مجلة معالم للدراسات الاعلامية والاتصالية

مجلة تصدر عن مخبر الاتصال والأمن الغذائي
كلية علوم الاعلام والاتصال-جامعة الجزائر3

المجلد الرابع/ العـــدد الأول /جوان 2022
ISSN 2716-9111

الواقع الاتصالي للدبلوماسية العامة من منظور العلاقات العامة

The communicative reality of public diplomacy according to the perspective of public relations

نجم العيساوي *

اتحاد الجامعات العربية، (الأردن)، najmaleessawi@aaru.edu.jo

تاريخ الاستلام: 2021/11/21 تاريخ قبول النشر: 2022/04/19. تاريخ النشر:2022/06/30

ملخص:

هدف المقال إلى الكشف عن الواقع الاتصالي للدبلوماسية العامة في سياق نماذج العلاقات العامة ونظرية الامتياز، اعتمد المقال المنهج الوصـفي القائم على مسـح الرأي، واعتماد أداة الاسـتبانة، وتم توزيع الاسـتبانة على عينة قصـدية "متاحة" بلغت (43) دبلوماسـياً عراقياً ممن عمل أو ما يزال يعمل في السـلك الدبلوماسـي. وتوصـل المقال إلى عدد من النتائج منها؛ أن من أبرز النماذج الاتصـالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسـات الدبلوماسـية العامة هي نموذج الوكيل الصحفي، تلاه نموذج الإعلام، ثم النموذج غير المتناسق بالاتجاهين، ثم النموذج المتناظر ثنائي الاتجاه. وكان واضحاً التقارب الكبير بين الجانبين، في الوسـائل والأسـاليب، والمعارف التي ينبغي أن تتوفر في القائم بالعمل الدبلوماسـي بصـفته عملية اتصـالية مناظرة للعلاقات العامة تتطلب ذخيرة ثقافية ومعرفية حول الجمهور والمؤسـسـة، بالإضـافة إلى المهارات الأدائية، الكتابية، والإلقائية، والتدريبية.

كلمات مفتاحية [الوظيفة الاتصالية؛ العلاقات العامة؛ الدبلوماسية العامة؛ نماذج الاتصال؛ نظرية الامتياز]

Abstract:

The article aimed to reveal the communicative reality of public diplomacy according to the public relations models and the theory of an excellence. It adopted the descriptive approach that based on opinion survey, using the questionnaire. The questionnaire was distributed to an “available” sample of (43) "Iraqi diplomats" who are still working in the diplomatic corps. The article reached several results, including that the most effective communicative models of public relations in public diplomacy practices is the press agent model, followed by information model, then the two-way asymmetric model, and then the two-way symmetrical model. It was clear the great convergence between the two sides, in the means, methods, and knowledge that should be available in the diplomatic mission as a communicative process corresponding to public relations that requires a cultural and cognitive repertoire about the public and the institution, in addition to the performing, written, diction, and training skills.

Keywords: communicative function; public relations; public diplomacy; communication models; Excellence theory

* المؤلف المرسل.

1. مقدمة

إن تطوير المناخ الاتصالي في العمل الدبلوماسي، يمثل متطلباً جوهرياً في العلاقات بين الدول والشعوب، وبالتالي يواجه التواصل بين الدولة بمؤسساتها وممثلياتها الدبلوماسية وجماهير الدول تحديات كثيرة، ويُتوقع من المتخصصين في الدبلوماسية العامة صياغة رسائل الدولة بمهارة ونقل رؤيتها وشرح أعمالها. ومثل هدف الدبلوماسية العامة في تشكيل تصورات جيدة لدى الجمهور الأجنبي، يقوم متخصصو العلاقات العامة ببناء وتعزيز سمعة وصورة المؤسسات المنظمات، والقضايا، والحفاظ عليها. لذا يمكن القول إن الدبلوماسية العامة هي مجال نشأ بسبب الحاجة إلى متخصصين في العلاقات العامة يمكنهم التواصل بشكل فعال مع جماهير محلية ودولية متنوعة، ليقوم ممارسو الدبلوماسية العامة باستخدام العديد من مهارات العلاقات العامة نفسها في عملهم لصالح دولتهم. ويجد الدبلوماسيون أنفسهم أمام الحاجة إلى جملة مهارات ومعارف، هي ذاتها متطلب من متطلبات العلاقات العامة، مثل القدرة على التحدث بشكل مريح ومهني مع المستوى الأعلى، وتوظيف الوسائط وإجادة مهارات العرض والتصميم والكتابة والتحرير والتحليل وطلاقة اللغة.

وعلى الرغم من أن العلاقات العامة والدبلوماسية العامة يتمتعان بتاريخ طويل من التداخل، إلا أن قواعدها الأكاديمية النظرية الرسمية لا تزال جديدة إلى حد ما، وذلك لأن كلا المجالين تمارسهما المنظمات أو الدول، وينموان معًا في الممارسة، ويرجع ذلك بشكل ما إلى العولمة والبيئة الرقمية حديثاً. إذ يقوم كل من الدبلوماسيين وممارسي العلاقات العامة بوظائف البحث، والمسح، والتمثيل بما تتضمنه من البلاغة، والدعوة، والخطابة، والحوار بما يشمله من التفاوض، وصنع السلام، والاستشارة، وهذا يشير إلى علاقة اجتماعية ثنائية الاتجاه بين الناس والمنظمة.

من هنا فإن للعلاقات العامة والدبلوماسية العامة أهدافاً عملية متشابهة، إذ أنهما مسؤولتان عن الاتصالات المؤسسية مع المنظمات، فضلاً عن العلاقات مع مجموعات أوسع، ويجب أن تستجيب للرأي العام والتغطية الإعلامية، ويجب أن يكون كلاهما منسجمًا مع التغيير الاجتماعي، وبها يجب أن يركز كلا المجالين جمهورًا على جمهورهما المستهدف، سواء كان شركة أو منظمة غير حكومية. وقد يكمن الفرق بين الدبلوماسية العامة والعلاقات العامة، في كون الدبلوماسية محكومة بقرار سياسي، وقد يتولد في ضوئها الكثير من القرارات السياسية والأمنية والثقافية، بينما العلاقات العامة تكون فيها القرارات ثقافية واجتماعية وتنظيمية أكثر منها سياسية وأمنية.

وفي هذا المقال، نقف على مقاربة مفاهيمية مدعومة بدراسة مسحية للكشف عن الوظيفة الاتصالية للدبلوماسية العامة في ضوء نظريات العلاقات العامة، النماذج الاتصالية، ونظرية الامتياز، وبيان مواضع الاشتراك، والمهارات الاتصالية التي يجب أن تكون حاضرة لدى ممارس الدبلوماسية العامة.

1.1 الإشكالية

ظهرت عدد من الدراسات التي تتناول التقارب بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة ومزايا هذا التقارب(Valentini et al., 2012) تتمثل إحدى هذه المزايا في قدرة العلاقات العامة على إدارة الاتصالات بشكل فعال مع الجمهور الأجنبي لأغراض الدبلوماسية العامة. وفي عام 2013 أجرت (Khakimova, 2013) دراسة لفحص كيفية إدخال استراتيجيات الدبلوماسية العامة العربية من قبل السفارات العربية في الولايات المتحدة في محاولة لخلق صورة مرغوبة لبلدانهم هناك. ووجدت الدراسة أن الدبلوماسية العامة العربية تتميز بمنهج دبلوماسي عام قديم، وهو "نموذج الاتصال الأحادي". علاوة على ذلك، تعتمد قدرة الدبلوماسية العامة العربية على بناء علاقات مع المجتمع الأمريكي على المبادرات الفردية من قبل موظفي السفارات المعنية باستخدام استراتيجية اتصالات غير واضحة وقصيرة المدى.

كما أشارت أدبيات سابقة إلى الأرضية المفاهيمية المشتركة بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة (Snow, 2020)، ركزت على إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات العلاقات العامة على الدبلوماسية العامة، وإظهار أن العلاقات العامة هي إلى حد كبير تشبه الدبلوماسية العامة – أو على الأقل أنها تتضمن مفاهيم وممارسات العلاقات العامة إلى حد كبير(Signitzer & Coombs, 1992; B. Signitzer & Wamser, 2010).

إن كلا من الدبلوماسية العامة والعلاقات العامة هي وظائف تواصل إستراتيجية للمنظمات أو الدول بهدف تقديم المعلومات، والإقناع، وتوطيد العلاقات، وتشكيل الصورة، وبناء السمعة، وتعتمد الدبلوماسية العامة بشكل كبير على التأثير الشخصي ونماذج العلاقات الخاصة بالاتصال. كما وجد أن هناك أوجه تشابه قوية بين الدبلوماسية العامة والعلاقات العامة وفق النماذج السائدة لنظرية التميز(Grunig & Grunig, 2008).

