

دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي

”دراسة تطبيقية“

خطة مقدمة في إطار التسجيل لدرجة الماجستير في قسم الاعلام

تخصص العلاقات العامة- ادارة العلاقات العامة

الباحث/ عباس عمران موسى الزبيدي

اشراف

نهلة زيدان الحوراني

أستاذ العلاقات العامة المساعد- كلية الاداب- جامعة المنصورة- قسم الإعلام

المخلص:

سعت الدراسة للكشف عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية في تحقيق التميز المؤسسي، باعتبار تميز الأداء أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تساهم في تطوير الأداء، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين بوزارة الخارجية، بلغت (٢٧٥) مجوٲ، من خلال أداة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى تمتع الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية بنقاط القوة التي تتمثل في: تخضع عمليات تقديم الأنشطة الاتصالية إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين، بينما تتمثل نقاط الضعف في انخفاض مشاركة كل دوائر الوزارة في عملية تخطيط الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة، وقد تأكد توافر معيار القيادة والإدارة، ومعيار العلاقات والشراكات، ومعيار السياسات والإجراءات في وزارة الخارجية العراقية بدرجة متوسطة، أما معيار التميز المؤسسي؛ المتعلق بالتميز القيادي وتقديم الخدمة، جاء بدرجة جيدة، ولأهمية موضوع التميز المؤسسي، من الضروري الاهتمام بتطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الحكومية العراقية كافة وفي وزارة الخارجية العراقية خاصة.

**The role of communication activities in the public relations
management in Iraqi ministry of foreign affairs is
achieving**

standards of institutional Excellence

Applied study

**Presented plan in the registration frame for master's
degree in media**

**department Public relations specialized - public relations
management**

Prepared by Abbas Imran Mousa Al-Zubaidi

Supervised by

Nehla Zedan Al-Hourani

professor assistant of public relations

College of arts-

Al- Mansoura university

A.D. 1442 A.H.

Abstract:

The study sought to reveal the role played by public relations at the Iraqi Ministry of Foreign Affairs in achieving institutional excellence, considering performance excellence as one of the modern administrative approaches that contribute to the development of performance.

The study concluded that the communication activities of the Public Relations of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs have the strengths that are represented in the following: The processes of submitting communication activities are subject to continuous control and improvement processes, while the weaknesses are the low participation of all departments of the Ministry in the process of planning communication activities for public relations.

It was confirmed that the leadership and management criterion, the relations and partnerships criterion, and the policies and procedures criterion are available in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs to a medium degree. As for the

institutional excellence criterion; Regarding leadership excellence and service provision, it came to a good degree, and due to the importance of the issue of institutional excellence, it is necessary to pay attention to the application of institutional governance in all Iraqi government institutions and in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs in particular.

مقدمة:

تعد الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات، والمتمثلة فيما تقوم به أجهزة العلاقات العامة من نشاط؛ إحدى أهم القنوات الاتصالية بينها وبين كل ما يحيط بها، وتساعد في إيجاد مناخ من الثقة بين المؤسسة و جماهيرها- خاصة الجماهير الداخلية، العاملين بها- فمن الأهمية إشباع إحساس العاملين في المؤسسة بالأهمية والمكانة والمشاركة، والاستمرار في العمل بدون نزاعات وإيجاد بيئة عمل صحيحة، وإشاعة مناخ من التفاؤل، والعمل الجاد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، والذي يحقق تميزها عن المؤسسات الأخرى.

وتسعى إدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية؛ من خلال ما تقدمه من أنشطة اتصالية، إلى توطيد وتحسين العلاقات بين الوزارة و جماهيرها الداخلية والخارجية على السواء، ضمن مساعي تحقيق التميز المؤسسي للوزارة ودوائرها المتعددة، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة تحقيق أنشطة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية لمعايير التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالوزارة.

أولاً- المشكلة البحثية:

تحتاج وزارة الخارجية العراقية باعتبارها من الوزارات السيادية والخدمية على السواء، إلى تحقيق مستويات أداء عالية، حيث تتعامل مع جماهير متنوعة- داخلية وخارجية، عربية وأجنبية- الأمر الذي يتطلب الالتزام بمعايير دقيقة عند تطبيق أنشطتها عامة، والاتصالية خاصة، بما يضمن حسن أدائها، وبلوغ أهدافها.

ولعل تطبيق معايير التميز المؤسسي في وزارة الخارجية العراقية، من الأمور التي تمكن الوزارة من أن تحقق أداء أفضل، قياساً بأداء الوزارات الأخرى، في ضوء الاتجاه إلى تحسين القدرات الاتصالية والإدارية داخل دوائر الوزارة، بما يساهم في تطوير أنشطتها، وتحسين مخرجاتها، وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة حول طبيعية اهتمام العلاقات العامة بتقديم أنشطة تساعد في تحقيق التميز المؤسسي للوزارة، كاستجابة منطقية للتغيرات التكنولوجية والاتصالية، وكذلك التغيير في طبيعة العلاقات الإدارية، والتي تتطلب البعد عن النمطية والاتجاه نحو التجديد والابداع، فما هو دور العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية؛ في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة الذي يتفق مع معايير التميز الأوربي (EFQM)؟.

ثانياً- أهمية موضوع الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسعى للكشف عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية في تحقيق التميز المؤسسي، باعتبار تميز الأداء أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تساهم في تطوير الأداء، كذلك حاجة وزارة الخارجية العراقية إلى نموذج للتميز، يمكن من خلاله الحكم علي جودة الاتصال ومخرجاتها الاتصالية، بما يساعد في وضع خطط اتصالية لتطوير الأداء الاتصالي لوزارة الخارجية العراقية، في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب التنظيمية والإدارية لجهاز العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية، وكذلك واقع أنشطة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية، وتحديد مستوى التزام إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية بتطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطتها الاتصالية، فضلاً عن محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي، استناداً إلى معايير التميز الأوربي (EFQM).

رابعاً- تساؤلات الدراسة:

- ١- ما هي الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية؟
- ٢- إلى أي مدى التزمت الأنشطة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية بتوافر معايير التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز؟
- ٣- ما هو الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الخارجية العراقية؟.
- ٤- ما المعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي؟.

خامساً- الإجراءات المنهجية للدراسة: وتأتي على النحو التالي.

- أ- **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج المسحي، والذي يقصد به المحاولة المنظمة لتقرير وتحليل الوضع الراهن لنظام أو جماعة أو بيئة معينة، وينصب على الوقت الحاضر، ويهدف للوصول إلي بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها^(١)، حيث تسعى الدراسة للكشف عن دور العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية، في تحقيق التميز المؤسسي، وفقاً للنموذج الأوربي.
- ب- **عينة الدراسة:** يمكن تحديد عينة الدراسة على النحو التالي:
 - **العينة الميدانية:** تمثلت في عينة من العاملين بدوائر وزارة الخارجية العراقية، وقد بلغ عددها (٢٧٥) مجرور، للتعرف على آرائهم حول توافق أنشطة العلاقات العامة، مع معايير الجودة والتميز المؤسسي، كما أن عددهم في الغالب يكون محدد، ويسهل الوصول إليهم، وتتوافر كافة البيانات المتعلقة بهم.

(١) - مجر عبد الحميد: تحليل المحتوي في بحر الإعلام (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩) ص٢٦.

- **العينة الزمنية:** تم البدء في الخطوات التطبيقية للدراسة ابتداء من الأول من مارس ٢٠٢٢، الي الثاني عشر من شهر إبريل ٢٠٢٢، أي لمدة ثلاثة شهور، قام خلالها الباحث بالبدء في العمل الميداني بعد الانتهاء من إعداد استمارة الاستبيان بشكل نهائي، ووفقا للإجراءات المنهجية المتبعة.

- **العينة المكانية:** وهي ديوان عام وزارة الخارجية العراقية في بغداد، وقد تم اختيار وزارة الخارجية لأنه يفترض أن تكون أكثر الوزارات التزاما بتطبيق معايير التميز المؤسسي، بحكم طبيعة عملها، القائم على النشاط الاتصالي بالأساس.

ت- أدوات جمع البيانات: تم إعداد استمارة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، ويعتبر استخدام استمارة الاستبيان من أكثر طرق جمع البيانات شيوعا في العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي الدراسات الإعلامية عموما، نظرا لتنوعها وتعدد أشكالها مما يجعلها تخدم أغراضها في البحوث المختلفة^(٢)، وتم تطبيق استمارة الاستبيان على القائمين العاملين في وزارة الخارجية العراقية، وفقا للعدد الذي أمكن الوصول إليه.

