥	عدم اعتماد الموارد المالية الكافية لمهام وأنشطة العلاقات العامة	١٦	٣
٦	الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة من قِبل بعض الممارسين	٧٨	١٤,٦
٧	عدم تعاون الإدارات والأقسام الأخرى مع إدارة العلاقات العامة	٢٩	٥,٤
٨	قِلة عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية	١٧	٣,٢
	أكثر من خيار	٥٣٥	١٠٠
	الإجمالي	٢٣٥	%

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية: - أولاً: عدم اقتناع الإدارة العليا بوزارة الخارجية بوظيفة العلاقات العامة بنسبة (٢٦,٩%)، ثانياً: ضعف التأهيل العلمي والمهاري لممارسي العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (٢٠,٦%)، ثالثاً: عدم وجود توصيف دقيق لطبيعة إختصاصات العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (١٦,٥%)، رابعاً: الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة من قبل بعض الممارسين بنسبة (١٤,٦%)، خامساً: نُدره الكوادر والخبرات العلمية البشرية للعمل بإدارة العلاقات العامة بنسبة (٩,٩%)، سادساً: عدم تعاون الإدارات والأقسام الأخرى مع إدارة العلاقات العامة بنسبة (٥,٤%)، سابعاً: قلة عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٣,٢%)، وأخيراً: عدم اعتماد الموارد المالية الكافية لمهام وأنشطة العلاقات العامة بنسبة (٣%) من إجمالي عينة المبحوثين.

يتبين مما سبق أن عدم اقتناع الإدارة العليا بوزارة الخارجية السعودية بأهمية إدارة العلاقات العامة يُمثل أهم التحديات التي تواجه العاملين بهذا القسم، ويظهر ذلك جلياً في قلة الكفاءات العلمية، والمهنية المتخصصة، فضلاً عن الخلط بين نشاط العلاقات العامة والأنشطة الأخرى، والتدخل المباشر في طبيعة عمل هذه الإدارة، وغياب التنسيق بين إدارة العلاقات العامة وباقي إدارات وزارة الخارجية خاصة المراسم والأتيكيت وإدارة الإتصال.

#### جدول رقم (٥٠)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لمقترحات التغلب على الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة

م	المُتغير	الإجمالي	
		ك	%
١	تطوير وسائل الإتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة للإتصال بالجمهور الداخلي والخارجية	١٢٩	١٠,٥
٢	الاعتماد على أساليب وإجراءات التخطيط العلمي والاستراتيجي لمواجهة الأزمات الدبلوماسية	٩٦	٧,٨
٣	الاعتماد على مبدأ البحث العلمي كأساس لنشاط إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية	٧٢	٥,٩
٤	نقل التجارب العلمية والواقعية الناجحة والاستفادة من سياسات وإجراءات مواجهتها	١٢٣	١٠
٥	التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والوحدات والأقسام الأخرى بوزارة الخارجية	٨٤	٦,٩
٦	إزالة قيود الروتين والمركزية المقيدة لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية	٨٩	٧,٣
٧	توفير الكفاءات العلمية والمهنية لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية	١٩٢	١٥,٧
٨	وضوح إختصاصات وأنشطة جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية	١٢٣	١٠
٩	وضع أسس علمية موضوعية لاختيار العاملين بإدارة العلاقات العامة	٩٦	٧,٨
١٠	توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لجهاز العلاقات العامة	٥٧	٤,٧
١١	تنمية مهارات ممارسي العلاقات العامة بالوزارة	١٠١	٨,٢
١٢	تنمية الوعي بقيمة العلاقات العامة وأهميتها	٦٥	٥,٣
	أكثر من خيار	١٢٢٧	%
	الإجمالي	٢٣٥	١٠٠

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن توفير الكفاءات العلمية والمهنية لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية، وتطوير وسائل الإتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في إتصالاتها بالجماهير الداخلية والخارجية، ثم كل من نقل التجارب العلمية والواقعية الناجحة، والاستفادة من سياسات وإجراءات مواجهتها، ووضوح إختصاصات وأنشطة جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية يُمثلون أبرز مقترحات التغلب على الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٥,٧%، ١٠,٥%، ١٠%) على الترتيب من إجمالي عينة الدراسة.

يلي ذلك كلاً من المقترحات التالية:- أولاً: تنمية مهارات ممارسي العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (٨,٢%)، ثانياً: الاعتماد على أساليب وإجراءات التخطيط العلمي والاستراتيجي لمواجهة الأزمات الدبلوماسية، ووضع أسس علمية موضوعية لاختيار العاملين بإدارة العلاقات العامة بنسبة (٧,٨%)، ثالثاً: إزالة قيود الروتين والمركزية المقيدة لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٧,٣%)، رابعاً: التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والوحدات والأقسام الأخرى بوزارة الخارجية بنسبة (٦,٩%)، خامساً: الاعتماد على مبدأ البحث العلمي كأساس لنشاط إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٥,٩%)، سادساً: تنمية الوعي بقيمة العلاقات العامة وأهميتها بنسبة (٥,٣%)، وأخيراً: توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لجهاز العلاقات العامة بنسبة (٤,٧%) من إجمالي العينة.

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة توفير الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة في مجال العلاقات العامة المتقلة بالتدريب، والتي تُمثل عصب هذه الإدارة ومطلب أساسي لتحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها المهنية، التي تتطلب بدورها توفير الإمكانيات والموارد المالية، ويأتي في مقدمتها وسائل الإتصال الفعالة التي يتم الاعتماد عليها في إثراء وتحقيق أهدافها، سواءً على صعيد جمهورها الداخلي أو الخارجي.

## النتائج العامة للدراسة

١. أجمع المبحوثون على وجود جهاز مستقل يختص بنشاط العلاقات العامة بوزارة الخارجية بالمملكة العربية السعودية
٢. أكد المبحوثون على أن العلاقات العامة هو المسمى الإداري بوزارة الخارجية بالمملكة العربية السعودية لهذا القسم.
٣. أكد جميع المبحوثين على أن المستوى الإداري لجهات العلاقات بوزارة الخارجية السعودية هو إدارة عامة، تتبع الإدارة العليا في تدرج الهيكل الإداري لوزارة الخارجية السعودية.
٤. أشارت النتائج إلى أن اللباقة والقدرة على الحوار والتحدث بطلاقة تأتي في مقدمة المواصفات المطلوبة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية، ثم حُسن المظهر، ثم توافر القدرات الإبداعية والثقافة الواسعة، ثم إجادة اللغات الحية، والتخصص العلمي، وإجادة مهارات الإتصال، والمكانة الاجتماعية المرموقة على الترتيب.
٥. أكد معظم المبحوثين على أن المؤهل الجامعي يُمثل المؤهل الأمثل للعاملين بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية بنسبة (٧٢,٨%)، ثم المؤهل فوق الجامعي بنسبة (١٨,٣%)، وأخيراً المؤهل المتوسط بنسبة (٨,٩%) من إجمالي عينة الدراسة.
٦. تُمثل الأهداف الاستراتيجية لوزارة الخارجية جوهر تحديد أهداف إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية، يليها على الترتيب:- توجيهات الإدارة العليا بوزارة الخارجية، والموارد المادية والمعنوية المتاحة للعلاقات العامة، والكفاءة المهنية لمدير إدارة العلاقات العامة، والقيم الإدارية والثقافة التنظيمية، وأخيراً الدراسات والبحوث العلمية.
٧. أن أهم المهام التي يؤديها ممارسو العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية تتضح في:-  
أولاً: دراسة الأزمات الإقليمية والدولية الدبلوماسية، ثانياً: عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات والفعاليات الإعلامية المختلفة، ثالثاً: دراسة الأزمات التي سبق للوزارة التعرض لها، رابعاً: إجراء البحوث والدراسات المستقبلية في مجال تعزيز العلاقات الدبلوماسية، خامساً: قياس

رضاء العاملين بالوزارة والعمل على دعم انتمائهم، سادساً: تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالوزارة.

٨. أكد معظم المبحوثين على أن العاملين بقسم العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية يتناسبون مع طبيعة الأنشطة الموكلة لهم القيام بها بنسبة (٩٠,٢%)، بينما ذهب بعضهم بنسبة (٩,٨%) إلى عدم تناسبهم مع الأنشطة والوظائف المراد تأديتها.