بناء على ما تقدم، تنبثق ضرورة التعرف إلى الأرضية المشتركة للممارسات الدبلوماسية في سياق نظريات ونماذج الاتصال، من خلال دراسة مسحية على عدد م الدبلوماسيين العراقيين. ومن خلال هذه الإشكالية، تبرز التساؤلات الاتية:

1. ما واقع حضور المعارف والمهارات الاتصالية في الدبلوماسية العامة؟
2. ما الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة؟
3. ما النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الدبلوماسية العامة وفق نماذج جرونغ؟
4. ما واقع مستوى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز ؟

1.2 أهمية المقال

تتمثل أهمية المقال في الكشف عن التداخل النظري في بيان المهام الاتصالية للدبلوماسية العامة، مقارنة بوظائف العلاقات العامة واساليبها، وهو موضوع يكثر التطرق إليه في الدراسات الأكاديمية، ومن هنا تظهر أهمية البحث في الأوجه الاتصالية المشتركة، كونهما يستندان إلى المفاهيم الاتصالية ذاتها، ومدلولات النماذج الاتصالية عينها. كما تكمن أهمية هذا الموضوع في تقديم نتائج علمية قائمة على دراسة ميدانية، بالإضافة إلى القراءة الأنثوغرافية للأدبيات والدراسات السابقة حول الموضوع. وأخيراً، يسعى الباحث أن يكون المقال إضافة علمية في مجال الاتصال العلاقاتي على المستوى الدبلوماسي العربي.

1.3 هدف المقال

تقييم العلاقة المفاهيمية والعملية بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة في مجالي المعرفة والمهارات والممارسات الدبلوماسية العامة الأكثر فعالية، وفق نماذج جرونغ ونظرية الامتياز في العلاقات العامة.

2. المنهجية

2.1 مجتمع الدراسة وعينته

تم في هذا المقال تحليل استجابات الدبلوماسيين العراقيين الذين عملوا أو ما يزالون ضمن العمل الدبلوماسي، في الخارجية العراقية، أو في السفارات والبعثات الدبلوماسية. تم إرسال الاستبانة إلى أكثر من 60 دبلوماسياً عبر البريد الإلكتروني، والرسائل الخاصة لحساباتهم على تويتر والفيسبوك والواتساب، أما عدد المستجيبين فقد بلغ (43) دبلوماسياً ليمثلو عينة الدراسة، وبالتالي فقد بلغت نسبة الاستجابة من المجموع الكلي الذي وصلت إليهم الاستبانة (71.6%)، كان منهم 15 من النساء (34.8%)، والباقي (28) من الرجال (65.2%). وكان(27) منهم، أي أكثر من نصف العينة(62.7%) ما يزال مستمراً في الخدمة.

2.2 أداة الدراسة ومصداقيتها وثباتها

اعتمد المقال أداة الاستبانة، وقد تكونت من (60) فقرة، موزعة على (4) محور، تم الاستجابة لها وفق مقياس ليكرت الخماسي من 1 (غير فعال) إلى 5 (فعال جدًا). عرضت الأداة على خمسة أساتذة متخصصين في الإعلام والعلوم السياسية، وقد أبدوا ملاحظاتهم التي أخذ بها الباحث، وتم استخدام مقياس معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، وقد بلغ معامل الثبات (0.89)، وهو مقدار ثبات عال بالنسبة للدراسات الإنسانية والاجتماعية.

2.3 تحليل البيانات

تم إجراء التحليل من خلال ادخال البيانات والاستجابات بعد ترميزها إلى برنامج SPSS، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين. ومقارنة نتائج الاستجابات حول محاور المقال، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين متغيرات الدراسة.

3. المفاهيم الإجرائية

- **الوظيفة الاتصالية**: ويقصد بها في هذا المقال المهمة التي تضطلع بها كل من العلاقات العامة والدبلوماسية العامة بصفتهما عمليتي اتصال تتضمن توظيف مختلف أنواع وسائل الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي، واستخدام جميع استراتيجيات الاتصال الأحادية والثنائية والحوارية.
- **العلاقات العامة**: هي الجهود الاتصالية القائمة على التخطيط ووضع الاستراتيجيات الاتصالية للتواصل مع جمهورها، لتعزيز صورة المؤسسة الدبلوماسية والدولة التابعة، وإبراز جوانبها الإيجابية، وصناعة السمعة الجيدة، من خلال توظيف مختلف وسائل الاتصال الشخصي والجماهيري والرقمي.
- **الدبلوماسية العامة**: هي الفعاليات والأنشطة التي يقوم بها الدبلوماسيون والمسؤولون بشكل علني ومع جمهور متنوع، والتي تتميز بوظيفتين أساسيتين هما؛ تركيزها على إقناع الجمهور، والتفاهم المتبادل، كما تعني أي نشاط حكومي للتواصل مع الجماهير الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكارها ومثلها العليا ومؤسساتها وثقافاتها، فضلاً عن أهدافها الوطنية وسياساتها الحالية.
- **العوامل المعرفية والمهارية**: تشير العوامل المعرفية إلى معرفة الدبلوماسي ببعض الأحداث والتواريخ والقضايا، ومستواه الثقافي فيها، أما المهارية، فتشير إلى قدرة الدبلوماسي في أداء بعض المهام الاتصالية، مثل الكتابة والتحرير والاتصال الشفوي، وإجادة اللغة الأجنبية..
- **نماذج جرونغ**: نماذج وضعها الباحث في العلاقات العامة جيمس جرونغ، توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المنظمات، وقد ركز في هذه النماذج على طبيعة الاتصال في ممارسة العلاقات العامة، وتحديد اتجاه الاتصال بين المنظمة والجمهور، وقد حدد جرونج أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة وهي: نموذج الوكالة الصحفية، ونموذج إعلام الجمهور، ونموذج الاتصال الثنائي غير المتناظر، ونموذج الاتصال الثنائي المتناظر.
- **نظرية الامتياز**: نظرية عامة، وضعها مجموعة خبراء في العلاقات العامة منهم جرونغ، للعلاقات العامة تركز على أربعة مستويات في إدارة العلاقات العامة في المنظمات لتكون أكثر فاعلية، والمستويات هي مستوى البرنامج

الإداري للعلاقات العامة، والمستوى الوظيفي المتعلق بمهام العلاقات العامة، ومستوى التنظيم ونوع الاتصال، والمستوى المجتمعي وإدراك مدى التأثير في الجمهور.

4. المراجعة النظرية والدراسات السابقة

4.1 نماذج جرونغ في العلاقات العامة

ووضع رائد العلاقات العامة جرونج Grunig أربعة نماذج في ممارسة العلاقات العامة كالآتي (Grunig & Hunt, 1984):

1. نموذج الوكيل الصحفي أو ما يمكن تسميته بنموذج النشر press agent/publicity model: وفيه يستخدم ممارسو الاتصال الإقناع لتشكيل أفكار وآراء الجمهور الرئيس، وفي هذا النموذج لا تعد الدقة مهمة، ولا تسعى المنظمات فيه إلى الحصول على تغذية راجعة أو معرفة رد فعل الجمهور، أو إجراء أبحاث حول تحليل الجمهور، ويكون الاتصال فيه أحادي الاتجاه. ومثالا على ذلك أعمال الدعاية.
2. نموذج الإعلام: ويسمى أحياناً نموذج المعلومات العامة The public information model: وبعيداً عن التكتيكات الاستغلالية المستخدمة في نموذج الوكيل الصحفي، فان نموذج الإعلام، أو نموذج المعلومات العامة يقدم معلومات أكثر دقة، ومع ذلك، فما يزال الاتصال في هذا النموذج أحادي الاتجاه، ولا يقوم فيه ممارسو الاتصال بإجراء أبحاث تحليل الجمهور لتوجيه استراتيجياتهم وتكتيكاتهم، وانما يتم انشاء بعض النشرات الصحفية، والرسائل الإخبارية استنادًا إلى هذا النموذج، وفيه لا تكون الجماهير مستهدفة بالضرورة، أو قد تم تحديدها مسبقًا.
3. النموذج غير المتناسق بالاتجاهين The two-way asymmetrical model: ويستخدم هذا النموذج الأسلوب الإقناعي العلمي للتواصل مع جمهور المؤسسة، ويقوم في هذا النموذج منشئو المحتوى بإجراء البحوث لفهم مواقف وسلوكيات الجمهور بشكل أفضل، والتي بدورها تعمل على تحديد استراتيجية رسالة المؤسسة وصناعتها، وما يزال في هذا النموذج يتم استخدام الاتصالات مع تغليب صالح المؤسسة على الجمهور؛ لذلك يعد نموذجاً غير متماثل، أو غير متوازن، ومع ذلك يحظى هذا النموذج بشعبية خاصة في الإعلان والتسويق من قبل المستهلكين، لاسيما في المجالات التي تعنى تحديدًا بزيادة أرباح المؤسسة.
4. النموذج المتناظر ثنائي الاتجاه The two-way symmetrical model: ويؤكد هذا النموذج على إن ممارس العلاقات العامة يجب إن يكون بمثابة عنصر ارتباط بين المنظمة، والجمهور الرئيس، فضلاً عن دوره في الإقناع؛ ومن ثم فان ممارسي العلاقات العامة هم مفاوضون، ويستخدمون الاتصال لتستفيد جميع الأطراف المعنية، أي

الجمهور والمنظمة على حد سواء، وليس المنظمة التي توظفهم وحسب. يستخدم مصطلح "متناظر" أو "متناسق" لان النموذج يسعى إلى إيجاد حالة ذات منفعة متبادلة. ويعد النموذج المتناظر أو المتناسق في اتجاهين النموذج الأكثر أخلاقية، وهو نموذج يجب على ممارسي العلاقات العامة استخدامه في تكتيكاتهم، وأعمالهم اليومية.