ث- قياس الصدق والثبات: تم قياس الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان من خلال عرضها على عدد من المحكمين^(٥)؛ المتخصصين في مجال العلاقات العامة والإعلام ومناهج البحث الإعلامي، وقد ساعدت نتائج التحكيم في تحسين جودة الأسئلة لتغطية كافة جوانب موضوع الدراسة وأهدافها، ومن ثم

(٢) - سمير حسين، بحوث الإعلام. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥)، ص ٢٠٦.

(٥) - أسماء الأساتذة المحكمين:

د. أمينة سلمان عبد الرازق، أستاذ الصحافة، جامعة.

د. محسن فخري، أستاذ الإذاعة والتلفزيون، جامعة.

د. أريج ناظم يونس دكتوراه الصحافة، جامعة.

د. إياد طارق عبدالمجيد، أستاذ العلاقات الدولية.

د. زينة عبدالهادي محمد، أستاذ العلاقات العامة.

أعددت بشكلها النهائي بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، وفيما يتعلق باختبار الثبات؛ تم إعادة توزيع استمارات الاستبيان مرة ثانية على عدد (٣٠) مبحوث، بما نسبته ١٠% من المبحوثين بعد أسبوع من تطبيق الاستبيان أول مرة، وتمت مقارنة الإجابات الأولى بالثانية، وحساب الفرق بين النتيجة، وتم التوصل إلى نسبة ثبات بلغت ٨٤%، وهي نسبة ثبات معقولة.

ج- المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد توزيع الاستمارات وملئها من جانب عينة البحث، تم تجميع الاستمارات الصحيحة، وإخضاعها للتحليل الإحصائي، الذي تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام مجموعة من الإجراءات والمقاييس الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة، وقد تم استخراج معامل الارتباط بيرسون Pearson Coefficient of Correlation: والذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين.

سادساً- الدراسات السابقة: بمراجعة البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة أمكن الوصول إلى الدراسات التالية:

١- دراسة الكاظم كريم مراد الموزان، (٢٠٢٠)^(٣): هدفت لمعرفة مدى متابعة الجمهور المصري للأحداث بالعراق وأسباب متابعته، والدور الدبلوماسي للعلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية العراقية وتأثير ذلك الدور على الصورة الذهنية لدولة العراق لديهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود قصور في تأييد الإدارة العليا بوزارة الخارجية العراقية لإدارة العلاقات العامة وأنشطتها الدولية، وعدم وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة، وعدم تواجد الخبرات الكافية لممارسة أنشطة العلاقات العامة الدولية، مما يؤثر على فاعليتها وتأثيرها في تحسين الصورة الذهنية للعراق لدى الجمهور المصري.

(٣)- الكاظم كريم مراد الموزان، أنشطة العلاقات العامة الدولية في وزارة الخارجية العراقية ودورها في تحسين صورة العراق في مصر، رسالة ماجستير غير منشوره. (المنصورة- مصر: قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠).

٢-دراسة عزة مصطفى الكحكي ولميس سمير دمنهوري، ٢٠١٩^(٤): استهدفت الدراسة في معرفة دور بحوث العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسسي، وبلغ حجم العينة (١٠٢) مبحوث، تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة المتاحة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وجاءت أهم النتائج كما يلي: قلة الاهتمام بوظيفة البحث في إدارة العلاقات العامة مقارنة بالأنشطة الأخرى مثل: (التخطيط، وتنظيم المعارض، والدروات، وإصدار المطبوعات)، وكان من أهم أسباب قيام إدارة العلاقات العامة بالبحوث هو قياس مدى رضا العملاء على الخدمات المقدمة من المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي، وأثبتت الدراسة أن أهم أنواع البحوث التي تقيمها المؤسسة هي قياس الرأي العام للموظفين يليها جمع البيانات الأساسية، وأكثر البحوث احتياجا للمؤسسة هي بحوث تقييم الأداء المؤسسي، وكانت من أهم المعوقات التي تعترض إدارة العلاقات العامة عند إجراء البحوث هي عدم وجود متخصصين مدربين، بالإضافة إلى عدم وعي الإدارة بتوفر التكاليف المادية وأيضا استغراقها وقتا طويلا لإجرائها.

٣-دراسة خليفة علي الشروقي، ٢٠١٨^(٥): استهدفت التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية بالبحرين، وواقع التميز المؤسسي في الوزارة، واختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد

(٤) -دراسة عزة مصطفى الكحكي ولميس سمير دمنهوري، دور بحوث العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، الجمعية المصرية للعلاقات العامة: مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد (٢٥)، ديسمبر، ٢٠١٩، ص ٣٥ - ٧٦.

(٥) - خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة (المنامة: كلية تدريب الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، ٢٠١٨).

البشرية والتميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أنه يتوفر بوزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، كما تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يعني أن لبعدها تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه.

٤- دراسة حافظ ياسين الهيتي، ٢٠١٧^(٦): استهدفت التعرف على واقع نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية، ومدى تلبية هذه الأنشطة لأهداف ووظائف العلاقات العامة الحديثة، بالتطبيق على إدارات العلاقات العامة بوزارتي الداخلية والبلديات بالعراق. وجاءت أهم نتائج الدراسة: وجود تشكيلات إدارية بمستويات عالية لأجهزة العلاقات العامة في العراق ترتبط برأس الهرم القيادي، والملاحظ تواضع التحصيل العلمي للعاملين في أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، وغياب التوصيف الدقيق لأهداف ونشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية لوجود نسبة كبيرة من العاملين ليسوا من ذوي الاختصاص، وجود تباين واضح بين العاملين في فهم الهدف الرئيس لنشاطا لعلاقات العامة وهو: بناء صورة طيبة عن المؤسسة والعاملين فيها، وعدم إدراك لأهمية جزء أساسي من الجمهور وهو الجمهور الخارجي، عدم الاهتمام بوظيفة البحث العلمي في أجهزة العلاقات العامة وعده من الوظائف الثانوية، وغياب معايير تقويم صحيحة لنشاط العلاقات العامة فأهم معيار للتقويم حصل على المرتبة الأخيرة، وكذلك وجود

(٦) - حافظ ياسين الهيتي، واقع نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية - دراسة ميدانية، العراق: جامعة الأنبار، مجلات وأبحاث، العدد (٢٧)، جوان ٢٠١٧، ص ٢٧-٢٨.

تقصير واضح في وظيفة التدريب التي هي من أساسيات عمل العلاقات العامة.

٥-دراسة شاذلي عوض عبد الفضيل، ٢٠١٥^(٧): استهدفت التعرف على طبيعة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بصورة عامة، ووزارة الإعلام الاتحادية بصورة خاصة، بهدف معرفة الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة. وجاءت أهم النتائج كما يلي: أثبتت الدراسة أن العلاقات العامة في أي مؤسسة يجب أن تعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، بجانب تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة، وأكدت الدراسة أن العلاقات العامة بوزارة الإعلام الاتحادية توظف وسائل الاتصال لعكس أنشطتها، خاصة الصحافة والانترنت، وأظهرت الدراسة أن فئة الشباب هي الأكبر بالوزارة ويقوم عليها نشاط المنظمة باعتبارها الفئة الأكثر عطاء بجانب الاحتفاظ بعناصر الخبرة، لتعزيز عمل المؤسسة الذي يعتمد على الخبرة التراكمية.

٦-دراسة هالة ميرغني، ٢٠١٥^(٨): استهدفت تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، ودراسة مفاهيم التميز المؤسسي ومبادئه بالتركيز على نموذج التميز الأوروبي بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري. وجاءت نتائج الدراسة تبين وجود علاقة موجبة بين كل من المعايير (التزام القيادة، والتوجه الاستراتيجي، وكفاءة العاملين،

^(٧) - شاذلي عوض عبد الفضيل أحمد: فاعلية العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية (دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة الاعلام الاتحادية، (٢٠١٣م - ٢٠١٥م)، رسالة ماجستير منشورة. (الخرطوم: قسم العلاقات العامة، كلية علوم الاتصال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥).

^(٨) - هالة كلينا ميرغني: أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة حالة الشركة- السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة دكتوراه. (السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥).

والعمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير الأداء في الشركة، جاءت العلاقة مع الشركاء والموردين أكثر المعايير تأثيراً في تطوير الأداء، وأقلها تأثيراً التزام القيادة، أما العمليات، والتوجه الاستراتيجي، وكفاءة العاملين فكانت ذات تأثير متوسط.