٩. إحتل المفهوم الدال على أن الأزمة الدبلوماسية تُشكّل نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي نتيجة فعلٍ أو قولٍ من شأنه المساس بأمن واستقرار الدول المرتبة الأولى بين المفاهيم بنسبة (٣٤,٥%)، مقارنةً بالمفهوم الدال على أنها "حدث مفاجئ مقصودٍ أو غير مقصود يترتب عليه تهديد خطير لكيان الدولة والمساس بقيمتها وسيادتها واستقرارها" والذي جاء في الترتيب الأخير بنسبة (٨,٩%) من إجمالي عينة الدراسة.

١٠. أفاد ما يزيد عن نصف العينة بوجود خطة محددة يتم بمقتضاها إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٥٥,٧%)، بينما ذهب بعضهم بنسبة (٤٤,٣%) إلى خلاف ذلك.

١١. تعتمد وزارة الخارجية السعودية عند وضع الخطط المتصلة بأنشطة العلاقات العامة على لجان فنية متخصصة يتم تشكيلها بنسبة بلغت (٣٧,٤%)، ثم الإدارة العليا بنسبة بلغت (٣١,٩%)، يليها مدير إدارة العلاقات العامة بالمشاركة مع أقسام أخرى بالوزارة بنسبة (٢٤,٢%)، ثم إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية فقط بنسبة (٤,٤%)، وأخيراً أقسام وإدارات وزارة الخارجية عامة بنسبة (٢,١%) من إجمالي العينة.

١٢. جاءت المدة الزمنية أقل من ثلاثة أشهر في مقدمة المدد الزمنية المقترحة لخطط إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣٦,٦%)، يليها من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بنسبة (٢٥,١%)، ثم من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر بنسبة (٢٠%)، ثم من ستة أشهر إلى أقل من سنة بنسبة (٢٥,١%)، وأخيراً أكثر من ثلاث سنوات بنسبة (٥,١%) من إجمالي عينة الدراسة.

١٣. أشارت النتائج إلى أن التصدي للأزمات الدبلوماسية واحتواء الأضرار الناجمة عنها تُمثل أهم الإجراءات والأنشطة التي تشتمل عليها خطة إدارة الأزمات الدبلوماسية بوزارة الخارجية

السعودية، يليها على الترتيب أولاً: اكتشاف الأزمات الدبلوماسية حول حدوثها، والاستعداد للوقاية، ثانياً: تكوين صورة ذهنية إيجابية عن وزارة الخارجية السعودية ودورها في تنمية المجتمع السعودي، ثالثاً: الإتصال الدائم بوسائل الإعلام والمحافظة على علاقات جيدة معها، رابعاً: الرد على الشائعات الضارة والمؤثرة على نشاط وزارة الخارجية، خامساً: تنمية شعور الانتماء والولاء والإعتزاز وارتباط العاملين بالوزارة، سادساً: شرح سياسية وزارة الخارجية للجمهور الداخلي والخارجي، سابعاً: بناء الثقة بين إدارة وزارة الخارجية والجمهور الداخلي.

١٤. أكدَّ (٨٣,٤%) من المبحوثين على وجود إهتمام بتدريب العاملين بجهاز العلاقات العامة على نظم إدارة الأزمات الدبلوماسية، في حين ذهب بعضهم بنسبة (١٦,٦%) من إجمالي العينة إلى خلاف ذلك.

١٥. أفاد معظم المبحوثين بنسبة (٦٢,٥%) بقدرة إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية التي سبق للوزارة التعرض لها؛ نظراً لاعتماد القسم على الوسائل والأساليب العلمية التي من شأنها القدرة على تحديد المخاطر وتوقع حدوثها، واستنباط مسيرتها، وما ستؤول إليه في المستقبل.

١٦. تتمثل أهم العوامل التي تساعد جهاز العلاقات العامة على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية قبل حدوثها في:- أولاً: متابعة الأحداث السياسية على الصعيد القومي والعالمي ودراسة أبعادها بنسبة (٢٢,١%)، ثانياً: تحليل ما يتم نشره في وسائل الإتصال المحلية والعالمية عن نشاط الوزارة بنسبة (١٩,١%)، ثالثاً: تحديد المخاطر المحتملة الحدوث ودراسة أسبابها بنسبة (١٦,٣%)، رابعاً: دراسة الأزمات السابقة والاستفادة من هذه التجارب وتقييمها بنسبة (١٣,٣%)، خامساً: بناء قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة الوزارة ونشاطها بنسبة (١٠%)، سادساً: التخطيط لمواجهة الأزمات وتدريب العاملين على إجراءاتها بنسبة (٧,٤%)، سابعاً: الإتصال الدائم والتنسيق المستمر بأقسام وإدارات الوزارة بنسبة (٦,٨%)، ثامناً: استطلاع آراء الجماهير والمواطنين المقيمين خارج البلاد ودراسة مشكلاتهم بنسبة (٥,٢%) من إجمالي العينة.

١٧. أفاد بعض المبحوثين بنسبة (٤٠,٤%) بوجود فريق متخصص في مجال إدارة الأزمات الدبلوماسية، بينما ذهب آخرون إلى التأكيد على عدم وجود فريق متخصص بنسبة (٣٧,٥%)، وأخيراً أشار ما نسبته (٢٢,١%) من إجمالي عينة الدراسة إلى عدم معرفتهم بمدى وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات الدبلوماسية من عدمه.

١٨. تأتي استراتيجية حصار الأزمة واحتواء أضرارها للحد من انتشارها في مقدمة الاستراتيجيات التي ينتهجها جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية؛ للتعامل مع الأزمات الدبلوماسية بنسبة بلغت (٢٨,١%)، تليها استراتيجية تحليل الدروس المستفادة من الأزمة بنسبة (٢٠,٤%)، ثم استراتيجية دعم وتأييد الجمهور أثناء حدوث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٧,٣%)، بينما إحتلت استراتيجية الالتزام بالحذر والحيلة أثناء الحديث عنها والتظاهر بالاستياء من الوضع الراهن الترتيب الرابع بنسبة (١٤,٥%)، يليها استراتيجية تشتيت فكر وانتباه الجمهور بعيداً عن الأزمة بنسبة (١١,٤%)، وأخيراً استراتيجية نفي الشائعات والتفاعل مع الجمهور بشكل دائم ومستمر بنسبة (٨,٣%) من إجمالي العينة.

١٩. أشارت النتائج إلى أن الأدوار الأساسية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات الدبلوماسية تتمثل في:- أولاً:- التوعية بأسباب حدوث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٤,٦%)، ثانياً:- الإسهام في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة العربية السعودية بنسبة (٢٢,٦%)، ثالثاً:- صياغة الرسائل والتقارير الموضوعية حول أحداث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٠,٢%)، رابعاً:- التواصل مع الجماهير المعنية والرد على استفساراتهم بنسبة (١٣,٥%)، خامساً:- تحليل المعلومات والبيانات والنشرات الإعلامية والتفاعل معها بنسبة (١٠,٤%)، سادساً:- التواصل مع الإدارة العليا أولاً بأول لنقل تطورات الأزمة بنسبة (٨,٧%) من إجمالي عينة الدراسة.

٢٠. حازت شبكة الإنترنت على أعلى درجة اعتمادٍ من قِبل جهاز العلاقات العامة للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٩,٤%)، ثم القنوات الفضائية العربية بنسبة (١٥,٩%)، تليها الندوات والمؤتمرات بنسبة (١٤,٩%)، ثم التقارير الرسمية بنسبة (١٤,٦%)،

في حين تلاهم كلاً من: المجالات المتخصصة، والإذاعات الأجنبية، والمقابلات الشخصية، الإذاعات العربية، الصحف الأجنبية، الصحف العربية، القنوات الفضائية الأجنبية بنسبة بلغت على الترتيب (١٠,٨%، ٧,٥%، ٦,٢%، ٤,٧%، ٢,٧%، ٢,١%، ١,٣%) من إجمالي عينة المبحوثين.

٢١. تحتل المساهمة الفعالة في إدارة الأزمات وتقييم سيناريواتها مقدمة الأسباب التي دفعة المبحوثين للاعتماد على الوسائل الإعلامية للحصول على المعلومات حول الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٦,٣%)، ثم سرعة استطلاع آراء الجماهير المعنية بالأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٩,٨%)، في حين تلاهما كلاً من: السرعة في تغطية أحداث الأزمات الدبلوماسية أولاً بأول بنسبة (١٧,٦%)، والاستعانة بالمتخصصين والخبراء في إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٦,٨%)، والمعالجة الموضوعية للأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٠,٥%)، والتنوع في القوالب والأشكال الإعلامية لإثراء المشاهد بنسبة بلغت (٩%) من إجمالي المبحوثين.