4.2 نظرية الامتياز

تقترح نظرية التميز أنه يمكن تحديد قيمة الاتصال على أربعة مستويات؛ مستوى البرنامج والمستوى الوظيفي ومستوى المنظمة والمستوى المجتمعي. يستخدم مستوى البرنامج في تمكين العلاقات العامة كوظيفة إدارية، والمستوى الوظيفي هو وظيفة اتصال متكاملة تمثل كيانها الخاص ومنفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى بما في ذلك التسويق، والمستوى التنظيمي هو تبني الاتصالات الداخلية والخارجية وبناء العلاقات على نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه، وأخيراً المستوى المجتمعي يدرك التأثير على الجمهور، ولا يمكن أن تكون فعالة ما لم تكن مسؤولة اجتماعيا.(Waddington, 2018)، ويعتقد Sledzik أن نظرية التميز والنماذج الأربعة (لجرونغ) توفر النهج المثالي للعلاقات العامة – وتحديداً النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه. يدعي أنه يبدو أنه "نموذج طوباوي"(Sledzik, 2008). كما أشاد كوبر بالنموذج معتبراً إياه أفضل نموذج يمكن لممارس العلاقات العامة استخدامه(Cooper, 2009). وعلى خلاف ذلك، هناك من يعتقد بأن نظرية الامتياز تبالغ في تبسيط الجمهور والتركيز المفرط عليه(Waddington, 2018). وبحسب ويكفيلد (Wakefield, 1997) فقد أدت الدراسات الأخيرة إلى نموذج للعلاقات العامة العالمية من الدرجة الأولى، إذ تم تحديد الظروف السياقية التي تؤثر على العلاقات العامة العابرة للحدود بالمتغيرات التالية؛ الثقافة واللغة، والحراك الفاعلية، والمتغيرات الاقتصادية، والمتغيرات السياسي، ونظم وسائل الإعلام، ومستوى التنمية.

4.2.1 الامتياز في العصر الرقمي

تقول لاريسا غرونيغ خلال خطاب أكتوبر 2010 في مؤتمر PRSA الدولي: إن وسائل الإعلام الجديدة التي نمتلكها اليوم تجعل من الممكن أكثر من أي وقت مضى تحقيق أهدافنا من حيث العلاقات مع أصحاب المصلحة... و".. أود أن أقول إن نظرية الامتياز ليست ثابتة. ستتغير بعض الأشياء التي تصورناها منذ سنوات بمرور الوقت لأننا نواصل إجراء الأبحاث حول النظرية. ويواصل الأشخاص العاملون في مجال العلاقات العامة التحقيق ومع المزيد من البيانات والمزيد من التحليل، يمكننا صقل النظرية ".. و"مع أشياء مثل العولمة والأزمات التي عشناها بشكل واضح في السنوات القليلة الماضية، وبالطبع الوسائط الرقمية، ستؤثر كل هذه العوامل بلا شك على أي نظرية مفيدة في مجالنا." وتوقعت لجنة الإنترنت CIPR PRCA في عام 2000 تأثير الإنترنت على وسائل الإعلام والاتصالات التنظيمية، ففي اللحظة التي يتم فيها تسجيل الرسالة في شكلها الإلكتروني، وإرسالها بسهولة، فإذا كان للرسالة

صدى لدى الجمهور، سيتم مشاركتها وتمريرها من شبكة إلى أخرى، بعيداً عن سيطرة أو تحكم المنشئ الأصلي لها. وفي حال أن كان لدى منظمة مدونة أو صفحة على Facebook وتدعو جمهورها إلى التعليقات، فهو شكل متماثل من أشكال الاتصال، لكنه ليس بالضرورة متوافقاً مع نظرية الامتياز، كونه اتصالاً متماثلاً فقط إذا شاركت المنظمة، ولكن من غير المحتمل أن تكون علاقة متناظر(Waddington, 2018).

وتتبنى كل من نظرية التميز(Dozier et al., 2013)، ونظرية إدارة العلاقات (Ledingham, 2003)نهجًا إبداعيًا مشتركًا يُنظر فيه إلى الجمهور كشركاء، ويُنظر إلى الاتصالات على أنها أداة لبناء العلاقات (وليس غاية في حد ذاتها، ويرى (Botan & Taylor, 2004) أن منظور المؤسسة للجمهور كمشاركين يجعل من الممكن الاتفاق على المعاني والتفسيرات والأهداف المشتركة.

4.3 الدبلوماسية العامة

تفتقر الدبلوماسية العامة إلى تعريف واضح ومتماسك ومتفق عليه على نطاق واسع، و أحد التعريفات الشائعة هو: "عملية تواصل الحكومة مع الجماهير الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكار الدولة ومؤسساتها وثقافتها، فضلاً عن أهدافها وسياساتها الوطنية(Tuch, 1990, P.3). وفي تعريف آخر فان الدبلوماسية العامة هي "فن التواصل مع الجماهير الأجنبية للتأثير على التصورات والمواقف والسياسات الدولية"(Waller, 2007, p. 19). وهي "العملية التي يتم من خلالها متابعة العلاقات المباشرة مع الناس في بلد ما لتعزيز المصالح وتوسيع قيم أولئك الذين يتم تمثيلهم(Sharp, 2005, p. 106).

يشير مفهوم الدبلوماسية العامة إلى الفعاليات والأنشطة التي يقوم بها الدبلوماسيون والمسؤولون بشكل علني ومع جمهور متنوع، والتي تتميز بوظيفتين أساسيتين هما؛ تركيزها على إقناع الجمهور، والتفاهم المتبادل. وهي نشاط حكومي للتواصل مع الجماهير الأجنبية في محاولة لتحقيق فهم لأفكارها ومثلها العليا ومؤسساتها وثقافاتها، فضلاً عن أهدافها الوطنية وسياساتها الحالية(Tuch, 1990).

وقد فسر ميلون (Malone(1988 هاتين الوظيفيتين بالمعلومات السياسية (الإقناع) من خلال وسائل الإعلام المتنوعة لتقديم تفسيرات ودفاعات قصيرة المدى لسياسات وسلوكيات معينة لحكومة الفرد والتواصل الثقافي من خلال استخدام الوسائط البطيئة مثل الأفلام، وتعليم اللغة، والتبادلات الفنية والفنية، والمعارض وغيرها، بهدف التفاهم المتبادل مع المجتمع بالكامل.

وإلى جانب ذلك يتميز التواصل الثقافي في الدبلوماسية العامة بمستويين من المعنى الوظيفي؛ هما التفاوض بشأن الاتفاقيات الثقافية الرسمية، وتنفيذ هذه الاتفاقيات وتسييرها، الهدف من الدبلوماسية الثقافية هو إنتاج مواقف

إيجابية تجاه بلد المرء على أمل أن يكون ذلك مفيدًا لتحقيق الهدف الدبلوماسي العام .في المقابل، تهدف العلاقات الثقافية إلى الانتقال من المزايا الأحادية إلى المزايا الثنائية أو المتعددة الأطراف، على الرغم من أن بحث الخبراء يستبعد حصر أهداف الدبلوماسية العامة أو العلاقات العامة في التفاهم المتبادل، ومفهوم التناظر (L'Etang & Pieczka, 2012).

توصل المؤلف الألماني بيسيرت Peisert(1978) إلى تصنيف رباعي لهياكل الأهداف ذات الصلة لما أسماه "السياسات الثقافية الخارجية؛ 1) التبادل والتعاون، 2) نقل الثقافة الخاصة في اتجاه واحد إلى الخارج، 3) المعلومات، 4) تصوير الذات، في النموذج الأول، التبادل والتعاون، كلا الجانبين لهما حقوق متساوية. يتعاون الشركاء في جهود مشتركة للمساهمة في حل المشكلات الثقافية والاجتماعية والعلمية. أما نموذج Peisert الثاني فهو انتقال أحادي الاتجاه للثقافة الخاصة إلى الخارج. هيكلها الأساسي هو عدم التوازن، وقد تمثله وحدة تنظيمية مركزية قريبة من إدارة السياسة الخارجية، وتتمثل مهمتها في التأكد من أن جوهر المشاريع يتماشى مع قيم واستراتيجيات الدبلوماسية العامة. ويهدف النموذج الثالث؛ المعلومات، إلى إيجاد مواقف إيجابية لدى الجمهور الأجنبي وقبولها لبلدك، وهي مهمة تقوم بها عادة المعاهد الثقافية في الخارج. أما النموذج الرابع، نهج التصوير الذاتي، فيقوم على تقديم صورة محددة جدًا للدولة في الخارج، ويتم تخطيط الأنشطة وتنسيقها مركزيًا من قبل منظمة قريبة من السياسة الخارجية. ومن الأمثلة على هذا النهج معاهد ثقافية رفيعة المستوى مشبعة بنكهة وطنية قوية.