٧-دراسة جورجي وسيمي Gorji&Siami، ٢٠١١^(٩): استهدفت تقييم أداء الوحدات الصحية من خلال نموذج التميز الأوروبي وتحديد العلاقة بين معايير التسعة ونموذج التميز التنظيمي لأداء هذه الوحدات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة مهمة بين أداء الوحدات الصحية محل الدراسة والمعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي، وقد كان معيار القيادة ٦٦%، ومعيار الموارد البشرية ٦٩%، ومعيار السياسات والاستراتيجيات ٥٣.٥% ومعيار الشراكات والموارد ٦٠.٤%، ومعيار العمليات ٦٧.٢%، وبلغ الوزن النسبي العام للتميز المؤسسي بلغ ٦٣.٢٢%، وأهمية تطبيق أسلوب برنامج طويل الأمد يرتكز على تعاون هيئة العمل وتحديث العمل الخلاق؛ لتطوير العمليات في المؤسسات، بالإضافة إلى توظيف أشخاص ملائمين في الوحدات الصحية، وعمل نظام تقييم شامل دوري فيها، ومعاينة العمليات حسب معيار عالمي حدي.

٨-دراسة ديون كليمونز وآخرون - Clemons,Dionne, and Others، ٢٠٠٩^(١٠): استهدفت تحديد المدركات الخاصة بموظفي العلاقات العامة والموظفين الإداريين في المنظمات الحكومية والمعنية بدور العلاقات العامة داخل هذه المنظمات، وتحديد الاتجاهات المشتركة الخاصة بالإداريين في المنظمات الحكومية. وجاءت أم النتائج: أن الوظيفة الاتصالية تساعد في

(٩)-Gorji, M., & Siami, S. Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organizations performance. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), (2011). 153-161

(١٠)-Clemons,Dionne, and Others: Coorienatation of the of public relations role with public secto, Publications,Howard University,2009..

تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أنها تهتم برأي العامة فيما يتعلق بالموضوعات السياسية كما أنها تتضمن مشاركة العامة في عملية صنع القرار، وأن الموظفين الحكوميين يدركون وقيمون دور العلاقات العامة باعتباره الدور الخاص بالفنيين الممارسين للعمليات الاتصالية، بينما يري موظفوا العلاقات العامة أن الدور الخاص بهم يكون ذا طبيعة إدارية، وأن تحديد الوضع الخاص بموظفي العلاقات العامة على المستوى الإداري يؤثر علي مدي فهمهم للدور الخاص بهم ومدي اهميته علي المستوى التنظيمي، وهناك حاجة الي نموذج توعية خاص بالعلاقات العامة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، اتضح وجود تراكم علمي مهم ومتنوع في بحث ودراسة دور أنشطة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، وكذلك دور العلاقات العامة في تحقيق التميز المؤسسي، وإن تبين عدم الاهتمام بما يكفي بتقييم أداء الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة خاصة ما يتعلق بمدى الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، إلا أن الدراسات السابقة، ساهمت في تعرف الباحث على معايير التميز المؤسسي، وضوابطه، خاصة في المؤسسات الحكومية، كما ساعدت الباحث في بلورة المشكلة البحثية وتحديد أهداف الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، والمساعدة في تصميم استمارة الاستبيان.

واستناداً لما سبق؛ تم تقسيم هذا الدراسة إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول مناقشة ماهية التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، ومعاييره وأبرز نماذجه، وتناول المبحث الثاني أنشطة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية، وجاء المبحث الثالث مخصص للدراسة الميدانية وأهم ما توصلت إليه من استنتاجات ونتائج، ثم تقديم بعض المقترحات التي تحت على تطوير المؤسسات الحكومية من خلال توافر معايير التميز المؤسسي وكذلك تطبيق هذه الآلية الحديثة في مؤسسات الدولة جميعها والذي من شأنه رفع مستوى اداء هذه المؤسسات.

المبحث الأول

التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.. ماهيته ومعايره وأبرز نماذجه:

يعد التميز المؤسسي من التوجهات الحديثة والهامة في مجال العلاقات العامة، وأحد أهم الأهداف المنشودة للشركات والمؤسسات والأجهزة والهيئات الحكومية والخاصة على السواء، وتتناول النقاط التالية مفهوم التميز المؤسسي، وأهميته وأهدافه وأهم معايير.

أولاً- مفهوم التميز المؤسسي:

يشير مفهوم التميز Excellence إلى سعي المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء الجيد، حيث تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق مستويات أداء عالية مع الحفاظ عليها والتي تلبى أو تتجاوز توقعات كافة المعنيين لديها.

كما يُعرف التميز وفق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بأن المؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تحقق نتائج باهرة تفوق احتياجات وتوقعات المعنيين، وهناك من عرف التميز بأنه عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة⁽¹¹⁾.

وقد تعددت وتطورت مفاهيم ونماذج التميز عبر العقود الماضية، مع اتجاه الكثير من المنظمات إلى التطوير والتحسين في أدائها⁽¹²⁾، لكن عادة ما يشير

(11)-Ajaif, Mona, "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College,2008,227

(12)- Harrington, James, (2008), "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King

مفهوم التميز إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، أما البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً^(١٣). ويعتبر هذان البعدان متكاملان بمثابة وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر؛ كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتسيير السبل للتعلم التنظيمي باعتبار التميز مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

وقد عرف "Gilgeous" الأداء المتميز بأنه: "تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"^(١٤)، ويعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة

Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56, 2008, p.56

^(١٣) - علي السلمي: إدارة الأداء المتميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ١٢.

^(١٤) - Gilgeous, V.: Operations and the Management of Change. Pitman, Pub.1997, p.34.

للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء^(١٥).

أما التميز المؤسسي فيعرف بأنه "طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات^(١٦)، وأنه "القدرة على الاختيار الأفضل، والقدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية^(١٧).

ثانياً - أهمية التميز المؤسسي وأهدافه:

تتبع أهمية التميز المؤسسي من امكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة لتمييز أدائها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات^(١٨)؛ إذ يعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، ذلك أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل

(15)-Zairi, M. Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance, Performance Management Audit Tool, 2005,p1.

(16)-Kanji, Copal,(2005),The Ninth World Congress For TQM Creating Sustainable Excellence, Total Quality Management. Vol.16,No.8-9.

(17) - عبد الرحمن محمد أبو عمة: النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الرياض، وزارة التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات ٢٠١٠، ص ٢٢.

(18) - عادل زايد: "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ٤٣.

طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها^(١٩).

ويحقق التميز المؤسسي الكثير من الأهداف منها: البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي، وتحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين، وتحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة^(٢٠).

ثالثاً- عوامل تحقيق التميز المؤسسي:

يعد السعي للتطوير الذي يحقق التميز بمثابة عملية إدارة للأداء، وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، ويتطلب تحقيق التميز في الأداء توافر عدد من العوامل لدى المؤسسات الراغبة في تميز أدائها، ومن أهم هذه العوامل:

١- وجود قيادات تتميز بالالتزام وبعد النظر: تعد القيادة الفعالة من أهم الركائز التي يقوم عليها التميز المؤسسي هي القيادة المتميزة التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر، والذي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على الريادة والتميز، وهو ما يقود إلى تحقيق التميز المؤسسي.

(١٩)- أسماء سالم النصور: اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير. (عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠)، ص ٣٣.

(٢٠)- ألفت إبراهيم جاد الرب: "التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر"، القاهرة: المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١٠)، ٢٠١٣، ص ص ١١٦-١١٧.

وللقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة^(٢١)، والقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز^(٢٢).

وتشتمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار القادة في التواصل، وتحديد القيم والاتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة، أما العنصر الثاني هو الحكم والمسؤوليات الاجتماعية داخل المنظمة، من مثل الامتثال القانوني، والأخلاق، والمخاطر، والاهتمامات العامة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والمسؤوليات الاجتماعية، ودعم المجتمع^(٢٣).

٢- وجود نوع من التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف: يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم المداخل الإدارية التي تساعد كافة المؤسسات على

(21) -Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.,2005.

(٢٢) - وفاء فنجري مرزوق: إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الادارية كمدخل لتحقيق فاعلية الغير في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس) ٢٠١٣، ص ١١٢.

(٢٣) - فريد محمد قواسمة: وفيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، ٢٠١٦، ص ص ٩٣-١٠٤.

النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المؤسسة في عملها، كما يعتبر وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بالأسلوب الأمثل، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات؛ لذا يمكن القول أن المنظمات التي لديها مفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي؛ يكون لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية.

وتؤكد معايير البريدج للتعليم على ثلاثة جوانب رئيسية للتميز تعد مهمة للتخطيط الاستراتيجي وهي: التميز الذي يتمحور حول الموظف، الابتكار والتطوير في أداء المنظمة، التعلم على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمة، وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: تطوير الاستراتيجية، وتطبيقها^(٢٤).

٣- التميز بتقديم الخدمة: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو

(٢٤) - فريد محمد قواسمة وفيصل البوريني: تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي، مرجع سابق،

ص ٩٦.

نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر^(٢٥).

وهناك عوامل أخرى تساعد في تحقيق التميز المؤسسي، منها: توافر وعي كامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل، وجود اتجاهات ثابتة للمؤسسة تكون واضحة ومحددة المعالم، وجود أفراد تتمتع بمهارات متعددة وكفاءات عالية، الاهتمام بعملية البحث المتواصل من أجل تطوير الأداء، فضلا عن التقييم الموضوعي للوضع والأداء الحالي والمستقبلي.

رابعا- معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي تأثير إيجابي على مستوى أداء المؤسسات، وبالرغم من ذلك، هناك عدداً من العوامل التي تشكل معوقات وعقبات أمام تحقيق الأداء المتميز وإنجازه، يأتي من أهمها:

١- غياب التخطيط الاستراتيجي: وذلك نتيجة ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها ونقص القدرات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى اضطراب البيئة الخارجية، كما أن المعلومات عادة ما تكون غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة، أيضاً حاجة التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة، وعدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.

٢- غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموائمة مع بيئة نشاطه؛ يأتي من خلال الإدارة الاستراتيجية؛ التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء وفي دراسة شملت استطلاع آراء (١٥٠٠) مسئول في كبريات الشركات الأمريكية؛ تبين أن

(٢٥) - النعيمي وآخرون: تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات. (عمان الأردن: دار اليازدي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ص ٤٣-٥٤.

الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع و أنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية^(٢٦).

٣- **قلة كفاءة العامل البشري:** ذلك إن ممارسات ادارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي فقط؛ بل تؤثر على كثير من المتغيرات الادارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى الموظفين^(٢٧)، حيث يستلزم تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛ وجود كفاءات يتم اكتسابها وتطويرها مع الوقت، كون العنصر البشري أصبح فاعلا استراتيجياً مهماً، يمكنه أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تمكنها من التفوق على المنافسين^(٢٨).

٤- **تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية:** فكثير من المؤسسات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجزاً أمام قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم تحد من قدرتها على التميز.

٥- **عدم تحديد معايير الأداء:** والتي تخضع للقياس والتقييم وفق النماذج المعروفة في تقييم الأداء، وغياب مراجعة الأداء السابق للإدارات والأقسام والعاملين؛ لتحديد الموارد اللازمة للأداء في المستقبل، والتخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية.

٦- **عدم مواكبة التغيرات والتحولات العالمية:** حيث تواجه الإدارة في الدول النامية الكثير من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي

(٢٦) - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢) ص ص ٣٤ - ٣٥.

(27)-Musa Pinar, (2016). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms, SAM Advanced Management Journal.

(٢٨) - إحسان علاوي الدليمي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، محاضرات قدمت على طلبه الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق. (٢٠٠٧-٢٠٠٨).

الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي.

خامسا- نماذج التميز المؤسسي وجوائزه:

١- نماذج تميز الأداء: تهدف هذه النماذج إلى الوصول بالإدارة إلى الإتقان

والتميز، وتحتوي هذه النماذج على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تجعل منها نموذجاً ودليلاً ترجع إليه المؤسسات في مراحل التقييم المختلفة، وتحديد جوانب القصور والضعف، ومن أهم النماذج الدولية للتميز، وأبرز معاييرها والجوائز التي تمنحها. وهناك ثلاثة نماذج في مقدمة ما ظهر في هذا المجال، ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق، في مقدمتها النموذج الأوربي، النموذج الأمريكي (نموذج بالدريج)، والنموذج الياباني (نموذج ديمينج)، وهي كما يلي: (٢٩)

- النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" EFQM كما توجه مسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة "التميز"، ويعد هذا النموذج الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج (٣٠).

- النموذج الأمريكي (نموذج بالدرج Baldrige) ويحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المنظمة ويبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك العناصر، ويتوج النموذج الأمريكي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة "بالدرج للجودة".

(٢٩) - علي محمد السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. (القاهرة: دار

غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ١٢-١٣.

(٣٠) - المرجع السابق نفسه، ص ١٠٩.

- النموذج الياباني للتميز والمبني على مفهوم "التحسين المستمر للأداء" Kaizen والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات. وبالرغم من أنه لا توجد معايير دولية موحدة لقياس تميز الأداء، إلا أنه من الأهمية أن تتوافر مجموعة المعايير التي تحقق التميز المؤسسي، والتي هي معايير تقييم الأداء بأنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى إلى تحقيقه^(٣١)، وبأنها "مجموعة من الوسائل التي تستخدم لقياس اكتمال أو كفاءة شيء ما"^(٣٢)؛ كما أن هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير، الأمر الذي يجعل من قياس الأداء يواجه بعض الصعوبات الفنية عند تحليل الأداء لمستخدمي مقاييس المعايير، بالإضافة إلى صعوبة إعداد معايير خاصة بالجهات الحكومية باعتبارها منشآت تتعدد فيها الأهداف وتتشابك، بالإضافة إلى الغرض من إنشائها وهو تقديم خدمة دون ان ترمي إلى تحقيق أرباح^(٣٣).

وتعد معايير التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، هي المعايير الأبرز في هذا المجال، وهي معايير مقسمة إلى مجموعتين، أولاهما تضم خمسة معايير تصف المقومات (Enablers) اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء وهي: القيادة، والأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والشراكة

(٣١) - سيد محمود الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، "روشنات إدارية جديدة

لعالم متغير متنافس" (بيروت: مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م)، ص ٣١.

(٣٢) - إبراهيم عثمان عبدالرحمن: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة "EFQM"، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، بالتعاون مع دار الكتب الوطنية- تونس، "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات"، تونس- الحمامات، ٢٠١٤، ص ٩٦.

(٣٣) - نجاه رشدي: "تقييم أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية" رسالة ماجستير. (الأردن، جامعة آل البيت، ٢٠٠٥م)، ص ٤٨.

والموارد، والعمليات والإجراءات، بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج خاصة (Results) لوصف النتائج بالأفراد (الموارد البشرية)، ونتائج خاصة بالعملاء، ونتائج خاصة بالمجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية، مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على أن التعلم والابتكار عنصراً حيوياً لتحسين وتطوير المقومات بما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء، والشكل التالي يظهر العلاقات بين مكونات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقاً لأوزانها النسبية^(٣٤).

٢- جوائز التميز المؤسسي:

تضج الساحة العالمية بالكثير من جوائز التميز المؤسسي، ويأتي من أبرزها: جائزة ديمينغ للجودة والتميز المؤسسي ١٩٥١م، الجائزة الوطنية الأمريكية للجودة بمالكوم بالدريج ١٩٨٧م الجائزة الأسترالية ١٩٨٨م، جائزة المنظمة الأوروبية للإدارة ١٩٩٢م، وعلى المستوى العربي، هناك: الجائزة الجزائرية للجودة (GQMA) جائزة الملك عبد العزيز للجودة ٢٠٠٠م جائزة الملك عبد الله الثاني للجودة والتميز - الأردن ٢٠٠٢م جائزة الإمارات للتميز الحكومي ٢٠٠٦م، جائزة مصر للتميز الحكومي ٢٠١٩م، وجائزة برنامج دبي للأداء الحكومي، وتنقسم هذه الجائزة إلى خمس فئات مختلفة و٢٢ جائزة فرعية^(٣٥).

ورغم حرص العديد من دول العالم على إطلاق جوائز وطنية لتمييز الأداء بين المؤسسات العامة والخاصة، لا يزال إلى الآن لم يتم إصدار أية جوائز للتميز في العراق، وهو ما يدفع بضرورة تبني المسؤولين لهذا التوجه في المستقبل، لأجل تطوير أداء المؤسسات العراقية، بما يحقق الأهداف المطلوبة ويلبي الطموحات المرجوة.

(34) EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>, p. 4.