٢٢. جاء مستوى الإشباع المرتفع في المقدمة بنسبة (٥٧,٥%)، من إجمالي المبحوثين عينة الدراسة، يليه الإشباع المتوسط بنسبة (٣٢,٤%)، وأخيراً الإشباع المنخفض بنسبة (١٠,٢%).

٢٣. تمثل شبكة الإنترنت الوسيلة الأولى التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية للاتصال بالجمهور الداخلي أثناء الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٢,٩%)، بينما جاءت الندوات في المرتبة الثانية بنسبة (٢١,٩%)، ثم الاجتماعات بنسبة (١٦,١%)، يلي ذلك كلاً من المؤتمرات، لوحة الإعلانات، الملصقات، النشرات، الكتيبات، مجلة المنظمة، اللافتات، المعارض بنسبة (١٢,٥%)، ٨,٣%، ٦,٢%، ٥,٩%، ٢,٧%، ١,٧%، ١,٥%، ٠,٣% على الترتيب من عينة المبحوثين.

٢٤. أفاد معظم عينة الدراسة بأن إدارة العلاقات العامة تُولي عناية بالغة لتقييم نشاطها عقب إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٧٢,٤%) من إجمالي المبحوثين.

٢٥. تمثل الإدارة العليا بالاشتراك مع مدير العلاقات العامة أهم الجهات المختصة بتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة بنسبة (٣٦,٥%)، ثم مدير العلاقات العامة بالاشتراك مع بعض

الممارسين بالإدارة بنسبة (٣٤%)، يليهم الإدارة العليا بالوزارة بنسبة (٢٤,١%)، بينما جاء مدير العلاقات العامة في المرتبة الرابعة بنسبة (٤%)، وأخيراً جهاتٍ خارجيةٍ متخصصةٍ في التقييم بنسبة (١,٣%) من إجمالي العينة.

٢٦. أن التقارير الدورية والمقارنة بين الإجراءات التخطيطية وما تم تنفيذه، واستطلاعات آراء الجماهير، تُعد أهم الطرق المتبعة لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣١,٩%، ١٩,٥%، ١٧,٦%) من عينة الدراسة على الترتيب، يلي ذلك تحليل محتوى الشكاوي والمقترحات بنسبة (١١,٥%)، ثم تقييم أداء العاملين بأجهزة العلاقات العامة (٩,٤%)، ثم الدراسات العلمية بنسبة (٧,٣%)، وأخيراً التقدير الشخصي للنتائج بنسبة (٣,٦%) من إجمالي العينة.

٢٧. أكد ما يزيد عن نصف عينة الدراسة على أن إدارة العلاقات العامة لا تواجهها أي صعوبات تتعلق بعملية تقييم نشاطها أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٥٤,١%)، بينما ذهب بعض المبحوثين إلى الإفادة بوجود صعوبات تتعلق بعملية التقييم إلى حد ما بنسبة (٢٦,٤%)، وأخيراً ذهب ما نسبته (١١,١%) إلى التأكيد على وجود صعوبات تواجه القائمين أثناء التقييم.

٢٨. تُمثل ثدرة الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال التقييم أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عقب الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣٩,٥%)، ثم الاكتفاء بتقييم الأداء على مستوى الوزارة بنسبة (١٩,٨%)، ثم نقص الموارد المالية بنسبة (١١,٢%)، يليهم كلا من النظرة القاصرة لعملية التقييم والنتائج المتوقعة، والعشوائية والتخبط وعدم اعتماد العلاقات العامة على خطة علمية، وعدم انتظام نشاط العلاقات العامة بالوزارة، وعدم وضوح أنشطة ووظائف العلاقات العامة، و تدخل الإدارة العليا في مسار عملية التقييم بنسبة (٨,٦%)، (٧,٤%، ٦,٣%، ٤,٧%، ٢,٥%) من إجمالي عينة المبحوثين على الترتيب.

٢٩. أن أهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية:- أولاً: عدم اقتناع الإدارة العليا بوزارة الخارجية بوظيفة العلاقات العامة

بنسبة (٢٦,٩%)، ثانياً: ضعف التأهيل العلمي والمهاري لممارسي العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (٢٠,٦%)، ثالثاً: عدم وجود توصيف دقيق لطبيعة إختصاصات العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (١٦,٥%)، رابعاً: الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة من قِبل بعض الممارسين بنسبة (١٤,٦%)، خامساً: ندرة الكوادر والخبرات العلمية البشرية للعمل بإدارة العلاقات العامة بنسبة (٩,٩%)، سادساً: عدم تعاون الإدارات والأقسام الأخرى مع إدارة العلاقات العامة بنسبة (٥,٤%)، سابعاً: قلة عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٣,٢%)، وأخيراً: عدم اعتماد الموارد المالية الكافية لمهام وأنشطة العلاقات العامة بنسبة (٣%) من إجمالي العينة.

٣٠. أكدت النتائج على أن توفير الكفاءات العلمية والمهنية لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية، وتطوير وسائل الإتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في إتصالاتها بالجماهير الداخلية والخارجية، ثم كلاً من نقل التجارب العلمية والواقعية الناجحة والاستفادة من سياسات وإجراءات مواجهتها، ووضوح إختصاصات وأنشطة جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية يُمثلون أبرز مقترحات التغلب على الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٥,٧%، ١٠,٥%، ١٠%) على الترتيب من إجمالي عينة الدراسة.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:-

١. التأكيد على أهمية اختيار ممارسي العلاقات العامة في ضوء المواصفات العلمية والمهنية القياسية التي تتيح لهم توافر الكفاءة والخبرة والمهارة.
٢. الحرص على توفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية للقائمين على إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية.
٣. ضرورة العمل على توفير الدعم اللازم لإجراء الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمجال الأزمات المستقبلية.
٤. العمل على عقد المؤتمرات والندوات والفعاليات الجماهيرية التي تُسهم في تشكيل الوعي نحو الأزمات الدبلوماسية.
٥. العمل على تبادل الخبرات في مجال الأزمات الدبلوماسية سواءً على الصعيد العربي أو العالمي وضرورة الاستفادة منها.
٦. ضرورة وضع تصور مستقبلي لإدارة الأزمات الدبلوماسية المتوقع حدوثها سواءً على الصعيد الإقليمي أو العالمي.
٧. العمل على تنمية وتشكيل الوعي لدى الرأي العام بظاهرة الأزمات الدبلوماسية والآثار السلبية المترتبة على حدوثها.
٨. العمل على تدريب العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية على استراتيجيات إدارة الأزمات الدبلوماسية.
٩. ضرورة بناء قاعدة معلوماتية علمية شاملة حول ظاهرة الأزمات الدبلوماسية وأساليب ووسائل إدارتها.
١٠. وضع خطة إعلامية مُسبقة لمواجهة الأزمات الدبلوماسية، مع مراعاة المرونة والواقعية لكي تستجيب لأي تغيرات في مسار الأزمة.
١١. ضرورة توفير الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عامةً وأثناء إدارة الأزمات خاصةً.

## الإجابة على تساؤلات الدراسة:

١. السؤال الأول: ما هي الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل وزارة الخارجية السعودية؟

أشارت النتائج إلى أن أبرز المهام التي يؤديها ممارسو العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية تتضح في:- أولاً: دراسة الأزمات الإقليمية والدولية الدبلوماسية، ثانياً: عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات والأنشطة الإعلامية المختلفة، ثالثاً: دراسة الأزمات التي سبق للوزارة التعرض لها، رابعاً: إجراء البحوث والدراسات المستقبلية في مجال تعزيز العلاقات الدبلوماسية، خامساً: قياس رضا العاملين بالوزارة والعمل على دعم انتمائهم، سادساً: تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالوزارة.