يشير مفهوم العلاقات العامة الدولية إلى البعد الدولي من حيث تدفق الاتصالات بين دولتين أو أكثر، والجانب العالمي، أي الترابط المتزايد بين النظام الدولي ومستوياته، ويضيف بُعد العلاقات الذي يتم إدخاله إلى الدبلوماسية العامة من خلال رؤية العلاقات العامة لها، العنصر الديناميكي لحالة التغير للعلاقات بين الفاعلين وجماهيرهم، وحول هذا المدلول فقد اكتسب بُعد العلاقات للعلاقات العامة زخمًا خلال العقد الماضي من جهة إبرازه (Ledingham, 2010).

وفي ضوء العلاقات العامة الدولية يمكن تعزيز أبعاد إضافية متعددة التخصصات للدبلوماسية العامة معها، إذ قام سوندي Szondi(2009) بمحاولة لوضع تصور لنظام أوسع عند إدخال العلاقات العامة الدولية للبلدان بصفته مصطلحاً يشمل؛ العلامة التجارية للوجهة، والعلامة التجارية للبلد، والدبلوماسية الثقافية، والدبلوماسية العامة، والدعاية. واقترح (Bentele, 1995) و(Signitzer & Coombs, 1992) ثلاثة مستويات لفهم سياقات فاعلية ممارسة العلاقات العامة والدبلوماسية العامة وانعكاسات تأثيراتها:

1. مستوى العلاقات بين البلدين (التوقعات الحالية والتاريخية والمستقبلية) ؛ قد تتأثر فكرة دولة عن دولة أخرى وفق حجم وقوة الدولة، وبالتالي ستتأثر صورة الدولة بعلاقات هذا البلد مع الدول الأخرى من خلال الأفكار والتصورات التي تتشكل حسب طبيعة العلاقة.
2. مستوى المؤسسات الاجتماعية التي يشارك فيها الشخص؛ خذ على سبيل المثال أستاذ جامعي له اهتمام خاص بالرسم الانطباعي في القرن التاسع عشر: ستتشكل صورته عن فرنسا بشكل مختلف تمامًا عن صورة زميله الذي ليس لديه الاهتمامات ذاتها.
3. مستوى العلاقات الشخصية والتجارب مع الدولة الأخرى: من الواضح أن الناس يطورون صورهم الوطنية أيضًا في سياق السفر السياحي والتبادلات الطلابية والعلاقات مع الأقارب والأصدقاء والزملاء في الخارج وحركات الهجرة وما شابه.

4.4 العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة بمفهومها الحديث من الوظائف الإدارية ذات الأهمية الكبيرة التي أفرزتها تطورات العصر الحديث مثل التقدم العلمي والتكنولوجي، وغير ذلك من العوامل الأخرى، بحيث أصبحت العلاقات العامة توفر أساليب ووسائل اتصالية مناسبة لكل القطاعات والفئات المعنية والمستهدفة من عمل العلاقات العامة؛ لذلك فان العلاقات العامة كأساليب ووسائل وتقنيات وأهداف ما تزال تشهد تطورات وتعديلات عديدة لتستطيع مواكبة التطورات الكبيرة في العلم، وفي التكنولوجيا، وفي الوعي، والتعليم وغير ذلك من التطورات(حسين، 2014). وقد عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها عبارة عن الجهود المقصودة، والمخطط لها، والتي دائماً تهدف إلى بناء حالة من التفاهم المشترك بين المنظمات وجماهيرها للمحافظة عليها(خضر، 1998).

ويمكن التمييز بين ثلاثة أوجه للعلاقات العامة هي؛ التنظيمية، والمجتمعية، والتسويقية، من منظور العلاقات العامة، قد نفكر في النهج المجتمعي باعتباره الأوسع، والنهج التسويقي هو النهج الضيق، والنهج التنظيمي الذي يتخذ موقعًا في المنتصف(Signitzer, 2013). وقد لخصت أهم مهارات ممارسي العلاقات العامة في ما يأتي(نصرالله، 2001):

(1) مهارات اللغة والكتابة والتحرير: ويقصد بها قدرة القائم على الاتصال في المؤسسة على توظيف لغته بشكل علمي صحيح وقويم، وممارسته لعملية الكتابة الهادفة التي تتوفر فيها عناصر البساطة، والوضوح، والقوة معا؛ من أجل تقديم مضمون جيد بعيد عن التشويش، أما التحرير الإعلامي فيعني هنا جعل الأحداث والمعلومات في متناول الجميع بطريقة واضحة، ومشوقة، ودرامية في بعض الأحيان. ومهمة التحرير تقع ليس على كاهل المؤسسة الأهلية

انما على المحرر الصحفي الذي ترسل إليه المعلومات والبيانات من أجل إخراجها، وتقديمها بصورتها النهائية المنقحة: لغويا، وأسلوبيا.

(2) مهارة العلاقات العامة: ويقصد بها حسن التعامل والتصرف مع الجماهير على اختلاف شرائحها، وممارسة فن الاستماع الفعال باهتمام وتقدير، والقدرة على الوصول إلى عقل وقلب الجمهور المستهدف، إضافة إلى إيجاد قنوات الاتصال المستديمة مع وسائل الإعلام، ومع الجمهور من خلال وسائل الإعلام والاتصال.

(3) مهارات فنية وتقنية: وتتنوع المهارات الفنية والتقنية ما بين القدرة على التصميم وإصدار المطبوعات بأشكال مختلفة تتناسب وطبيعة الرسالة والجمهور والوسيلة الإعلامية (فن الإخراج الصحفي) إلى القدرة على التعامل مع وسائل الاتصال والمعلومات من أجهزة كمبيوتر وانشاء مواقع إلكترونية وغيرها.

(4) مهارات إدارية: إن جميع العاملين في المجال الإعلامي يحتاجون إلى مهارات إدارية لتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة والخاصة بمعرفة أسس التخطيط المبدئي لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة ولتحديد سمات الجمهور ومدى ملاءمة الرسالة له وللتعرف على الميزانية التقديرية اللازمة لإنتاج بعض المطبوعات، ومتابعة عملية التنفيذ والتوزيع لضمان نجاح الهدف المراد تحقيقه.

(5) الدورات التدريبية المستمرة: يحتاج ممارسو العلاقات العامة والإعلاميون إلى برامج تدريبية مستمرة، لتعزيز مهاراتهم أو بناء مهارات جديدة، أو مواكبة التطورات التي تتسارع في عالم الاتصال والعلاقات العامة، ومن ثم يعد التدريب أحد أهم عناصر ومتطلبات شخصية العلاقات العامة، كونه معنياً بصورة مباشرة عن التواصل مع الجمهور، ومتابعة ردود الأفعال، وتتبع كل ما هو جديد في سبيل الارتقاء بصورة مؤسسته مما يحقق الرضا الجماهيري وتحقيق رسالة المؤسسة.

(6) توفير الأجهزة المتطورة وأساليب الاتصال الحديثة: بالقدر الذي تستند فيه المؤسسة إلى كفاءة وخبرات العاملين فيها، إلا إن عملية الاتصال اليوم تتطلب مواكبة التطور التكنولوجي والتقني، وتوفير الأجهزة الحديثة لتسهيل وتسريع عملية الاتصال، لاسيما إن العالم كله اليوم يستثمر مستجدات عالم الاتصال، ويوظفها في تحقيق أهداف العلاقات العامة، مثل أجهزة الحاسوب المحمولة، وتقنيات العرض، ومنصات الإعلانات الرقمية، والهواتف الذكية، وغيرها.

4.5 الروابط بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة

مع بدايات العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، بدأ عدد من العلماء من عدة تخصصات في استكشاف الروابط بين مجالي الدبلوماسية العامة العلاقات العامة . إذ دعا كروكيبيرج وفوينوفيتش (2005) إلى رفض الدعاية إلى ممارسة الدبلوماسية العامة الحقيقية التي تعتمد على النظرية السياسية ونظريات العلاقات الدولية، إلى جانب نظريات و

نماذج العلاقات العامة التي تقوم على اتصالات متناظرة ثنائية الاتجاه وبناء المجتمع (Kruckeberg & Vujnovic, 2005). ويؤمن (Melissen, 2005) أن عمل الدبلوماسية العامة الجديدة في وزارات الخارجية في العالم لا تختلف عن عمل العلاقات العامة أبداً. كما أشارا (Signitzer & Wamser, 2010) إلى أن العلاقات العامة والدبلوماسية العامة هما "وظائف اتصال إستراتيجية لأي من المنظمات أو الدول" (ص41). وفي سياق ذلك، أوضحا (Pigman & Deos, 2008) أن الحكومات يمكنها أن تستفيد من أساليب وتقنيات العلاقات العامة والعمل مع متخصصي العلاقات العامة الخارجية والاتصالات السياسية . وأكدا أنه من الصعب القيام بالدبلوماسية العامة بعيدا عن تقنيات العلاقات العامة، بسبب تنافسية بيئة وسائل الإعلام العالمية على اكتساب الجماهير العالمية وصولًا أكبر إلى تدفقات المعلومات"(ص87).