(35) - للمزيد انظر موقع برنامج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، على الإنترنت: www.dgep.gov.ae

المبحث الثاني

العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية:

تشكل العلاقات العامة مدخلاً أساسياً لتنظيم وإدارة المؤسسات الحديثة، فأضحت بمثابة الأداة الأولى للتواصل مع البيئة الخارجية وبناء الصورة الحقيقية للمؤسسة، والتي تتعلق وظيفتها أساساً بالجانب غير المادي من العملية الإدارية التي تهدف إلى أداء مجموعة من الأنشطة المتداخلة ذات العلاقة المباشرة بأداء المؤسسة، ثم تساهم في المحافظة على صورتها التنافسية^(٣٦).

أولاً- طبيعة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية:

تؤدي العلاقات العامة العديد من الوظائف والمهام ذات الأهمية والحيوية للمؤسسات العامة والخاصة على السواء، باعتبارها تقوم بأنشطة متعددة الأهداف والغايات، ويأتي في مقدمتها بناء علاقات قوية ومتميزة بين المؤسسة وجمهورها، والمؤسسة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه، الغرض منها إبراز الصورة المشرفة للمؤسسة كونها تعمل لخدمة هذا المجتمع وتحقيق مصلحة الطرفين، ومن واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم، ويحاولوا جس نبض الرأي العام قبل تطبيق هذه السياسات، ومن حقهم أيضاً ان يردوا على النقد ويسوغوا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام^(٣٧).

ومن الأهمية تواجد إدارة مختصة بالقيام بأنشطة العلاقات العامة، لما يوفره ذلك من مزايا، أهمها: تحديد مسؤوليات تخطيط أنشطة العلاقات العامة وتنفيذها ورسم سياساتها، وتنسيق أنشطة العلاقات العامة الموجهة إلى جماهير المنشأة

^(٣٦) - مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات وأساليب، ط ٢. (عمان - الأردن: مكتبة

المجتمع العربي دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣)، ص ٥.

^(٣٧) - محمد ناجي جوهر: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، (دبي - الإمارات العربية المتحدة:

دار القلم، ٢٠٠٤)، ص ٣١.

ومنع ازدواجية ممارسة هذه الأنشطة من خلال إدارات أخرى، إضافة إلى تنمية الكفاءات والموارد البشرية في كافة مجالات العلاقات العامة وأنشطتها وتوفير هذه المهارات لممارسة الأنشطة الاتصالية بأنواعها وإنتاج المواد الإعلامية اللازمة. وعلى الرغم من تلك الأهمية والمزايا التي تتمتع بها إدارة العلاقات العامة، كونها حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور، وحاسمة في تقديم الأنشطة الاتصالية، إلا أنه لا توجد إدارة مستقلة للعلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية تتولى القيام بالأنشطة الاتصالية ومهام العلاقات العامة، خاصة وأن دور العلاقات العامة في وزارة الخارجية لا يتعلق بالتعامل مع جمهور داخلي أو خارجي فقط، وإنما يشمل الجمهور الداخلي والخارجي معاً، إضافة إلى جمهور نوعي، يتمثل في أعضاء السلك الدبلوماسي العراقي، وأعضاء البعثات الدبلوماسية في العراق، ووزارة الخارجية مكلفة بالتعامل مع جميع المسائل المتعلقة بالمواطنين والأجانب الراغبين في الخروج والدخول من وإلى الدولة، ولذلك فإن الوزارة مكلفة بإدارة عملية الاتصال بكل هذه الجماهير بشكل فعال، سواء كان اتصال خارجي أو داخلي أو دولي، ونظراً لعدم وجود إدارة مختصة بالقيام بأنشطة العلاقات العامة في وزارة الخارجية، تبين أن هناك أكثر من دائرة، تقوم بهذه الأنشطة، وتشمل هذه الدوائر: الدائرة الفنصلية، المكتب الإعلامي، دائرة المراسم، معهد الخدمة الخارجية، غير أن الدراسة ستقتصر على المكتب الإعلامي بالوزارة، لأنه يقوم بدور بالغ الأهمية في إبراز حجم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الوزارة الدائرة والمهام والإنجازات التي تحقّقها وإبراز واجهتها الإعلامية والتنسيق مع الدوائر الأخرى، وهو عين الوزارة على وسائل الإعلام المحلية والدولية وواجهة الوزارة أمام المؤسسات والوزارات والجهات الأخرى.

ثانياً - أنشطة المكتب الإعلامي:

يعد المكتب الإعلامي الواجهة الإعلامية لوزارة الخارجية، حيث يتولى مسؤولية التعامل مع وسائل الإعلام المحلية والعربية والأجنبية، من خلال ما يقوم به من تغطية كافة أنشطة الوزير والوزارة، ويتولى تنظيم العلاقة الإعلامية بين مركز الوزارة والبعثات الدبلوماسية العراقية في الخارج، كما يتولى الإعداد والتنسيق للمؤتمرات الصحفية واللقاءات الإعلامية للوزير والوزراء الأجانب، والمسؤولين الأجانب الذين يقومون بزيارة العراق، ويقوم كذلك بتنظيم العلاقة الإعلامية بين وسائل الإعلام والبعثات والمنظمات الأجنبية في العراق، ويقوم بنقل وترويج ونشر أخبار ونشاطات الوزارة والبيانات الصادرة عنها.

ويشير الجدول رقم (١) إلى أقسام ومهام المكتب الإعلامي.**الجدول رقم (١)****أقسام ومهام المكتب الإعلامي^(٣٨)**

أقسام الدائرة	المهام
شعبة التنسيق والعلاقات الإعلامية	وتقوم بالمهام الآتية: الإعداد والتنسيق للمؤتمرات الصحفية واللقاءات الإعلامية، تنظيم علاقة وسائل الإعلام بالوزارة. تنظيم العلاقة الإعلامية بين مركز الوزارة وبعثاتنا الدبلوماسية في الخارج عن طريق نظام (in&out) ، تنظيم العلاقة الإعلامية بين وسائل الإعلام والبعثات والمنظمات الأجنبية في العراق. ترويج ونشر أخبار ونشاطات الوزارة والبيانات الصادرة عنها، وإدارة عمل المنتدى الدبلوماسي.
شعبة الإعلام الإلكتروني	وتقوم بالمهام الآتية: التحرير الصحفي لكافة اخبار ونشاطات الوزير والوزارة. إدارة وبرمجة الموقع الإلكتروني للوزارة (عربي وإنكليزي). إدارة الصفحات الرسمية للوزارة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تويتر، تليكرام، اليوتيوب). إدارة وتطبيق الوزارة على الهواتف الذكية. إدارة عمل الشاشات الإعلانية في مبنى الوزارة وتنظيم ما يعرض عليها.
شعبة الرصد والتحليل وتقوم بالمهام الآتية	رصد مواقف الدول والمنظمات الخاصة بالعراق والقضايا الإقليمية والدولية في مختلف وسائل الإعلام. رصد ما تنشره وسائل الإعلام المحلية والأجنبية من أخبار ونشاطات الوزير والوزارة. رصد الانتقادات والآثار وردود الأفعال حول المواقف السياسية والدبلوماسية

^(٣٨) - للمزيد انظر الموقع الرسمي لوزارة الخارجية العراقية <http://www.mofa.gov.iq>

للوزير والوزارة في مختلف وسائل الإعلام. إعطاء الرأي والتحليل الصحفي بما يتم رصده من أخبار وأراء ومواقف إعلامية. رصد ومتابعة ما ينشر في مواقع التواصل الاجتماعي	
وتقوم بالمهام الآتية: إعداد وإنتاج البرنامج التلفزيوني الأسبوعي الخاص بالوزارة. تحرير وتصميم المجلة المطبوعة والإلكترونية للوزارة. تغطية جميع أخبار ونشاطات الوزير ووكلاء الوزارة ودوائرها فديويًا وفوتوغرافياً. إنجاز مهام التصميم الصوري والتصميم الدعائي. المتابعة والإشراف على كافة المطبوعات الخاصة بالوزارة	الشعبة الفنية
وتقوم بالمهام الآتية: إرسال واستلام وفرز البريد الخاص بالمكتب الإعلامي. تنظيم منح سمات الدخول للصحفيين الجانِب. الأرشفة الورقية والإلكترونية. متابعة الشؤون الإدارية للمكتب.	شعبة الإدارة والأرشيف
اللجنة الخاصة بإعداد وإصدار وتعميم ورقة الموقف الإعلامي الأسبوعية. هيئة تحرير مجلة الوزارة. اللجنة الخاصة بتمثيل الوزارة في كافة المحافل والاجتماعات وورش العمل الإعلامية محلياً ودولياً. لجنة تطوير وتدريب المهارات الإعلامية لإعداد كوادر إعلامية متخصصة في البعثات. لجنة الإشراف على عمل المحطات الإعلامية التي تشكل في بعض بعثاتنا في الخارج.	اللجان التخصصية

يتبين من بيانات الجدول رقم (1) أن وزارة الخارجية العراقية بطبيعتها دورها ومهامها السيادية والخدمية على السواء، تعتمد بشكل أساسي على أنشطة العلاقات العامة في القيام بالعملية الاتصالية والتواصلية مع جماهيرها بمختلف أنواعهم، وبالتالي هناك عدد من دوائر الوزارة، خاصة الدائرة القنصلية والمكتب الإعلامي ودائرة التشريعات، تشكل أنشطة العلاقات العامة لها أنشطة أساسية، في إطار دورها في التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي.