٢. السؤال الثاني: ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات بوزارة الخارجية السعودية، ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات الدبلوماسية بتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة؟

أشارت النتائج إلى أن التصدي للأزمات الدبلوماسية واحتواء الأضرار الناجمة عنها تمثل أهم الإجراءات والأنشطة التي تشتمل عليها خطة إدارة الأزمات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، يليها على الترتيب أولاً: اكتشاف الأزمات الدبلوماسية قبل حدوثها، والاستعداد للوقاية، ثانياً: تكوين صورة ذهنية إيجابية عن وزارة الخارجية السعودية ودورها في تنمية المجتمع السعودي، ثالثاً: الاتصال الدائم بوسائل الإعلام والمحافظة على علاقات جيدة معها، رابعاً: الرد على الشائعات الضارة والمؤثرة على نشاط وزارة الخارجية، خامساً: تنمية شعور الانتماء والولاء والإعتزاز وارتباط العاملين بالوزارة، سادساً: شرح سياسة وزارة الخارجية للجمهور الداخلي والخارجي، سابعاً: بناء الثقة بين إدارة وزارة الخارجية والجمهور الداخلي.

كما أكد (٨٣,٤%) من المبحوثين على وجود إهتمام بتدريب العاملين بجهاز العلاقات العامة على نظم إدارة الأزمات الدبلوماسية، في حين ذهب بعضهم بنسبة (١٦,٦%) من إجمالي العينة إلى خلاف ذلك.

فضلاً عن ذلك فقد أفاد معظم المبحوثين بنسبة (٦٢,٥%) بقدرة إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية على التنبؤ بالأزمات الدبلوماسية التي سبق للوزارة التعرض لها؛ نظراً

لا اعتماد القسم على الوسائل والأساليب العلمية التي من شأنها القدرة على تحديد المخاطر وتوقع حدوثها، واستنباط مسيرتها، وما ستؤول إليه في المستقبل.

٣. السؤال الثالث: ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمات الدبلوماسية؟

تتمثل أهم الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمات الدبلوماسية في:- أولاً: متابعة الأحداث السياسية على الصعيد القومي والعالمي ودراسة أبعادها بنسبة (٢٢,١%)، ثانياً: تحليل ما يتم نشره في وسائل الإتصال المحلية والعالمية عن نشاط الوزارة بنسبة (١٩,١%)، ثالثاً: تحديد المخاطر المحتملة الحدوث ودراسة أسبابها بنسبة (١٦,٣%)، رابعاً: دراسة الأزمات السابقة والاستفادة من هذه التجارب وتقييمها بنسبة (١٣,٣%)، خامساً: بناء قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة الوزارة ونشاطها بنسبة (١٠%)، سادساً: التخطيط لمواجهة الأزمات وتدريب العاملين على إجراءاتها بنسبة (٧,٤%)، سابعاً: الاتصال الدائم والتنسيق المستمر بأقسام وإدارات الوزارة بنسبة (٦,٨%)، ثامناً: استطلاع آراء الجماهير والمواطنين المقيمين خارج البلاد ودراسة مشكلاتهم بنسبة (٥,٢%) من إجمالي العينة.

٤. السؤال الرابع: ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمات الدبلوماسية والتعامل معها بوزارة الخارجية؟

أشارت النتائج إلى أن الأدوار الأساسية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات الدبلوماسية تتمثل في:- أولاً:- التوعية بأسباب حدوث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٤,٦%)، ثانياً:- الإسهام في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة العربية السعودية بنسبة (٢٢,٦%)، ثالثاً:- صياغة الرسائل والتقارير الموضوعية حول أحداث الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٢٠,٢%)، رابعاً:- التواصل مع الجماهير المعنية والرد على استفساراتهم بنسبة (١٣,٥%)، خامساً:- تحليل المعلومات والبيانات والنشرات الإعلامية والتفاعل معها بنسبة (١٠,٤%)، سادساً:- التواصل مع الإدارة العليا أولاً بأول لنقل تطورات الأزمة بنسبة (٨,٧%) من إجمالي العينة الدراسة.

٥. السؤال الخامس: ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما بعد وقوع الأزمات الدبلوماسية؟

أشارت النتائج إلى أن تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة يُمثل أهم الإجراءات الأساسية لمحور عملها في مرحلة ما بعد وقوع الأزمة، مؤكدةً على أن التقارير الدورية والمقارنة بين الإجراءات التخطيطية وما تم تنفيذه، واستطلاعات آراء الجماهير؛ تعد أهم الطرق المتبعة لتقييم نشاط إدارة العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣١,٩%)، (١٩,٥%)، (١٧,٦%) من عينة الدراسة على الترتيب، يلي ذلك تحليل محتوى الشكاوي والمقترحات بنسبة (١١,٥%)، ثم تقييم أداء العاملين بأجهزة العلاقات العامة (٩,٤%)، ثم الدراسات العلمية بنسبة (٧,٣%)، وأخيراً التقدير الشخصي للنتائج بنسبة (٣,٦%) من إجمالي العينة.

وحول أهمية هذا الإجراء أكد ما يزيد عن نصف عينة الدراسة على أن إدارة العلاقات العامة لا تواجهها أي صعوبات تتعلق بعملية تقييم نشاطها أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٥٤,١%)، بينما ذهب بعض المبحوثين إلى الإفادة بوجود صعوبات تتعلق بعملية التقييم إلى حد ما بنسبة (٢٦,٤%)، وأخيراً ذهب ما نسبته (١١,١%) إلى التأكيد على وجود صعوبات تواجه القائمين أثناء التقييم.

علماً بأن ندرة الكفاءات العلمية المتخصصة في مجال التقييم تُمثل أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة عقب الأزمات الدبلوماسية بنسبة (٣٩,٥%)، ثم الاكتفاء بتقييم الأداء على مستوى الوزارة بنسبة (١٩,٨%)، ثم نقص الموارد المالية بنسبة (١١,٢%)، يليهم كلاً من النظرة القاصرة لعملية التقييم والنتائج المتوقعة، والعشوائية والتخبط وعدم اعتماد العلاقات العامة على خطة علمية، وعدم انتظام نشاط العلاقات العامة بالوزارة، وعدم وضوح أنشطة ووظائف العلاقات العامة، و تدخل الإدارة العليا في مسار عملية التقييم بنسبة (٨,٦%)، (٧,٤%)، (٦,٣%)، (٤,٧%)، (٢,٥%) من إجمالي عينة المبحوثين على الترتيب.

٦. السؤال السادس: ما هي أهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية؟

أكدت النتائج على أن أهم الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء إدارة الأزمات الدبلوماسية:- أولاً: عدم اقتناع الإدارة العليا بوزارة الخارجية بوظيفة العلاقات العامة بنسبة (٢٦,٩%)، ثانياً: ضعف التأهيل العلمي والمهاري لممارسي

العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (٢٠,٦%)، ثالثاً: عدم وجود توصيف دقيق لطبيعة إختصاصات العلاقات العامة بالوزارة بنسبة (١٦,٥%)، رابعاً: الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة من قبل بعض الممارسين بنسبة (١٤,٦%)، خامساً: نُدرة الكوادر والخبرات العلمية البشرية للعمل بإدارة العلاقات العامة بنسبة (٩,٩%)، ساساً: عدم تعاون إدارات وأقسام الأخرى مع إدارة العلاقات العامة بنسبة (٥,٤%)، سابعاً: قلة عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بنسبة (٣,٢%)، وأخيراً: عدم اعتماد الموارد المالية الكافية لمهام وأنشطة العلاقات العامة بنسبة (٣%) من إجمالي العينة.

كما أكدت النتائج على أن توفير الكفاءات العلمية والمهنية لجهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية، وتطوير وسائل الإتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في إتصالاتها بال جماهير الداخلية والخارجية، ثم كلاً من نقل التجارب العلمية والواقعية الناجحة والاستفادة من سياسات وإجراءات مواجهتها، ووضوح إختصاصات وأنشطة جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية؛ يُمثلون أبرز مقترحات التغلب على الصعوبات التي تواجه جهاز العلاقات العامة بوزارة الخارجية السعودية أثناء الأزمات الدبلوماسية بنسبة (١٥,٧%، ١٠,٥%، ١٠%) على الترتيب من إجمالي عينة الدراسة.