ومن الدراسات التجريبية التي تدرس الروابط بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة، دراسة (Yun, 2006)، إذ اختبر يون نظرية التميز من خلال دراسة استقصائية لدبلوماسيين عامين أجانب مقرهم في واشنطن العاصمة، حول الأمور المتعلقة بإدارة وسلوكيات الدبلوماسية العامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إمكانية مساهمة نظريات العلاقات العامة في النهوض بنظرية الدبلوماسية العامة، وتعميق فهم "كيف ولماذا تمارس الدول الدبلوماسية العامة.

يشير كيوسيس (Kiousis(2011 إلى أن جهود الدبلوماسية العامة تعتبر جزءًا رئيساً من العلاقات الدولية الناجحة بين الدول، وأن أنشطة العلاقات العامة السياسية هي مكون رئيس لهذه الأنشطة. وقد وسع موليدا (Kiousis, 2011) هذا الاتجاه ليشمل الشركات الدولية التي تعمل ضمن بيئات سياسية معقدة، تتطلب منها تلبية توقعات وتشريعات الحكومات المتعددة، وبالتالي من السهل استقراء نظريات العلاقات العامة وتعاليمها.

أكد أرمسترونج (Armstrong, 2009) أن الدبلوماسية العامة ليست علاقات عامة، في دعوته لدبلوماسية عامة أمريكية أكثر قوة، لافتاً إلى أن القدرة على إشراك الجماهير العالمية هي ضرورة للأمن القومي ويجب ألا تكون مجرد أداة للعلاقات العامة، وأشار إلى أن العلاقات العامة هي مجرد الترويج للأفكار والقيم. وعليه فإن ممثلي الدبلوماسية الحقيقيين يرفضون أن تكون مهمتهم محصورة في الترويج أو كسب الأصدقاء، بل هي أبعد من ذلك وأعمق (Floyd, 2007). وفي مقابل هذا الاتجاه، هناك اتجاه مخالف تماماً، ويؤكد أصحابه على أن العديد من المجالات التي يشار إليها باسم الدبلوماسية العامة هي في الواقع من استراتيجيات العلاقات العامة المتنوعة، بمعنى أن الدبلوماسية العامة هي جزء من الإطار العام للعلاقات العامة في منظورها العام(Armstrong, 2009).

وفي سياق قريب، أكد ماكنمارا (Macnamara, 2012) أن العلاقات العامة قد تحتاج إلى تعلم المزيد من الدبلوماسية العامة، مبيناً أن علماء العلاقات العامة ركزوا في الغالب على كيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ العلاقات العامة في سياقات الدبلوماسية العامة، وقارن Macnamara المفاهيم الأساسية من الدبلوماسية "الجديدة" بمفاهيم

العلاقات العامة كما نصت عليه نظرية التميز، وإيجاد أوجه الشبه المشتركة بين المجالين، ووفق ماكنمارا (2012) فإن الدبلوماسية العامة تتميز باستخدام التواصل بين الأشخاص، وقوة العلاقات بين الطرفين، والبروتوكولات الرسمية لحل النزاعات، فضلاً عن مهارات التفاوض، والاعتراف والقبول والتعددية في المصالح والآراء، ولذلك يجب على العلاقات العامة أن تتبنى مفاهيم الدبلوماسية العامة ومبادئها لتطوير طريقة جديدة للتفكير وممارسات جديدة تكون أكثر فاعلية، وأكثر توجها نحو المجتمع، وأكثر أخلاقية، وفي نهاية المطاف أكثر مقبولية.

4.6 الروابط المفاهيمية

على الرغم من أن الدبلوماسية العامة تتخلف عن العلاقات العامة في بناء ملف تعريف للمهني الناجح، فقد تم إحراز بعض التقدم في كلا المعسكرين لتحديد المعرفة والمهارات المهمة للنجاح المهني.(Fitzpatrick, 2010)، وعلى الرغم من أوجه الشبه الواضحة مع العلاقات العامة، إلا أن القليل من العلماء قد فكروا في الروابط المفاهيمية والعملية بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة قبل 11 سبتمبر 2011. لاحظ (Signitzer & Coombs, 1992) أن ممارسي العلاقات العامة والدبلوماسية العامة غالبًا ما يسعون لتحقيق الهدف نفسه وهو التأثير في الرأي العام لصالح الدولة أو المؤسسة(ص 130) . وأكدا أن التقارب بين الوظيفتين طبيعي ويجب عدم تجاهله.

وقد وجدت ليتانغ (L'Etang, 1996) تداخلات واضحة في ثلاثة وظائف مشتركة في العلاقات العامة والدبلوماسية العامة؛ التمثيلية (البلاغة، والخطابة، والمناصرة)، والحوار (التفاوض، وصنع السلام)، والاستشارة (المشورة)، واستشهدت بالدور الممتد للحدود لكلا الطرفين، والذي يرى أنهما يعبران عن الثقافات، فضلاً عن الأدوار التفسيرية والعرضية، حيث يحاول كلا الجانبين إدارة الاتصال حول القضايا.

5. النتائج

تم معالجة استجابات المبحوثين من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور البحث، وكما يلي:

5.1 المحور الأول: واقع المعارف والمهارات الاتصالية المهمة للنجاح المهني في الدبلوماسية العامة

للتعرف إلى نتائج هذا المحور، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن واقع المعارف والمهارات الاتصالية المهمة للنجاح المهني في الدبلوماسية العامة، كما في الجدول التالي:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن واقع المعارف والمهارات الاتصالية المهمة للنجاح المهني في الدبلوماسية العامة

المعارف والمهارات الاتصالية			
الاتصال	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**التقييم**
مهارات الكتابة وإنتاج الرسائل	3.703	1.251	مرتفع
مهارات الاتصال الشفوي	3.703	1.215	مرتفع
مهارات التعامل مع الآخرين وبناء العلاقات	3.692	1.313	مرتفع
مهارات الإقناع	2.813	1.421	متوسط
إتقان اللغة في الاتصال الكتابي والشفوي	2.714	1.432	متوسط
حل المشكلات والتفاوض	2.417	1.461	متوسط
إجادة استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية والبصرية	2.276	1.462	منخفض
مهارات الاستماع الناقد	2.076	1.462	منخفض
الخطابة والعرض التقديمي	2.000	1.316	منخفض
المتوسط الحسابي الكلي لمهارة الاتصال	**2.821**	**1.370**	**متوسط**
البحث	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**التقييم**
معرفة تاريخ الدولة وتطورها	3.891	0.903	مرتفع
معرفة تاريخ العلاقات العامة	2.813	0.841	متوسط
معرفة تاريخ العلاقات الدولية (خاصة دولتك)	2.714	1.432	متوسط
عمل الدراسات والأبحاث	2.497	1.471	متوسط
مهارات البحث والتحليل	2.474	1.482	متوسط
استخدامات البحث والتنبؤ	2.276	1.482	منخفض
دراسة الاتجاهات المجتمعية	2.052	1.552	منخفض
إعداد الأدلة الاتصالية للعاملين	1.276	1.982	منخفض
المتوسط الحسابي الكلي لمهارة البحث	**2.499**	**1.393**	**منخفض**
التدريب	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**التقييم**
التدريب في أصول ومبادئ عمل العلاقات العامة	4.803	0.881	مرتفع
التدريب في مجال التحرير والكتابة	4.703	0.915	مرتفع
التدريب على إجراء الحوارات واللقاءات الإعلامية	3.902	1.313	مرتفع
التدريب على مهارات الاتصال والتفاوض	3.813	1.421	مرتفع
التدريب في مجال الدعاية والإعلان	2.914	1.432	متوسط
التدريب على اللغات الأجنبية	2.417	1.461	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي لمهارة التدريب	**3.794**	**1.237**	**مرتفع**

المهارات الإدارية للدبلوماسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إدارة المعلومات	4.887	0.682	مرتفع
إدارة العلاقات والاتصالات	4.773	0.814	مرتفع
إدارة القضايا والأزمات	4.512	1.013	مرتفع
إدارة المتطلبات والقضايا القانونية	2.914	1.432	متوسط
إدارة التغيير والتخطيط والتطوير التنظيمي	2.817	1.481	متوسط
إدارة التسويق والتمويل	2.804	1.891	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي لمهارات الإدارة الدبلوماسية	**3.785**	**1.150**	**مرتفع**

المصدر: من عمل الباحث استناداً إلى معطيات التحليل ببرنامج Spss

بينت معطيات الجدول أعلاه، استجابات العينة حول واقع المعارف والمهارات الاتصالية المهمة للنجاح المهني في الدبلوماسية العامة، وكما يلي:

- إن من أبرز مهارات الاتصال التي يتمتع بها الدبلوماسيون هي مهارة الكتابة وإنتاج الرسائل بمتوسط حسابي(3.703) وانحراف معياري(1.251) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلتها مهارات الاتصال الشفوي بمتوسط حسابي(3.703) وانحراف معياري(1.215) وهي ضمن المستوى المرتفع، ثم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء العلاقات بمتوسط حسابي(3.692) وانحراف معياري(1.313) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً. بينما وردت مهارات الاستماع الناقد والخطابة بمستويات منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمهارات الاستماع الناقد(2.076) وانحراف معياري (1.462)، وبلغ المتوسط الحسابي لمهارات الخطابة والعرض التقديمي(2.000) وانحراف معياري(1.316).
- إن من أبرز معارف ومهارات البحث التي يتمتع بها الدبلوماسيون هي معرفة تاريخ الدولة وتطورها بمتوسط حسابي(3.891) وانحراف معياري(0.903) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلتها معرفة تاريخ العلاقات العامة بمتوسط حسابي(2.813) وانحراف معياري(0.841) وهي ضمن المستوى المتوسط، ثم معرفة تاريخ العلاقات الدولية (خاصة دولتك)بمتوسط حسابي(2.714) وانحراف معياري(1.432) وهي ضمن المستوى المتوسط أيضاً. بينما وردت مهارات دراسة الاتجاهات المجتمعية، وإعداد الأدلة الاتصالية للعاملين بمستويات منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدراسة الاتجاهات المجتمعية (2.052) وانحراف معياري (1.552)، وبلغ المتوسط الحسابي لإعداد الأدلة الاتصالية للعاملين (1.276) وانحراف معياري(1.982).
- إن من أبرز مهارات التدريب والتطوير التي يتعرض لها الدبلوماسيون هي التدريب في أصول ومبادئ عمل العلاقات العامة بمتوسط حسابي(4.803) وانحراف معياري(0.881) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلاها التدريب

في مجال التحرير والكتابة بمتوسط حسابي(4.703) وانحراف معياري(0.915) وهي ضمن المستوى المرتفع، ثم التدريب على إجراء الحوارات واللقاءات الإعلامية بمتوسط حسابي(3.902) وانحراف معياري(1.313) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً. في حين وردت التدريب في مجال الدعاية والإعلان، التدريب على اللغات الأجنبية بمستويات متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للتدريب في مجال الدعاية والإعلان (2.914) وانحراف معياري (1.432)، وبلغ المتوسط الحسابي للتدريب على اللغات الأجنبية (2.417) وانحراف معياري(1.461).

- إن من أبرز المهارات الإدارية للدبلوماسي هي إدارة العلاقات والاتصالات بمتوسط حسابي(4.773) وانحراف معياري(0.814) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلاها إدارة القضايا والأزمات بمتوسط حسابي(4.512) وانحراف معياري(1.013) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً، ثم إدارة المتطلبات والقضايا القانونية بمتوسط حسابي(2.914) وانحراف معياري(1.432) وهي ضمن المستوى المتوسط. في حين وردت إدارة التغيير والتخطيط والتطوير التنظيمي وإدارة التسويق والتمويل بمستويات متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي إدارة التغيير والتخطيط والتطوير التنظيمي (2.817) وانحراف معياري (1.481)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة التسويق والتمويل (2.804) وانحراف معياري(1.891).

5.2 المحور الثاني: الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة

للتعرف إلى نتائج هذا المحور، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة، كما في الجدول التالي:

جدول(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة

الوسائط الاتصالية الأكثر فاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تبادل الرسائل التحريرية والشفهية الإلكترونية والورقية	3.671	1.165	مرتفع
الزيارات والهدايا المتبادلة	3.687	1.189	مرتفع
برنامج التبادل الأكاديمي	3.561	1.221	متوسط
الحملات الإعلامية	3.550	1.137	متوسط
أفلام وثائقية وأفلام	3.550	1.137	متوسط
المعارض والمهرجانات الثقافية	3.517	1.339	متوسط
التفاعل مع رسائل الجمهور الكترونيا	3.473	1.317	متوسط
مقابلات وحوارات وسائل الإعلام	3.451	1.202	متوسط
خطاب المتحدث باسم المؤسسة(التصريحات الإعلامية)	3.440	1.107	متوسط
البث المباشر عبر منصات التواصل الرقمية	3.407	1.257	متوسط
المشاركة بالافتتاحيات والمقالات الصحفية	3.374	1.296	متوسط

الوسائط الاتصالية الأكثر فاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
المنشورات عبر منصات التواصل الاجتماعي	3.319	1.267	متوسط
التفاعلات وجها لوجه مع الجمهور المحلي	3.319	1.283	متوسط
الإعلانات المدفوعة في وسائل الإعلام الوطنية / المحلية	3.275	1.212	متوسط
الفنون التمثيلية والمسرحيات	3.242	1.295	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي	**3.455**	**1.228**	**متوسط**

المصدر: من عمل الباحث استناداً إلى معطيات التحليل ببرنامج Spss

بينت معطيات الجدول أعلاه، أن من أبرز الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة هي تبادل الرسائل التحريرية والشفهية الإلكترونية والورقية بمتوسط حسابي(3.671) وانحراف معياري(1.165) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلاها الزيارات والهدايا المتبادلة بمتوسط حسابي(3.687) وانحراف معياري(1.189) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً، ثم برامج التبادل الأكاديمي بمتوسط حسابي(3.561) وانحراف معياري(1.221) وهي ضمن المستوى المتوسط. في حين وردت الإعلانات المدفوعة في وسائل الإعلام الوطنية / المحلية في المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.275) وانحراف معياري (1.212)، وأخيراً الفنون التمثيلية والمسرحيات بمتوسط حسابي (3.242) وانحراف معياري(1.295).

5.3 المحور الثالث: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة

للتعرف إلى نتائج هذا المحور، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة، كما في الجدول التالي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة

النموذج الاتصالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
نموذج الوكيل الصحفي- مثل أعمال الدعاية والإعلانات	4.865	0.865	مرتفع
نموذج الإعلام- أحادي الاتجاه، مثل النشرات الصحفية، والرسائل الإخبارية	4.752	0.989	مرتفع
النموذج غير المتناسق بالاتجاهين- التواصل مع جمهور المؤسسة- تغليب صالح المؤسسة على الجمهور	3.546	1.281	متوسط
النموذج المتناظر ثنائي الاتجاه – مصلحة الجمهور بموازاة مصلحة المؤسسة	3.251	1.237	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي	**4.103**	**1.093**	**مرتفع**

المصدر: من عمل الباحث استناداً إلى معطيات التحليل ببرنامج Spss

بينت معطيات الجدول أعلاه، أن النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة هي نموذج الوكيل الصحفي بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.865) وانحراف معياري(0.865) وهي ضمن المستوى

المرتفع. تلاه نموذج الإعلام بمتوسط حسابي(4.752) وانحراف معياري(0.989) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً، ثم النموذج غير المتناسق بالاتجاهين بمتوسط حسابي(3.546) وانحراف معياري(1.281) في المستوى المتوسط، ثم النموذج المتناظر ثنائي الاتجاه بمتوسط حسابي (3.251) وانحراف معياري(1.237)، ضمن المستوى المتوسط أيضاً.

5.4 المحور الرابع: واقع مستوى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز

للتعرف إلى نتائج هذا المحور، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن واقع مستوى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز، كما في الجدول التالي:

جدول(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن واقع مستوى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز

مستويات نظرية الامتياز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
مستوى البرنامج الإداري			
وجود جهاز أو قسم إداري متخصص بالعلاقات العامة	3.962	0.711	مرتفع
وجود متخصصين بالمؤسسة تحت مسمى ممارسي(موظفي) العلاقات العامة	3.622	0.956	مرتفع
وجود موارد اتصالية خاصة للقسم (أجهزة وأدوات)	2.586	1.322	متوسط
المستوى التنظيمي			
تبني ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الداخلي	4.556	0.721	مرتفع
خطة لتنظيم وتحديد وسيلة والية التواصل بين المؤسسة والجمهور	2.641	1.362	متوسط
تبني ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الخارجي	2.586	1.321	متوسط
المستوى الوظيفي			
تنفيذ العلاقات العامة نشاطات موجهة للجمهور الداخلي او الخارجي	3.485	1.023	متوسط
قيام قسم العلاقات العامة بمهام محددة في بناء صورة الدولة	3.462	1.233	متوسط
تنفيذ قسم العلاقات أنشطة اتصالية منوعة مع الجمهور	3.415	1.255	متوسط
المستوى المجتمعي			
إدراك إدارة العلاقة العامة المسؤولية الاجتماعية أمام الجمهور	3.232	0.932	متوسط
التفاعل مع التغذية الراجعة للجمهور بصورة إيجابية	3.114	1.654	متوسط
إدراك ممارسي العلاقات مستوى تأثيرهم في الجمهور	2.921	1.325	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي	3.298	1.152	متوسط

المصدر: من عمل الباحث استناداً إلى معطيات التحليل ببرنامج Spss

يظهر من بيانات الجدول أعلاه، استجابات المبحوثين حول محور واقع مستوى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز، وكما يلي:

- إن من أبرز مؤشرات مستوى البرنامج الإداري للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز هو وجود جهاز أو قسم إداري متخصص بالعلاقات العامة، وبمتوسط حسابي(3.962) وانحراف معياري(0.711) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلاه وجود متخصصين بالمؤسسة تحت مسمى ممارسي(موظفي) العلاقات العامة، بمتوسط حسابي(3.622) وانحراف معياري(0.956) وهي ضمن المستوى المرتفع أيضاً، ثم وجود موارد اتصالية خاصة للقسم (أجهزة وأدوات)، بمتوسط حسابي(2.586) وانحراف معياري(1.322) في المستوى المتوسط.
- إن من أبرز مؤشرات المستوى التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية هو تبني ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الداخلي، وبمتوسط حسابي(4.556) وانحراف معياري(0.721) وهي ضمن المستوى المرتفع. تلاه وجود خطة لتنظيم وتحديد وسيلة والية التواصل بين المؤسسة والجمهور، بمتوسط حسابي(2.641) وانحراف معياري(1.362) وهي ضمن المستوى المتوسط، ثم تبني ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الخارجي، بمتوسط حسابي(2.586) وانحراف معياري(1.321) في المستوى المتوسط أيضاً.
- إن من أبرز مؤشرات المستوى الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية هو تنفيذ العلاقات العامة نشاطات موجهة للجمهور الداخلي او الخارجي، وبمتوسط حسابي(3.485) وانحراف معياري(1.023) وهي ضمن المستوى المتوسط. تلاه قيام قسم العلاقات العامة بمهام محددة في بناء صورة الدولة، بمتوسط حسابي(3.462) وانحراف معياري(1.233) وهي ضمن المستوى المتوسط، ثم تنفيذ قسم العلاقات أنشطة اتصالية منوعة مع الجمهور، بمتوسط حسابي(3.415) وانحراف معياري(1.255) في المستوى المتوسط أيضاً.
- إن من أبرز مؤشرات المستوى المجتمعي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية هو إدراك إدارة العلاقة العامة المسؤولية الاجتماعية أمام الجمهور، وبمتوسط حسابي(3.232) وانحراف معياري(0.932) وهي ضمن المستوى المتوسط. تلاه التفاعل مع التغذية الراجعة للجمهور بصورة إيجابية، بمتوسط حسابي(3.114) وانحراف معياري(1.654) وهي ضمن المستوى المتوسط، ثم إدراك ممارسي العلاقات مستوى تأثيرهم في الجمهور، بمتوسط حسابي(2.921) وانحراف معياري(1.325) في المستوى المتوسط.

6. المناقشة والاستنتاجات

يتضح من نتائج التحليل أن من أبرز مهارات الاتصال التي يتمتع بها ممارسو العلاقات العامة والدبلوماسيون هي مهارة الكتابة وإنتاج الرسائل بمتوسط حسابي(3.703)، ومهارات الاتصال الشفوي بمتوسط حسابي(3.703))، وهي من صميم مهارات ممارسي العلاقات العامة، وتقع ضمن المشتركات الاتصالية للعلاقات العامة والدبلوماسية

العامة، بينما وردت مهارات الاستماع الناقد بمستوى حسابي(2.076)، ومهارات الخطابة والعرض التقديمي بمتوسط حسابي(2.000). وهذا يؤشر إلى قصور إلى حد ما في المهارة الخطابية للدبلوماسي، أو ممارس العلاقات العامة، لكونها مهارة تخصصية تتعلق بعدد محدد من الدبلوماسيين، خاصة المكلفين بالتصريحات الصحفية، أو المتحدثين باسم المؤسسة. وقد أشار ليتانغ (L'Etang, 1996) إلى الخطابة ضمن التداخلات الواضحة في الوظائف المشتركة بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة، خاصة في الوظيفة التمثيلية، والتي تضمنت البلاغة، والخطابة، والمناصرة.

وتبين أن من أبرز معارف ومهارات البحث التي يتمتع بها الدبلوماسيون هي معرفة تاريخ الدولة وتطورها بمتوسط حسابي(3.891)، تلتها معرفة تاريخ العلاقات العامة بمتوسط حسابي(2.813). بينما وردت مهارات دراسة الاتجاهات المجتمعية ضمن المستوى المنخفض بمستوى متوسط(2.052)، وبلغ المتوسط الحسابي لإعداد الأدلة الاتصالية للعاملين (1.276). ويستنتج من هذه النتيجة أن وظيفة البحث حاضرة بنسبة مقبولة ضمن عمل الدبلوماسية العامة، في حين أن البحث هو أحد وظائف العلاقات العامة، والتي يمارسها القائمون بالاتصال في حالة الحاجة إلى قراءة الجمهور واتجاهاته، وكذلك توفير المعلومات الضرورية للعلاقات العامة والعاملين فيها، وبالتالي يتضح أن معرفة تاريخ الدولة، وإدراك أصول العلاقات العامة مؤشر واضح السياق المشترك للدبلوماسية العامة مع العلاقات العامة. وتزداد نسبة هذا التشارك في حالة توظيف بيئة الإعلام الرقمي، والاستبانات والتساؤلات الموضوعية.

وأظهرت النتائج أن أبرز مهارات التدريب والتطوير التي يتعرض لها الدبلوماسيون هي التدريب على أصول ومبادئ عمل العلاقات العامة بمتوسط حسابي(4.803)، والتدريب في مجال التحرير والكتابة بمتوسط حسابي(4.703)، ثم التدريب في مجال الدعاية والإعلان بمتوسط حسابي (2.914)، ثم التدريب على اللغات الأجنبية بمتوسط حسابي(2.417) . يستنتج من هذه المعطيات، أن التدريب الذي يتعرض لها الدبلوماسيون هو تدريب اتصالي بدرجة عالية، وتشترك فيها مع متطلبات العلاقات العامة، كونها وظيفة اتصالية تتعامل مع جمهور واسع ومنوع، وتتطلب فهماً وإدراكاً لأصول العلاقات العامة، واكتساب مهارة التحرير والكتابة التي يحتاجها الدبلوماسي في صياغة الرسائل الاتصالية، التي يستخدمها عبر مختلف وسائل الإعلام التقليدية والرقمية، والتي تتطلب كذلك مهارة التحدث بلغة أخرى، لتنوع الجمهور اللغوي، كل حسب الدولة التي يتم التعامل معها بصورة مباشرة. كما ظهر من خلال نتائج التحليل، وفي سياق المتطلبات الإدارية للدبلوماسي، فإن من أبرز المهارات كانت إدارة العلاقات والاتصالات بمتوسط حسابي(4.773)، ثم إدارة القضايا والأزمات بمتوسط حسابي(4.512)، ثم إدارة التغيير والتخطيط والتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (2.817)، وإدارة التسويق والتمويل بمتوسط (2.804). ويظهر من خلال هذه المعطيات أن أكثر الحضور العملي للدبلوماسيين كان ضمن إدارة الاتصال في المؤسسة، يليه التخطيط

والتطوير التنظيمي، وهو مؤشر واضح على تمركز العمل الدبلوماسي على الجانب الاتصالي الذي يشترك مع جوانب العلاقات العامة التي أشار إليها نصرالله(2001) ضمن مبادئ الاتصال التربوي والإنساني في إطار العلاقات العامة. وفي جانب الوسائط والفعاليات الاتصالية الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة، فقد ظهر أن أبرزها هي تبادل الرسائل التحريرية والشفهية الإلكترونية والورقية بمتوسط حسابي(3.671)، تلاها الزيارات والهدايا المتبادلة بمتوسط حسابي(3.687)، في حين وردت الإعلانات المدفوعة في وسائل الإعلام الوطنية / المحلية في المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.275)، وأخيراً الفنون التمثيلية والمسرحيات بمتوسط حسابي (3.242). وتقع هذه الوسائل الاتصالية ضمن وسائل الاتصال في العلاقات العامة(حسين, 2014; نصرالله, 2001)، والتي وظفت هنا في الممارسة الدبلوماسية العامة بشكل فاعل. وقد احتلت الفنون التمثيلية المراتب المتوسطة، كونها قليلة الحصول، بسبب طبيعة العمل الدبلوماسي، كما يمكن القول إنها من الأنشطة التي تحتاج علاقات مميزة مع الدول، أو جمهورها، وهذا ربما يحصل في بعض المناسبات، مثل المهرجانات المشتركة، أو حفلات التخرج، أو المناسبات الرياضية، والوطنية. أما النماذج الاتصالية للعلاقات العامة الأكثر فعالية في الممارسات الدبلوماسية العامة فقد أظهرت نتائج التحليل نموذج الوكيل الصحفي بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.865)، تلاه نموذج الإعلام بمتوسط حسابي(4.752)، ثم النموذج غير المتناسق بالاتجاهين بمتوسط حسابي(3.546)، ثم النموذج المتناظر ثنائي الاتجاه بمتوسط حسابي (3.251). ويشير تقدم نموذجا الوكيل الصحفي والإعلام إلى ضعف الحوار والتفاعل بين الدبلوماسيين والجمهور، وهو لا يحصل إلا بحدود ضيقة، ومع هذا فهناك بعض الأنشطة التي تنضوي تحت الاتصال ذي الاتجاهين، لكن أقل بكثير من الاتصال الأحادي(Grunig & Hunt, 1984). وقد يسوغ الباحث بحدود معينة، غلبة النموذج الصحفي ونموذج الإعلام على اتصالات الدبلوماسيين، استناداً إلى طبيعة عملهم المؤطرة بالحدود الرسمية، والأنشطة المقننة من قبل وزارة الخارجية. من جانب آخر تشير هذه النتيجة إلى أن النماذج الاتصالية للعلاقات العامة قد وظفت تماماً في الاتصال الدبلوماسي، وبالتالي ظهور السياق المشترك بين كل من العلاقات العامة والدبلوماسية العامة.