وتتكون الجماهير الداخلية للوزارة من كافة العاملين في دوائر الوزارة في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الأقسام والفروع التي تضمها أجهزة وإدارات الوزارة، وتسعى أنشطة العلاقات العامة إلى التواصل مع الجماهير الداخلية لتحقيق الاستقرار لها وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء نحو الوزارة، والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب رضاها، وما يترتب على ذلك من تبني سياسات الوزارة وأهدافها.

ويبرز دور العلاقات العامة في دراسة نظام الاتصالات وإرسائه على دعائم ثابتة وقوية، المساهمة في تعميق الاتصال بالعاملين وتأمين رضاهم وتعاونهم

للبقاء من أجل صالح الطرفين من منطلق المشاركة بين الإدارة والأفراد^(٣٩)، ومن أهم الأنشطة الاتصالية المستخدمة مع الجماهير الداخلية: المقابلات الشخصية، الاجتماعات الدورية، اللجان التنظيمية، الخطابات والكتيبات والمذكرات والنشرات، مجلة الحائط، لوحة الإعلان الثابتة، صناديق الشكاوى والمقترحات، مجلة المؤسسة (شهرية أو نصف سنوية أو سنوية ... طبقاً للظروف)، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، التقارير الدورية والخاصة، تنظيم الحفلات الخاصة واللقاءات الداخلية، والقيام بأنشطة تدريبية لرفع كفاءة العاملين، تنظيم رحلات ترفيهية، ويتم اختيار من بين هذه الوسائل ما يتناسب مع سياسة المؤسسة ومع طبيعة الموضوع وطبيعة الجمهور، والإمكانيات المتاحة والظروف المختلفة والعوامل المختلفة التي تؤثر في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالجمهور الداخلي.

وتقوم الوزارة بالاتصال بالجماهير الخارجية من خلال عدة وسائل منها: المطبوعات والنشرات والخطابات التي ترسلها الوزارة دورياً، المعارض، الصحف والمجلات المحلية والإقليمية والدولية، والنشر عبر موقع الوزارة على الإنترنت، وعبر شبكات التواصل الاجتماعي، والمؤتمرات الصحفية التي تعقد في الوزارة، والزيارات الرسمية التي يقوم بها مسؤولي الوزارة، المقابلات الشخصية الأخرى. وعند الاتصال بالجمهور الخارجي لابد من التعرف على نوعية هذا الجمهور، حتى تحقق عملية الاتصال الهدف المرجو منها، فالجمهور الخارجي لوزارة الخارجية، يشمل جميع الأفراد الذين يتعاملون مع الوزارة من العراقيين والعرب الأجانب، وترابطهم بالوزارة علاقات مباشرة أو غير مباشرة، وهو جمهور عام وجمهور نوعي، الجمهور العام يشمل جميع الجماهير النوعية في منطقة معينة، فسكان بلد ما يشكلون جمهوراً عاماً تربطهم روابط مختلفة منها اللغة التي يتحدثون بها والمصالح والآلام والأمال المشتركة^(٤٠)، والجمهور النوعي يتم تحديده

(٣٩) - محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص ١١٣ - ١١٤.

(٤٠) - المرجع السابق نفسه، ص ٦٥ - ٦٦.

وفقاً لمعايير معينة، والتأثير في الجماهير ينجح ويؤتى ثماره في نطاق الجماهير النوعية أكثر، باعتباره جمهور متجانس، الذي تبدأ عملية التأثير به؛ ثم تكبر وتنتشر إلى أن تصل إلى الجمهور العام^(٤١).

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً- خصائص المبحوثين عينة الدراسة:

تم اعداد استمارة الاستبيان تضمنت خمسة محاور كل محور منها يغطي جانب من جوانب الأنشطة الاتصالية في إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية التي تؤدي الى تحقيق معايير التميز المؤسسي من خلال مجموعة أسئلة وفقرات فرعية، وتشمل هذه المحاور: القيادة والإدارة، واستقطاب الموارد البشرية وتدريبهم، والعلاقات والشركات، والسياسات والإجراءات، وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد جاءت خصائص المبحوثين عينة الدراسة كما يلي:

- النوع: جاء عدد الذكور من المبحوثين عينة الدراسة بالنسبة الأكبر؛ حيث بلغت نسب الذكور من مجموع أفراد العينة (٧٠.١٨%)، أما نسبة الإناث كانت (٢٩.٨٢%) من المجموع الكلي، وهو ما يتوافق مع نسبتهم الكلية في وزارة الخارجية، وهذا يعود الى طبيعة المجتمع العراقي الذي يقيد نوعاً ما حرية العمل للمرأة في مؤسسات الدولة وهذا امر طبيعي ضمن الدول العربية والإسلامية.

- العمر: استحوذت الفئة العمرية (من ٣٥ الى ٤٥) سنة النسبة الأكبر من بين الفئات العمرية، حيث سجلت نسبة (٤٤.٧٣%) من مجموع العدد الكلي للمبحوثين، أما اقل فئة سجلت كانت (من ٥٦ سنة فأكثر) بنسبة (٧.٦٤%) من المجموع الكلي، ويعود السبب ان سنة التقاعد في العراق الذي يحدد بعمر (٦٠) سنة.

(٤١) - هنا حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية- أسس نظرية ومجالات تطبيقية. (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١)، ص ٧٠.

- **المستوى التعليمي:** من الملاحظ أن عدد الحاصلين على شهادة الماجستير تجاوز (٤٠%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة، مما يعكس سعي العاملين بالوزارة إلى الحصول على درجات علمية أعلى، ويشير إلى اتجاه أغلب العاملين في الوزارة إلى زيادة تحصيلهم العلمي، ولذلك لطبيعة عمل الوزارة التي تتطلب ثقافة ولغة ومستوى عالي من الإدراك بأهمية الوزارة في التمثيل العراق خارجياً، والذي يؤكد ذلك أيضاً هو أن نسبة الحاصلين على الثانوية أو الدبلوم، لم تتعدى الواحد بالمئة.
- **مدة العمل:** جاءت نسبة موظفي الوزارة الذين لديهم خدمة أقل من ٥ سنوات النسبة الأكبر، إذ بلغت (٤٣.٢٧%) من المبحوثين، في حين جاءت نسبة الذين تجاوزت خدمتهم الوظيفية العشرين سنة (٩.٤٥%)، مما يشير إلى أن حرص الوزارة على توظيف كوادر شابة إلى العاملين لديها، ممن لديهم مؤهلات علمية عليا، والذي يأتي في إطار مساعي الوزارة للنهوض بالعمل الإداري والتنظيمي داخل الوزارة، وإضافة دماء جديدة، يمكنها تطوير العمل والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- **الدرجة الوظيفية:** جاءت النسبة الأكبر من أفراد العينة من العاملين بدرجة موظف بنسبة (٧٢%)، أما نسبة من هم بدرجة وكيل ومساعد وكيل لم يسجل أي أحد منهم، وهذا يعود أن أغلب هؤلاء على سفر دائم أو منشغلين في المهام العليا للوزارة، وكانت هناك صعوبة في الوصول إليهم لأخذ رأيهم في الاستبيان.

ثانياً- تحليل النتائج الخاصة بدور العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

في تحقيق التميز المؤسسي:

قام الباحث بتحليل آراء موظفي وزارة الخارجية العراقية فيما يتعلق بتوافر معايير التميز المؤسسي في أنشطة وممارسات العلاقات العامة بوزارة الخارجية، وقد جاءت النتائج التي توصل إليها على النحو التالي.