المزاج  
المتوازن

## المراجع العربية:-

### (١) أولاً: الكتب:-

١. إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، (القاهرة، دار الفكر العربي: ٢٠٠٢).
٢. إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام. (القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية: ١٩٦٨).
٣. إبراهيم وهي، كنجو عبود: العلاقات العامة وإدارتها: مدخل وظيفي. (عمان: مؤسسة الوراق: ١٩٩٩).
٤. أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، (الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع: ٢٠٠١).
٥. أحمد إبراهيم محمد العباسي: معوقات تفعيل العلاقات العامة، (جامعة عين شمس، كلية التجارة: ٢٠١٢).
٦. أحمد الجلاد: التنمية والإعلام السياحي المستدام. (القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠٣).
٧. أحمد بدر: الاتصال الجماهير والدعاية الدولية. (الكويت، دار القلم: ١٩٧٤).
٨. أحمد جلال عز الدين: إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، (الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٩٩٠).
٩. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. (بيروت، مكتبة لبنان: ١٩٨٦).
١٠. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الثانية: ١٩٩٥).
١١. إدوين إمري، فليب هـ أولت، وارين ك. آجري: الاتصال الجماهيري، ترجمة: سلامة إبراهيم. (القاهرة، المجلي الأعلى للثقافة: ٢٠٠٠).
١٢. أليسون فيكر: دليل العلاقات العامة، ترجمة: عبد الحكم الخزامي. (القاهرة، دار الفجر الإسلامية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤).
١٣. أمين فاروق محمد فهمي: المخاطر المنظومية وأدارتها، (القاهرة، جامعة عين شمس، كلية العلوم: ٢٠٠٩).

١٤. حسن أبشر الطيب: إدارة الكوارث، (الخرطوم، السودان، شركة ميدلايت المحدودة: ١٩٩٢).
١٥. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود: العلاقات العامة - التنمية الإدارية ... في التربية البدنية والرياضة. (الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: ٢٠٠٤).
١٦. حسن عماد مكاوي. ليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية: ٢٠٠٩).
١٧. حسن مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية: ٢٠٠٥).
١٨. حمود عبد العزيز البدر: أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها. (الرياض، دار العلوم للنشر: ١٩٩٢).
١٩. خالد الصوفي: العلاقات العامة: أساليب وممارسات، (القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤).
٢٠. راسم الجمال وخيرت عياد: إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية: ٢٠٠٥).
٢١. زاهد محمد دريري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (الأردن، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٩).
٢٢. زكي هاشم: إدارة الموارد البشرية، (الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر: ١٩٨٩).
٢٣. زياد رمضان: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص مفاهيم وواقع. (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع: ١٩٩٨).
٢٤. سعيد يماني: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعي. (القاهرة، دار النمر للطباعة: ١٩٩٧).
٢٥. سمير حسين: العلاقات العامة، (الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠٥).
٢٦. سمير محمد حسين: العلاقات العامة. (القاهرة، عالم الكتب: ١٩٩٦).
٢٧. سمير محمد حسين، خالد مرغلاني، رشاد شارون: إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. (الرياض، معهد الإدارة العامة: ١٩٩١).
٢٨. سوزان الفليني: الاتصال ووسائله ونظرياته، (القاهرة، دار النهضة العربية: ٢٠٠٩).

٢٩. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: ٢٠٠٢).
٣٠. السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، (القاهرة، دار الأمين للنشر والطباعة: ٢٠٠٣).
٣١. السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة. (القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: ٢٠٠٢).
٣٢. شريف أحمد شريف العاصي: الترويج والعلاقات العامة: مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة. (الإسكندرية، الدار الجامعية: ٢٠٠٦).
٣٣. صالح خليل أبو أصبع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. (عمان، مجدلاوي، الطبعة الخامسة: ٢٠٠٦).
٣٤. صفوت العالم: الإعلان الصحفي وتخطيط الحملات الإعلانية. (القاهرة، مكتبة النهضة: ١٩٨٩).
٣٥. صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٤).
٣٦. صلاح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة. (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: ٢٠٠٥).
٣٧. طارق شريف يونس: إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات. (عمان، الأردن، مكتبة الجامعة وإثراء للنشر والتوزيع: ٢٠٠٨).
٣٨. عادل حسن: العلاقات العامة. (القاهرة، دار النهضة العربية: ١٩٨٤).
٣٩. عايد سيد خطاب، عمرو محمد فؤاد: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، جامعة عين شمس: ٢٠٠٩).
٤٠. عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، (القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط ١: ١٩٩٣).
٤١. عبد الحي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية. (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية: ٢٠٠٤).

٤٢. عبد الرحمن الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، سوريا: (٢٠٠٩).
٤٣. عبد الرحمن العناد: تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، الطبعة الأولى، (الرياض، التقنية للأوفست: ١٤١٤هـ).
٤٤. عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة رؤية معاصرة. (الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع: ٢٠١١).
٤٥. عبد الرزاق الدليمي: الهندسة البشرية والعلاقات العامة: هندسة القبول والرضا، (عمان، دار وائل للنشر: ٢٠١١).
٤٦. عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، (القاهرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع: ١٩٩٩).
٤٧. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، (القاهرة، المكتب العربي الحديث: د.ت).
٤٨. عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلام والعلاقات العامة. (القاهرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: ٢٠٠١).
٤٩. عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة يف المجتمع المعاصر. (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٤).
٥٠. طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة (القاهرة، دار النهضة العربية: ١٩٩١).
٥١. عبد العزيز أحمد الأسمرى: الإستراتيجية والتفكيرى الاستراتيجى، محاضرة علمية، (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٤٣١هـ).
٥٢. عبد الفتاح شبانة: الدبلوماسية، (القاهرة، مكتبة مدبولي: ٢٠٠٢).
٥٣. عبد اللطيف الهميم: إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامى المعاصر"، (عمان، دار عمار للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤).
٥٤. عبد الناصر جرادات، لبنان شامى: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. (الأردن، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٩).

٥٥. عدنان البكري: العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، (بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع: ١٩٨٦).
٥٦. عصام الدين فرج: أسس العلاقات العامة، (القاهرة، دار النهضة العربية: ٢٠٠٨).
٥٧. علي عجوة و كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠٨).
٥٨. علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠١).
٥٩. علي عجوة، محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، (القاهرة: كلية الإعلام: ٢٠٠٥).
٦٠. علي فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٦).
٦١. علي ليلة، أماني قنديل. وآخرون: منظمات المجتمع المدني، (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية: ٢٠٠٧).
٦٢. فاروق عثمان: التفاوض وإدارات الأزمات، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤).
٦٣. فخري سليمان وعبد الرازق الشبخلي وفضيلة زلزلة: العلاقات العامة، (العراق، دن: ١٩٨٦).
٦٤. فداء ناصر: دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، (سوريا، جامعة دمشق: ٢٠١٠).
٦٥. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات، (الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٢).
٦٦. فؤاده البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال. (القاهرة، دار نهضة الشر: ٢٠٠١).
٦٧. فؤاده البكري: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، (القاهرة، عالم المكتبات: ٢٠٠٤).
٦٨. كلية أوستن: العلاقات العامة الناجحة، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة. (سلسلة تعلم خلال أسبوع، بيروت، الدار العربية للعلوم: ١٩٩٨).

٦٩. كمال عبد الرؤوف: نظريات وسائل الإعلام، (الطبعة الثانية، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع: ١٩٩٩).
٧٠. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، (القاهرة، مجموعة النيل العربية: ٢٠٠٣).
٧١. محسن الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، (القاهرة، مكتبة مدبولي: ١٩٩٠).
٧٢. محفوظ أحمد جودت: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. (عمان، دار زهران، الطبعة الرابعة: ٢٠٠٦).
٧٣. محفوظ جودت: العلاقات العامة مفهوم وممارسات. (عمان: دار الهلال ومؤسسة زهران للنشر: ١٩٩٦).
٧٤. محمد إبراهيم أرباب: الأخطار والكوارث الطبيعية: الحدث والمواجهة- معالجة جغرافية، (القاهرة، دار الفكر العربي: ١٩٩٨).
٧٥. محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة. (الإسكندرية، مؤسسة حورس: ٢٠٠٥).
٧٦. محمد برهان: أنظمة المعلومات الإدارية، (منشورات جامعة القدس المفتوحة: ١٩٩٦).
٧٧. محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، (بيروت، دار الكتاب العربي: ١٩٧٦).
٧٨. محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث: د.ت).
٧٩. محمد حجاب، سحر وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، (القاهرة، دار الفجر للنشر: ١٩٩٥).
٨٠. محمد خلف: النظرية والممارسة الدبلوماسية، (المغرب، المركز الثقافي العربي: د.ت).
٨١. محمد عامر. وآخرون: السكرتارية المتخصصة. (الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة: ١٩٧٩).
٨٢. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، (ط٢، القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠٤).
٨٣. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة العلاقات العامة: الاتجاهات والمفاهيم الحديثة. (القاهرة، دار الكتب، مركز تطوير الأداء والتنمية: ٢٠٠٧).
٨٤. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية جديدة، (عمان، دار الثقافة: ٢٠٠٣).