واتضح من خلال النتائج أن من أبرز مؤشرات مستوى البرنامج الإداري للعلاقات العامة وفق نظرية الامتياز (Waddington, 2018)، هو وجود جهاز أو قسم إداري متخصص بالعلاقات العامة، وبمتوسط حسابي(3.962). تلاه وجود متخصصين بالمؤسسة تحت مسمى ممارسي(موظفي) العلاقات العامة، بمتوسط حسابي(3.622)، ثم وجود موارد اتصالية خاصة للقسم (أجهزة وأدوات)، بمتوسط حسابي(2.586)، وهذا المؤشر يدلل على وجود اهتمام بالعلاقات العامة بصفتها قسماً إدارياً فريداً، حتى وان اشتركت مهامه مع بعض المهام الدبلوماسية، بينما كان من أبرز مؤشرات المستوى التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية هو تبني

ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الداخلي، وبمتوسط حسابي(4.556). تلاه وجود خطة لتنظيم وتحديد وسيلة والية التواصل بين المؤسسة والجمهور، بمتوسط حسابي(2.641)، ثم تبني ممارسي العلاقات الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور الخارجي، بمتوسط حسابي(2.586) .

هكذا يظهر أن نموذج الاتصال الثنائي يتم توظيفه مع الجمهور الداخلي المتمثل بالموظفين بصورة أكبر مما مع الجمهور الخارجي. وهنا أيضاً يتضح الجانب المشترك بين نظرية العلاقات العامة ونظرية الامتياز. ومما يؤكد هذه النتيجة والتداخل بين مضامين النظريتين، هو أن من أبرز مؤشرات المستوى الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية هو تنفيذ العلاقات العامة نشاطات موجهة للجمهور الداخلي او الخارجي، وبمتوسط حسابي(3.485). تلاه قيام قسم العلاقات العامة بمهام محددة في بناء صورة الدولة، بمتوسط حسابي(3.462)، ثم تنفيذ قسم العلاقات أنشطة اتصالية منوعة مع الجمهور، بمتوسط حسابي(3.415).

ومن ناحية كون العلاقات العامة والدبلوماسية العامة عملية اتصالية متكاملة الأركان، فقد أظهرت النتائج إن من أبرز إدراك إدارة العلاقة العامة المسؤولية الاجتماعية أمام الجمهور، وبمتوسط حسابي(3.232)، كأحد مؤشرات المستوى المجتمعي للعلاقات العامة في المؤسسات الدبلوماسية. تلاه التفاعل مع التغذية الراجعة للجمهور بصورة إيجابية، بمتوسط حسابي(3.114)، ثم إدراك ممارسي العلاقات مستوى تأثيرهم في الجمهور، بمتوسط حسابي(2.921).

7. الخاتمة

قدم المقال تحليلاً علمياً قائما على القراءة الأثنوغرافية للأدبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن توظيف المنهج المسحي، لبيان الواقع الاتصالي للدبلوماسية العامة من منظور نماذج الاتصال في العلاقات العامة، ونظرية الامتياز، وقد كان واضحاً التقارب الكبير بين الجانبين، في الوسائل والأساليب، والاستراتيجيات الاتصالية، والمعارف التي ينبغي أن تتوفر في القائم بالعمل الدبلوماسي بصفته عملية اتصالية مناظرة للعلاقات العامة تتطلب ذخيرة ثقافية ومعرفية حول الجمهور والمؤسسة، بالإضافة إلى المهارات الأدائية، الكتابية، والإلقائية، والفكرية، والتدريبية. كما تشترك العلاقات العامة مع الدبلوماسية العامة في توظيف وسائل الاتصال المختلفة، التقليدية أو الرقمية، أو الاثنين معاً. وتتماثل كذلك العلاقات العامة مع الدبلوماسية العامة في الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدها مع الجمهور، وكان واضحاً نموذج الإخبار والإعلام بالمرتبة الأولى، ثم نموذج الاتصال الثنائي بحدود معينة.

8. قائمة المراجع:

1- العربية

حسين، سمير محمد(2014). *العلاقات العامة.. الأسس العلمية والتطبيقات العملية*. عالم الكتب.

خضر، جميل أحمد (1998). *العلاقات العامة*. دار المسيرة.

نصرالله، عمر عبدالرحيم. (2001). *مبادئ الاتصال التربوي والإنساني* . دار وائل.

2- الأجنبية

Armstrong, M. (2009). *Public Diplomacy is not Public Relations*. MountainRunner.Us. http://mountainrunner.us/2009/01/public_diplomacy_is_not_public_relations

Bentele, G. (1995). *Der Entstehungsprozess von Nationenimages: Informationsquellen und Verzerrungen. Überlegungen zu Grundlagen der staatlichen Auslands-Öffentlichkeitsarbeit." Deutschland in der internationalen Kommunikation 40 (1995)*.. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, *54*(4), 645–661. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x

Cooper, A. D. (2009). *Two-way communication : a win-win model for facing activists pressure : a case study on McDonald's and Unilever's responses to Greenpeace* [BALL STATE UNIVERSITY]. http://liblink.bsu.edu/catkey/1499268

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2013). Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. In *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. https://doi.org/10.4324/9780203811818

Fitzpatrick, K. R. (2010). The future of U.S. public diplomacy: An uncertain fate. In *Diplomatic Studies* (Vol. 4). https://doi.org/10.1163/187119111x562133

Floyd, P. B. (2007). *Try policy instead of PR.* Los Angeles Times. https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2007-nov-19-oe-floyd19-story.html

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In *Public Relations Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_22

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.

Khakimova, L. F. (2013). Public Diplomacy at Arab Embassies: Fighting an Uphill Battle. *International Journal of Strategic Communication*, *7*(1), 21–42. https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.738446

Kiousis, S. (2011). Political public relations: Principles and applications. In *Political Public Relations: Principles and Applications*. https://doi.org/10.4324/9780203864173

Kruckeberg, D., & Vujnovic, M. (2005). Public relations, not propaganda, for US public diplomacy in a post-9/11 world: Challenges and opportunities. In *Journal of Communication Management* (Vol. 9, Issue 4). https://doi.org/10.1108/13632540510621641

L'Etang, J. (1996). Public relations as public diplomacy. In J. L. & M. Pieczka (Ed.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 14–34). International Thomson Business Press.

L'Etang, J., & Pieczka, M. (2012). Public relations: Critical debates and contemporary practice. In *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. https://doi.org/10.4324/9780203822449

Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *International Journal of Phytoremediation*, *21*(1). https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4

Ledingham, J. A. (2010). Relationship management: A general theory of public relations. In *Public Relations Theory II*.

Macnamara, J. (2012). Corporate and organisational diplomacy: An alternative paradigm to PR. *Journal of*

Communication Management, *16*(3), 312–325. https://doi.org/10.1108/13632541211245794

Malone, G. D. (1988). *Political Advocacy and Cultural Communication: Organizing the Nation's Public Diplomacy*. University Press of America.

Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy, Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan.

Peisert, H. (1978). *Die auswärtige Kulturpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Sozialwissenschaftliche Analysen und Planungsmodelle*. Klett-Cotta.

Pigman, G. A., & Deos, A. (2008). Consuls for hire: Private actors, public diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*(1). https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000085

Sharp, P. (2005). Revolutionary States, Outlaw Regimes and the Techniques of Public Diplomacy. In *The New Public Diplomacy*. https://doi.org/10.1057/9780230554931_6

Signitzer, B. (2013). Theorie der Public Relations. In *Benno Signitzer* (pp. 91–114). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03505-1_4

Signitzer, B. H., & Coombs, T. (1992). Public relations and public diplomacy: Conceptual covergences. *Public Relations Review*, *18*(2), 137–147. https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90005-J

Signitzer, B., & Wamser, C. (2010). Public diplomacy: A specific governmental public relations function. In *Public Relations Theory II*.

Sledzik, B. (2008). *The '4 models' of public relations practice: how far have you evolved?* Though Sledding. https://toughsledding.wordpress.com/2008/08/10/the-4-models-of-public-relations-practice-how-far-have-you-evolved/

Snow, N. (2020). Public Diplomacy. In *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.518

Szondi, G. (2009). International context of public relations. In Tench R. & Yeomans L. (Ed.), *Exploring public relations* (pp. 117–146). Pearson Education.

Tuch, H. (1990). *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*. St. Martin's Press Inc.

Valentini, C., Kruckeberg, D., & Starck, K. (2012). Public relations and community: A persistent covenant. *Public Relations Review*, *38*(5), 873–879. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.001

Waddington, S. (2018). *A critical review of excellence theory in an era of digital communication*. Steve Waddington. https://wadds.co.uk/blog/2018/7/18/a-critical-review-of-excellence-theory-in-an-era-of-digital-communication

Wakefield, R. I. (1997). *International Public Relations: A Theoretical Approach to Excellence Based on a Worldwide Delphi Study* [University of Maryland]. https://doi.org/10.13016/M2G15TB4K

Waller, J. M. (2007). *The Public Diplomacy Reader* (Vol. 1). The Institute of World Politics.

Yun, S.-H. (2006). Toward Public Relations Theory-Based Study of Public Diplomacy: Testing the Applicability of the Excellence Study. *Journal of Public Relations Research*, *18*(4), 287–312. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr1804_1