١- النتائج الخاصة بمحور القيادة والإدارة:

- أهداف إدارة للعلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية:

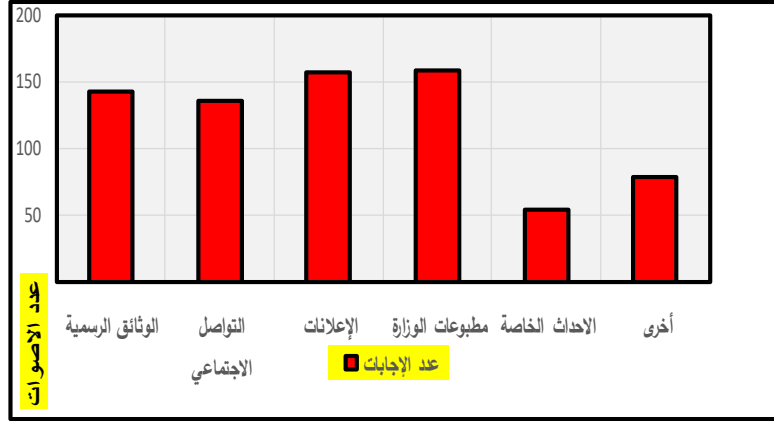
الجدول رقم (٢)

مستوى معرفة الجمهور بأهداف العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

م	البدائل	ك	%
١	رفع مستوى الأداء الإعلامي والاتصالي للوزارة.	251	91.27
٢	تحسين بيئة الاتصال الداخلية والخارجية في وزارة الخارجية العراقية.	24	8.73
المجموع		٢٧٥	١٠٠

تشير بيانات الجدول رقم (٢) إلى أن أغلب المبحوثين اختاروا هدف رفع مستوى الأداء الإعلامي والاتصالي للوزارة، والذي جاء بالترتيب الأول بنسبة بلغت (٩١.٢٧%)، مما يشير ان موظفي الوزارة يعتبرون ان الإدارة العامة تهتم بتعزيز الدور الإعلامي والاتصالي مع الجهات المحلية والدولية، في حين جاء هدف تحسين بيئة الاتصال الداخلية والخارجية في وزارة الخارجية العراقية بنسبة بلغت (٨.٧٣)، بينما لم يختار المبحوثين الأهداف الأخرى الواردة، وهي: توفير المعلومات والإرشادات اللازمة للجماهير والمتعاملين مع الوزارة، ارشاد العاملين نحو كيفية تحقيق أهداف الوزارة، المساعدة في حل شكاوى جماهير الوزارة ورفعها للإدارة العليا، الترويج لأنشطة الوزارة داخليا وخارجيا، وتحقيق التواصل الفعال بين إدارات الوزارة، وهي أهداف عامة للعلاقات العامة.

- مستوى معرفة المبحوثين بالأنشطة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة
بوزارة الخارجية العراقية:



شكل رقم (١) مستوى معرفة المبحوثين بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة

من الملاحظ أن مستوى معرفة المبحوثين بالأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية متباينة، وقد جاءت مطبوعات الوزارة، من أكثر أنشطة العلاقات العامة التي يعرفها المبحوثين، خاصة مجلة الوزارة، والتي يطالعها ما نسبته (٥٥%) من المبحوثين، ثم الوثائق الرسمية ومواقع التواصل الاجتماعي أما الاحداث الخاصة؛ مثل المؤتمرات المعارض، الاحتفالات كانت في آخر الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها الوزارة، وكلما تعددت هذه الوسائل والأساليب أتاح للمؤسسة أن تتخير من بينها ما يتناسب مع الرسالة والجمهور التي تتوجه إليه^(٤٢).

(٤٢) - محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩)، ص ٢٢١.

- تخطيط أنشطة العلاقات العامة في وزارة الخارجية:

الجدول رقم (٣)

مستوى معرفة المبحوثين بتخطيط أنشطة العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تستخدم الوزارة الأساليب العلمية والتكنولوجية في مختلف مراحل التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.	65.8	181	8.4	23	25.8	71	2.57	0.64	85.67	موافق
٢	تعتمد الوزارة على تخطيط أنشطة العلاقات العامة كجزء من التخطيط الشامل للوزارة.	63.3	174	13.1	36	23.6	65	2.5	0.72	83.33	موقف
٣	تعتمد الوزارة في تخطيط أنشطة العلاقات العامة استناداً إلى معلومات دقيقة وحديثة.	60.7	167	5.1	14	34.2	94	2.56	0.59	85.33	موقف
٤	تعمل الوزارة على تحديد الأنشطة الاتصالية المقدمة استناداً إلى بحوث ودراسات العلاقات العامة.	56.4	155	24.4	67	19.3	53	2.32	0.84	77.33	محايد
٥	تقوم الوزارة بتحليل الأنشطة الاتصالية المقدمة عبر الزمن، لتحديد الأنشطة المناسبة للجماهير الداخلية والخارجية.	54.2	149	20.4	56	25.5	70	2.34	0.79	78	موافق
٦	تتواءم عملية تخطيط أنشطة العلاقات العامة بالوزارة مع المتغيرات والتطورات في الدولة.	53.1	146	17.5	48	29.5	81	2.23	0.87	74.33	موافق
٧	يتوفر لدى الوزارة خبراء في تخطيط أنشطة العلاقات العامة.	51.3	141	28.7	79	20.0	55	2.23	0.87	74.33	محايد
٨	تعمل الوزارة على مراجعة احتياجاتها من برامج وأنشطة العلاقات العامة باستمرار.	50.5	139	22.2	61	27.3	75	2.28	0.8	78	محايد
	الاتجاه العام	٥٧,٠	١٢٥٢	١٧,٤	٣٨٤	٢٥,٦	٥٦٤	٢,٣٩	٠,٧٧	٧٩,٦٧	موافق

ن = ٢٢٠٠

تشير بيانات الجدول رقم (٣) لمستوى معرفة المبحوثين بتخطيط أنشطة العلاقات العامة، ويعكس الانحراف المعياري لكل الفقرات والذي لم يصل الى رقم (١)، إلى أن الإجابات كانت متقاربة وغير متشتتة وتتمركز نحو إجابات معينة، كما أن يشير المتوسط الحسابي، لأغلب فقرات السؤال الى أعلاه من ٢.٥ مما يعني أن موظفي الوزارة يميلون الى إجابة واحدة في استبيانهم، وتتراوح النسبة المئوية لكل فقرات السؤال ما بين (٧٨ - ٨٦%)، مما يشير الى أن غالبية المبحوثين يميلون إلى الموافقة على محتوى العبارات، حيث يرون أن الوزارة تعتمد على تخطيط أنشطة العلاقات العامة كجزء من التخطيط الشامل طويل الأجل للوزارة، كما تستخدم الأساليب العلمية والتكنولوجية في مختلف مراحل التخطيط للأنشطة، وتقوم بتحليل الأنشطة المقدمة عبر الزمن، ويشير ذلك إلى أن قيادة الوزارة تعتمد على تخطيط الأنشطة الاتصالية مما يدعم التميز المؤسسي للوزارة. ويتضح وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر، إذ حصلت عبارات المعيار الإيجابية علي النسبة المئوية الأكبر والتي تراوحت ما بين (٧٠% - ٨١%)، مما يدل علي توافر معيار الإدارة والقيادة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة عالية، مما يُظهر وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي من حيث توافر معيار الإدارة والقيادة في وزارة الخارجية.