٨٥. محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية. (الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر: ١٩٩٤).
٨٦. محمد عبد القادر حاتم: الرأي العام وتأثيره بالإعلام والدعاية. (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب: ٢٠٠٦).
٨٧. محمد علي عامر، حسن متولي، سعيد عبد الحكيم: السكرتارية المتخصصة. (الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة: ١٩٧٩).
٨٨. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق. (القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: ١٩٩٧)..
٨٩. محمد كمال القاضي: العلاقات العامة- الاتصال- التنظيم الإدارية. (القاهرة، المركز الإعلامي للشرق الأوسط: ٢٠٠١)..
٩٠. محمد محمود حسين، سمير حسين منصور: العلاقات والإعلام في الدول النامية. (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث: ١٩٨٥).
٩١. محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة. (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية: ١٩٩٩).
٩٢. محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع: ٢٠٠٧).
٩٣. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية. (مج ٦، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع: ٢٠٠٣).
٩٤. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية العلاقات العامة. (القاهرة: ٢٠٠٣).
٩٥. محمد مهنا: إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٤).
٩٦. محمد يوسف: مقدمة في العلاقات العامة. (القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٨).
٩٧. محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، (القاهرة، كلية الإعلام: ٢٠٠٢).

٩٨. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (عمان، دار الحامد: ٢٠٠٨).
٩٩. معهد الدراسات الدبلوماسية: السياسة الخارجية للمملكة العربية السعودية في مائة عام. (المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الدراسات الدبلوماسية: ١٩٩٩).
١٠٠. منال طلعت محمود: العلاقات العامة. (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث: ٢٠٠٢).
١٠١. منى سعيد الحديدي. سلوى على إمام: الإعلام والمجتمع. (القاهرة، مكتبة الأسرة: ٢٠٠٤).
١٠٢. نور محمد: النكسة ٦٧، (القاهرة، دار الهدى للنشر والتوزيع: ٢٠٠٥). ص: ٥٧.
١٠٣. نيفين الحلواني محمد: إدارة الأزمات والسياحة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة: ٢٠٠٤).
١٠٤. نيفين شعيب غباشي: ديناميكية العلاقات العامة (القاهرة، دار النهضة العربية: ٢٠٠٨).
١٠٥. هدى لطيف: العلاقات العامة. (القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٥).
١٠٦. هدى لطيف: العلاقات العامة، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع: ١٩٩٧).
١٠٧. يحضيه سملاي: السلوك التنظيمي، (المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، نظام التعليم المطور للانتساب: ١٤٣٢ هـ).
١٠٨. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، (عمان، إثراء للنشر: ٢٠٠٩).

## ٢) ثانيا: الدراسات غير المنشورة:-

١. أحمد محمد زيدان: العلاقات العامة في السياحة مع التطبيق على الإدارة العامة لعلاقات العامة السياحية بوزارة السياحة، ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ١٩٨١).
٢. أنجي محمد أبو سريع: الصورة الذهنية لمهنة العلاقات العامة لدى ممارسيها وعلاقتها بمستوى أدائها لها، ماجستير غير منشورة. (جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ٢٠٠٤).
٣. إيمان صابر شاهين: العوامل المؤثرة على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة لبعض المنظمات الحكومية، (ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية الآداب: ٢٠٠٥).
٤. بودردابن منيرة: دور الدبلوماسية غير الرسمية في تنفيذ السياسة الخارجية، (ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية: ٢٠٠٩).

٥. حمادة وهبة أحمد: السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية تجاه الأزمات الأوروبية في عهد إيزنهاور، دكتوراه غير منشورة. (جامعة المنصورة، كلية الآداب، قسم التاريخ: ٢٠٠٧).
٦. حنان فاروق جنيد: تأثير العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر، (دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ١٩٩٥).
٧. خالد محمد أحمد: تطوير إدارة العلاقات العامة في التعليم الجامعي في ضوء الأبعاد التنظيمية المعاصرة. دكتوراه غير منشورة، (القاهرة، جامعة عين شمس: ٢٠٠١).
٨. دينا محمد كامل الخطاط: الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية المصرية، (ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب: ٢٠٠٩).
٩. راسم محمد الجمال: العلاقات العامة في المنظمات الدولية مع دراسة تطبيقية على مكاتب الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة بجمهورية مصر العربية، (دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ١٩٨٠).
١٠. سمحي محمد مترك القحطاني: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، ماجستير غير منشورة. (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٤).
١١. السيد السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، قسم الاجتماع، شعبة الإعلام: ٢٠٠٥).
١٢. صالح ناصر صالح المجروب: إدارة العلاقات العامة في تنمية الأداء البيئي، ماجستير غير منشورة. (جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية: ٢٠١٠).
١٣. صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، ماجستير غير منشورة. (الرياض، كلية التربية بالمدينة المنورة: ١٤٢٤هـ).
١٤. طارق فؤاد أبو شنب: صورة المملكة العربية السعودية في الإعلام الأمريكي قبل وبعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر: دراسة تحليلية على عينة من الصحف الأمريكية، (ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ٢٠٠٦)..

١٥. عبد العزيز بن سلطان الضويحي: التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات "دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض، ماجستير غير منشورة. (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية: ٢٠٠٤).
١٦. عبد الله موسى الكحيل: علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث، (ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٧).
١٧. عوض البشري محمد: وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي، (ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان: ٢٠١١).
١٨. فؤاد علي حسين سعدان: أدوار ونماذج العلاقات العامة في الجمهورية اليمنية، ماجستير غير منشورة. (جامعة القاهرة، كلية الإعلام: ٢٠٠٩).
١٩. محمد عمر العطار: إدارة العلاقات العامة في مصر، ماجستير غير منشورة. (جامعة سوهاج، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال: ١٩٨١).
٢٠. مشعل سعود دخين المطيري: العلاقات العامة في شركات الاتصالات الكويتية، ماجستير غير منشورة، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام: ٢٠١٢).
٢١. مصطفى علوي: سلوك مصر الدولي خلال أزمة مايو/ يونيو ١٩٦٧، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ١٩٨١).
٢٢. مهند قاسم التميمي: الولايات المتحدة وإدارة الأزمات الدولية بعد الحرب الباردة، (ماجستير غير منشورة، العراق، بغداد، جامعة النهرين: ٢٠٠٧).
٢٣. موسى حلمي عمارة: دور الدبلوماسية الفلسطينية في إدارة الأزمة الصحية أثناء الحصار على محافظات غزة، ماجستير غير منشورة. (فلسطين، جامعة الأقصى: ٢٠١٤).
٢٤. مؤمن عبد الله مهدي: معوقات العمل التي تواجه إدارة العلاقات العامة بمديرات الشباب والرياضة بقطاع شمال الصعيد، (ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية: ٢٠٠٦).

٢٥. نذير عبد الرزاق: إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجل البيع في المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: ١٩٩٨).
٢٦. هاشم محمد علي حسين: العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي، (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: ٢٠١٣).
٢٧. هناء فاروق صالح: دور الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمات السياسية الإقليمية والولية لدى الرأي العام المصري، (دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة: ٢٠٠٥).
٢٨. وليد خلف الله محمد دياب: دور العلاقات العامة في القطاع الدبلوماسي: دراسة تطبيقية على مكاتب السفارات العربية والأجنبية، (دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب بقنا: ٢٠١٠).
٢٩. ياسر السفري: السياسة السعودية في إطار مجلس التعاون الخليجي منذ تحرير الكويت وحتى أحداث سبتمبر ٢٠٠١، (ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ٢٠٠٦).
٣٠. ياسر محمد ففرح حسين: العلاقات العامة بالأندية الرياضية في محافظتي القاهرة والجيزة في ضوء معايير الجودة، (ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان: ٢٠١٣).

### (٣) ثالثاً: الدراسات المنشورة:-

١. إبراهيم العناني: الآثار القانونية للأزمات الدولي، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة، وحدة البحوث والأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: ٢٠٠٠).
٢. إدريس لكريني: إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، (عمان، المركز العلمية للدراسات السياسية، دراسات سياسية نظرية: ٢٠١٠).
٣. إدريس لكريني: دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، (المملكة المغربية، جامعة القاضي عياض، رؤية إستراتيجية: يناير ٢٠١٤).
٤. أمين وافي: التدريب والتأهيل في العلاقات العامة: دراسة حالة ورقة علمية مقدمة في اليوم الدراسي "العلاقات العامة في فلسطين واقع وطموحات"، (فلسطين، غزة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية: ٢٠٠٩).

٥. حسن نافعة: الأمم المتحدة في نصف قرن، دراسة في تطور التنظيم الدولي منذ ١٤٥، (الكويت، عالم المعرفة، عدد ٢٠٢، تشرين الأول: ١٩٩٥).
٦. خالد إبراهيم الرويتع: ندوة السياسة الخارجية للمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين فهد بن عبد العزيز، (المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الدراسات الدبلوماسية: ٢٠٠١).
٧. راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد: التسويق السياسي والإعلام: الإصلاح السياسي في مصر، دراسة منشورة، القاهرة، المكتبة الإعلامية: ٢٠٠٢).
٨. زهير نعيم الصباغ: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، (المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات، القاهرة، جامعة عين شمس: ١٩٩٧).
٩. سعيد بن إسماعيل صيني: تحسين صورة المملكة العربية السعودية في العالم. (المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع ١، المملكة العربية السعودية، الرياض، الجمعية السعودية للإعلام: نوفمبر ٢٠٠٥).
١٠. سمير محمد حسي: إدارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية. (القاهرة، عالم الكتب: ١٩٧٥).
١١. شعبان شمس، مرعي مذكور: صورة السعودية في الصحافة المصرية. (المجلة العربية للإعلام والاتصال، العدد ١، المملكة العربية السعودية، الرياض، الجمعية السعودية للإعلام: نوفمبر ٢٠٠٥).
١٢. صبحي رشيد اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية، (فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العديد الثاني: ٢٠١١).
١٣. طلعت حامد الطنطاوي: تكوين فريق إدارة الأزمة، دورة فن التفاوض وإدارة الأزمات، (الجمهورية اليمنية، وزارة الداخلية اليمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٩).
١٤. عزت عبد الواحد: إدارة الأزمة في السياسة الخارجية المصرية: دراسة حالة أزمة الخليج ١٩٩٠، (جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ١٩٩٤).

١٥. علي بن هلهول الرويلي: الأزمات تعريفها - أبعادها - أسبابها، (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب: ٢٠١١).
١٦. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، ندوة: رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، (إمارة العين، الإمارات العربية المتحدة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: ٢٠٠٨).
١٧. عمر حسن عدس، أحمد ضياء اللين: إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب، (القاهرة، أكاديمية مبارك للعلوم الأمنية: ١٩٩٦).
١٨. غيث الربيعي: الدبلوماسية بين الواقع والطموح، (العراق، بغداد، مجلة العلوم السياسية، ع: ٣٨-٣٩: ٢٠١٢).
١٩. غيث الربيعي: تدريس مادة الدبلوماسية بين الواقع والطموح، مجلة العلوم السياسية، العددان (٣٨-٣٩)، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية: د.ت).
٢٠. فوزي بن عليوي الجعيد: دور العلاقات العامة والإعلام في الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم نموذج تطبيقي على الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف، الملتقى الرابع للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم. (المملكة العربية السعودية: محافظة الطائف: ٢٠٠٩).
٢١. محسن العبودي: نحو إستراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، (مجلة كلية الدراسات العليا، العدد الرابع، أكاديمية مبارك للعلوم الأمنية: ٢٠٠١).
٢٢. محمد البخاري: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، مؤتمر الإعلام والأزمات الراهنات والتحديات، (الإمارات العربية المتحدة، جامعة الشارقة: ٢٠١٠).
٢٣. محمد صدام جبر: إدارة الأزمات استراتيجية وتكتيك، (الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٨٣، اتحاد الصناعة والتجارة: ٢٠٠٠).
٢٤. مدحت محمد أبو النصر: مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، (الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٩٩٩).
٢٥. موسى آدم عيسى: تعارض المصالح في أعمال هيئات الرقابة الشرعية، (مؤتمر الهيئات الشرعية الثامن، البحرين: ٢٠٠٩).

٢٦. موسى عبد الرحيم حلس، ناصر علي مهدي: دور وسائل الإعلام في تشكيل الوعي الاجتماعي لدى الشباب الفلسطيني، (فلسطين، غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٢، العدد ٢٠١٠:٢).

٢٧. نادية سعد: دليل تقييم برامج التدريب، (فلسطين، المعهد القضائي الفلسطيني، دليل تقييم برامج التدريب: ٢٠١٢).

٢٨. وليد محمد سعيد: الأزمة الدولية: دراسة نظرية، (جامعة بغداد، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية: ١٩٨٨).

#### - المراجع الإنجليزية:-

1. Alison theaker: the public Relations hand book, (Second edition. London. Route dye:2004).
2. Alison Theaker: The Public Relations Handbook, 3rd. (Rutledge Taylor & Francis Group, London & New York: 2008).
3. Allen H Center, Glen M Broom, Scott M Cut Lip: Effective Public Relations. 8thed, Prentice Hall International Inc: 2008).
4. Alyas Abdu Imohsen F: The Role Of United States Congress In Framing The Image Of Saudi Arabia. (the catholic university of American:2007).
5. Ao kong: through the application of international public relations, the Chinese government can neutralize the negative effects of the " made in china " stigma, thereby protecting china's national image, (thesis master of arts presented to the faculty of the graduate school university of southern California: 2008).
6. Augustine, N. R: Managing the Crisis you Tried to Prevent, (Harvard Business Review, and Vol. (43), No. (4):1995).
7. Banik, D.C: Effective Public Relations In Public & Private Sector. (Mumbai, Gantry Offset Press:2004).

8. Barney, E.L: Public Relations. (Norman, university of Oklahoma pr:1952).
9. Ben D. Mor, Decision And Interaction In Crisis, A Model Of International Crisis Behavior, (London: West Part Connection:1993).
10. Benita steyn: the strategic role of public relations is strategic reflection: a south African research stream, (American behavioral scientist, vol 53, no4: 2009).
11. Bordia Prashant & Difonzo, Nicholas: How Top Public Relations Professionals Hand Hearsay, Corporate Rumors Their Effects And Strategies To Manage Them. (Public Relations Review, 26 (2), January: 2002).
12. Bowman & E. Nigil: manual of public relations. (London: 1968).
13. bracken chin swartzb and juyan zhanga: toward model of NGO media diplomacy in the internet age: case study of Washington profile. (public relations review:2008).
14. Candace White: Examining a crisis communication void The role of context to mitigate issues. (University of Tennessee, Knoxville, Tennessee, USA, Journal of Communication Management, Vol. 13 No. 2: 2009).
15. Cantor, Bill: Experts in Action: Inside Public Relations. (New York: Longman Inc. New York& London:1984).
16. Caroline Black: The PR Practitioner's Desktop Guide.( London, Replica Press Pvt. Ltd: 2003). P:28.
17. Cesar Garcia: Integrating Management Practices In International Public Relations Courses: A Proposal Of Contents, (Public Relations review, no36: 2010).

18. Charles A. McClelland, "The Acute International Crisis", In: Dean G. Pruitt And Richard C. Snyder, (Eds), Theory And Research on The Causes of War, (Prentice - Hall, 1969).
19. Charles M. Mcleland: "The Beginning Duration and A. Batement of International Crisis: Comparison two conflict ".(New York, Free press: 1972).
20. Clean H-Snyder : "Conflict and Crisis in International System" , In Resenan Thompson, Boyd world Politics, New York Free Press: 1976).
21. Coombs, W. T.: Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. ((2ed). CA: Sage:2007).
22. Cooper Cary & peter Makin : Psychology for managers. Second edition. (London, Macmillan publisher limited:1984).
23. Coral, Bell: he conventions of crisis: a study in diplomatic management, (Oxford University Press for the Royal Institute of International Affairs: 1971).
24. Cutlip Scott and Allen center: Effective Public Relations.( 5th Edition, Englaned cliffs New Jersey, printice Hall, Inc. 1981).
25. Cutlip, S. M & Allen H: Effective Public Relations. (3rd ed, prentice hall, inc: 1964).
26. Cutlip, S. M. Center. H, Broom, G. M: Effective Public Relations, 9Th ed, (new jersey Pearson, prentice hall: 2000).
27. Darling, j: Crisis management in international business: key to effective decision making, (Leadership and organization development journal, 15: 1994).
28. David M Dozier & Glen M Broom: Evaluation Of The Manger Role In Public Relations Practice. (Journal Public Relations Research, Vol7, No1:1995).

29. Denny Griswold: Definition of public Relations, (public Relations News, Issue 10021: 1991).
30. Devon Dougherty: crisis communication: what every executive needs to know. (New York, Walter and company: 1994). P: 81.
31. Diana Martinelli, George Esper, Ivan Pinnell, Daniel Weiner: International Public Relations At Top 50 Global Brands: A Converged Or Diverged Approach?, (Thesis Submitted To The Perley Isaac Reed School Of Journalism, At West Virginia University, Master Of Science In Journalism: 2007).
32. Doris Grabber a: looking at the united states through distorted lenses: entertainment television versus public diplomacy themes. (American behavioral scientist: 2009).
33. Dunn. S. Watson: Public Relation: A contemporary Approach. (Irwin, Homewood iii:1986).
34. Eytan Gilboa: diplomacy in the multimedia age. (Public Relations Review, vol28, issue12: june2001).
35. Fink , S.: Crisis Management: Planning for the Inevitable.( NY, New Jersey: American Management Association: 1986).
36. Fink, steven : crisis management, American management, New York, association, VOL 7, No1: 1989).
37. Fishman, Donald, A: Valujet flight 592: Crisis Communication theory blended and extended. (Communication Quarterly. 47(4): 1999).
38. Francis Marra: crisis communications plans: poor predictors of excellent crisis public relations, (London, public relations review, vol24, no4: 1998).
39. Frank Je Fkiws: public relations techniques. (second edition. London buther wouth:1994).

40. Frank, Me Corrado: Media For Managers, (1st Ed New Jersey, Prentice-Hall Inc: 1984)..
41. Fraser p. Seitel: the practice of public relation 4 th ed, (U. S. A, Ohio, Merrill, Publishing Company: 1989).
42. Games Hutton: Definition: Dimensions And Domain Of Public Relation, (Public Relation Review, Vol25, No2: 1999).
43. Glen T Cameron & Sungwook Hwang: The Elephant In The Room Is Awake And Takes Things Personally: The North Korean Nebular threat And General Public's Estimation Of American Diplomacy. (public relations review, vol34, issue1: march:2008 ).
44. Greening Daniel w: do Manager and strategies matter, (journal of management studies, jan 96, vol 33, issue1:1996).
45. Harold Oxley: The Prin Ciples Of Public Relations. (London, kogan:1989).
46. Heath ,Robert l: Handbook of Public Relations, (London, Sage Publications, Inc: 2001).
47. Jack Gottschalk: crisis response in side stories on managing image under siege, (London, visible ink press:1993).
48. James e. gunning, et. El: excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries, 1sted. (new jersey, Lawrence Erlbaum:2002).
49. James Gruning E And Linda Hon: Guidelines For Measuring Relationships In Public Relations, The Institute for pr:1999. From: [www. Institute for pr.org/index.php/ipr/research-single/guidelinesmeasuringrelationship /retrievedin :3aprils2006](http://www.instituteforpr.org/index.php/ipr/research-single/guidelinesmeasuringrelationship/retrievedin :3aprils2006).

50. James Kauffman: NASA In Crisis: The Space Agency's Public Relations Efforts Regarding The Hubble Space Telescope. (Public Relations Review, Vol (23). No (1): 1997).
51. James Lukaszewski: Establishing Individual And Corporate Crisis Communication Standards: The Principled And Protocols, (public relations quarterly, vol42, no3: 1997). P:12.
52. Janine Reid: crisis management: planning and media relations for the design and construction industry, (new York and London, john wiley and sons inc: 2000).
53. Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, (New York, contemporary books:2000).
54. john deveney: lessons learned: creating a comprehensive crisis and response plan post- sept11, (London, communication world, vol19, no6: 2002).
55. John E. Marston: Modern Public Relation . (Mc Graw- Hill Book Co, New York:1979).
56. John Penrose: The Role Of Perception In Crisis Planning, (Public Relations Review, Vol 26, no2, P:155-171: 2000).
57. John Spanier: Games Nations Play: Analyzing International Politics, (New York,1972).
58. John White & Laura Mazur: Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. (Cambridge, Addison- Wesley Publishing Company and The Economist Intelligence Unit :1995).
59. Julie Guillebau: Crisis Management: A Case study in the killing of an employee. (public relations quarterly, fall, no (3): 1989).

60. Kathleen Martinelli & William Briggs: Integrating public relations and legal responses during A crisis: the case of Odwalla. Inc. (public relations review, vol (24), no (4): 1998).
61. Kathy fitzpatrick: the collapse of American public diplomacy: what diplomatic experts say about rebuilding America's image around the world—a view from the trenches. (paper present at the annual meeting of the isas 49th annual convention, bridging multiple divides, Hilton san Francisco:2008).
62. Kathy Fitzpatrick: toward a professional responsibility theory of public relations ethics. (journal of mass media ethics, 16 (2&3), copyright ©, Lawrence Erlbaum associates, inc: 2001).
63. Kelly Stanley: Professional Public Relations & Political Power. (Baltimore, john Hopkins press: 1956).
64. Kenneth F. Baidling : " Conflict and Defense " ,(New York: Harperanq. Row torch book edition: 1963)..
65. Kenneth Myers: Total Contingency Planning for disasters, (London & new York, john wiley & sons, inc: 1993).
66. Lrving Smith: Public Relation, (New York Alexander Hamilton Institute:1985).
67. Margaret Nally: international public relations in practice, (London, kogan: 1991).
68. Mayer Nudell & Norman Antokol: The Hand Book For Effective Emergency And Crisis Management, (Lexington Books, New York:1988).
69. Michael bland: communicating out of a crisis, (London, MacMillan press LTD: 1998).

70. Mitroff, I. I: Crisis management and environmentalism: A natural fit. (California Management Review, 36(2): 1994).
71. Mohammed El Nawawy & James D Kelly: between the government & the press: the role of western correspondents and government public relation in middle east coverage. (the Harvard international journal of press/politics:2001).
72. Newsom, Doug & Scot, Alan & Turk, Judy Vanslyke : This Is PR: The Realities of Public Relations. 5th Edition. (Wands worth Publishing Company, Belmont, California: 1993).
73. Nickels, William: marketing principles, (NJ, Englewood Cliffs, prenticehall:1973).
74. Oran R. Young: The Politics Of Force: Bargaining During International Crisis,(New Jersey, Princeton University Press: 1968), P: 15.
75. Orifice, Michael: Developing effective crisis management: the role of a project manager, (school business affairs, vol.(66), no(9):2000).
76. Perry, I & Nigg, H : Emergency Management Strategies For Communication Hazard Information, (U.S.A: Trwtn CO:1993).
77. Peter Stanton: ten communication mistakes you can avoid when managing crisis , (London, public relations quarterly, vol47, no2: 2002).
78. Philip kitchen: public relations principles and practice, ( New York, international Thomson publishing company: 1997).
79. Ray Eldon Hiebert: Challenges For Arab And American Public Relations And Diplomacy In Global Age. (Public Relations Review, Vol31, Issue3: September 2005).

80. Raymond J. O'Rourke: *Learning from Crisis: When the Dust Settles*, (London, *The Public Relations Strategist*, vol2, no2, summer:1996).
81. Raymond Simon: *Public Relations: Concepts and Practices*, 2nd. (Grid Publishing Co, Columbus, Ohio: 1980).
82. Robert I. Heath. Gabriel Vasquez: *Public Relations*. (London, Sage Publications, Inc: 2001).
83. Roger Wimmer. Joseph Dominick: *Mass Media Research: An Introduction*, (8th ed . Thomson Wadsworth: 2006).
84. Samuel Coad Dyer: *Getting People Into The Communications By The Plan*, London, *Public Relations Quarterly*, vol40, no3: 1995).
85. Shirley Harrison: *Public Relations: An Introduction*, (2nd, ed , London, Thomson Learning: 2000).
86. Timothy S. Penning: *Factors Affecting Organizational Blog Content: Public Relations Practitioners & Organization Context*. (unpublished doctoral dissertation, Michigan State University:2010).
87. Tom Watson & Paul Noble: *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning Research and Evaluation*, (2nd ed, CIPR , Kogan Page, London and Philadelphia: 2007).
88. Wang Jian & Chang Tsan Kuo: *Strategic Public Diplomacy And Local Press*. (*Public Relations Review*, vol30, issue1: march 2004).