٢- النتائج الخاصة بمحور استقطاب الموارد البشرية وتدريبهم:
الجدول رقم (٤)

كيفية اختيار العاملين في مجال العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الموارد البشرية	73.5	31	11.3	42	15.3	2.62	0.68	87.33	موافق
٢	تستند إلى معايير موضوعية، كالمؤهلات العلمية والتخصص والخبرة والكفاءة والمظهر الجيد.	71.6	26	9.5	52	18.9	2.62	0.65	87.33	موافق
٣	يتم الاعلان عن حاجة الوزارة للعمل بالعلاقات العامة عبر وسائل الإعلام المختلفة.	73.8	36	13.1	36	13.1	2.61	0.71	87	موافق
٤	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة والشروط المعلنة	65.5	65	23.6	30	10.9	2.42	0.85	80.67	موافق
٥	يتم التعيين بناءً على إجادته مهارات الاتصال الشخصي.	63.3	58	21.1	43	15.6	2.42	0.82	80.67	موافق
٦	يتم التعيين بناءً على المحسوبيات والمعارف الشخصية.	74.2	32	11.6	39	14.2	2.63	0.68	87.67	موافق
٧	تعقد اختبارات ومقابلات خاصة، استناداً إلى متطلبات التوظيف ومطابقة الشروط العامة للوظيفة بكفاءة وفاعلية	62.9	42	15.3	60	21.8	2.48	0.74	82.67	موافق
٨	تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج الوزارة.	71.3	64	23.3	15	5.5	2.48	0.85	82.67	موافق
٩	لا ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	70.5	45	16.4	36	13.1	2.54	0.76	84.67	موافق
١٠	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء الرؤية الشخصية للمسؤولين بالوزارة.	64.0	35	12.7	64	23.3	2.51	0.71	83.67	موافق
١١	تعتمد الوزارة على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها.	60.0	41	14.9	69	25.1	2.45	0.74	81.67	موافق
	الاتجاه العام	٦٨.٢	٤٧٥	١٥.٧	٤٨٦	١٦.١	٢.٥٣	٠.٧٥	٨٤.٣٣	موافق

ن = 3025

تشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى موافقة الباحثين بشكل عام على بدائل الإجابات الواردة، حيث يتم استقطاب العاملين في مجال العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية، بناءً على احتياجات الموارد البشرية، وبالاستناد إلى معايير موضوعية، كالمؤهلات العلمية والتخصص والخبرة والكفاءة والمظهر الجيد.

الجدول رقم (٥)

تدريب العاملين في العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تقوم الوزارة بإعداد خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية على ضوء وصف الوظائف لديها.	77.4	181	6.8	16	15.8	37	0.59	90.33	موافق
٢	تقوم الوزارة بتقييم فعالية البرامج التدريبية قبل وبعد حضور المتدربين للدورات.	76.9	180	9.0	21	14.1	33	0.63	89.33	موافق
٣	تتوفر بالوزارة جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تتولى متابعة الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد الدورات التدريبية المستقلة استناداً إلى احتياجات العاملين الفعلية.	77.8	182	8.1	19	14.1	33	0.61	90	موافق
٤	تشجع الوزارة العاملين على تحسين مستوياتهم العلمية والعملية من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة لتخصصاتهم.	73.9	173	7.7	18	18.4	43	0.61	88.67	موافق
٥	تحدد الوزارة الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها بوضوح مما يساعد في إكساب العاملين مهارات ومعارف تساهم في تحقيق أهداف إدارة العلاقات العامة.	74.4	174	11.1	26	14.5	34	0.67	87.67	موافق
٦	توفر الوزارة برامج تدريبية جانبية للموظفين وتقدم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	71.4	167	15.8	37	12.8	30	0.75	85.33	موافق
٧	توظف الوزارة التطور التكنولوجي في تنفيذ برامج التدريب	71.8	168	13.2	31	15.0	35	0.71	86.33	موافق
٨	تعمل الوزارة على وضع آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان فاعليتها.	72.6	170	18.4	43	9.0	21	0.78	84.67	موافق
٩	تشارك الوزارة مع جهات ومؤسسات أخرى في عملية تدريب العاملين بالعلاقات العامة.	70.9	166	15.4	36	13.7	32	0.74	85.33	موافق
١٠	تستقطب الوزارة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب الموظفين بالعلاقات العامة.	72.2	169	16.2	38	11.5	27	0.76	85.33	موافق
	الاتجاه العام	٧٣.٩	١٧٣.٠	١٢.٢	٢٨٥	١٣.٩	٣٢٥	٠.٦٩	٨٧.٣٣	موافق

ن = 2340

تشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى أن أغلب المبحوثين عينة الدراسة تلقوا دورات تدريبية على رغم من أن (٤٣.٢٧%) منهم لم تتجاوز مدة عملهم في الوزارة الخمس سنوات، وهذا يعود إلى الدور البارز الذي يقوم به معهد الخدمة الخارجية، إذ يقوم بدورات بشكل مستمر ودوري لتطوير كوادر الوزارة^(٤٣)، ويرى معظم المبحوثين أن الوزارة توفر برامج تدريبية جاذبة للموظفين وتقدم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية. كما تشير نتائج المتوسط الحسابي في جميع الفقرات المحددة إلى موافقة أغلب المبحوثين على البدائل المطروحة للإجابة، ما يدل على أن الاتجاه العام هو الموافقة، برغم من أن النتائج المتحصلة من المتوسط الحسابي؛ أقل قيمة لها كانت (٢.٣٥)، أي أن المبحوثين لم يعطوا موافقة مطلقة، وإنما موافقة نسبية.

الجدول رقم (٦)

تقييم أداء العاملين في مجال العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعمل الوزارة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء القائمين بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة.	187	75.4	22	8.9	39	15.7	2.67	0.63	89	موافق
٢	تعتمد الوزارة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء القائمين بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة.	186	75.0	24	9.7	38	15.3	2.65	0.65	88.33	موافق
٣	تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات العامة بالوزارة بالعدالة.	183	73.8	24	9.7	41	16.5	2.64	0.65	88	موافق
٤	تتخذ الوزارة من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول ترقية وترقية ونقل القائمين بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة.	179	72.2	31	12.5	38	15.3	2.6	0.7	86.67	موافق
٥	تتسم عملية تقييم أداء القائمين بالأنشطة	177	71.4	28	11.3	43	17.3	2.6	0.68	86.67	موافق

(٤٣) - مقابلة شخصية مع مساعد رئيس دائرة اسيا وأستراليا بالديوان العام لوزارة الخارجية العراقية، بتاريخ ١٨ / ٤ / ٢٠٢٢.

										الاتصالية للعلاقات العامة في الوزارة بعدم تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم.
موافق	84.67	0.75	2.54	14.1	35	15.7	39	70.2	174	٦ تتصف معايير وأسس تقييم أداء العاملين بالعلاقات العامة بالموضوعية.
موافق	84	0.75	2.52	16.9	42	15.3	38	67.7	168	٧ تعلن الوزارة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتى يكون لدى القائمين بالأنشطة الاتصالية دراية بواجباتهم وأصنافهم.
موافق	85.33	0.77	2.56	9.7	24	17.3	43	73.0	181	٨ تعتمد الوزارة على نتائج تقييم أداء العاملين بالعلاقات العامة عند وضع خطط الأنشطة الاتصالية.
موافق	84.67	0.74	2.54	14.9	37	15.3	38	69.8	173	٩ تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات العامة بالوزارة بالاستمرارية.
موافق	٨٦.٣٣	٠.٧١	٢.٥٩	١٥.٢	٣٣٧	١٢.٨	٢٨٧	٧٢.٠	١٦٠.٨	الاتجاه العام

ن = 2232

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) موافقة عينة المبحوثين بدرجة متوسطة على قيام الوزارة بتقييم أداء العاملين في مجال العلاقات العامة بالوزارة، حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر، والتي جاءت محايدة، خاصة المتعلقة بقيام الوزارة بالعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء القائمين بأنشطة العلاقات العامة، واستمرارية عملية تقييم أداء العاملين، وأن الوزارة تتخذ من نتائج تقييم الأداء منطلقاً لاتخاذ القرارات حول ترقية وترقية ونقل العاملين بالعلاقات العامة.

٣- النتائج الخاصة بمحور العلاقات والشركات:

الجدول رقم (٧)

كيفية قيام إدارة العلاقات العامة بتحقيق علاقات متميزة مع المتعاملين مع الوزارة

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	العمل على تحسين الخدمات المقدمة لجمهور الوزارة.	241	87.6	23	8.4	11	4.0	2.79	0.58	موافق
٢	يتوافر بالوزارة نظام فعال للاستعلامات وخدمة الجماهير، والذي يلبي الاحتياجات المعرفية والاتصالية.	237	86.2	25	9.1	13	4.7	2.77	0.6	موافق

دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي
الباحث/ عباس عمران موسى الزبيدي

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

٣	يتوفر بموقع الوزارة على الإنترنت كافة المعلومات اللازمة عن الخدمات المختلفة التي تقوم بها الوزارة.	212	77.1	28	10.2	35	12.7	2.67	0.65	89	موافق
٤	يوجد نظام تتبع لاستفسارات الجماهير في إدارة الاستعلامات ومركز الاتصال وخدمة العملاء في وزارة الخارجية.	201	73.1	27	9.8	47	17.1	2.63	0.65	87.67	موافق
٥	تحرص الوزارة على بناء علاقات طيبة مع المتعاملين معها.	214	77.8	21	7.6	40	14.5	2.7	0.6	90	موافق
٦	تركز على القيم والمبادئ التي يؤمن بها المجتمع.	197	71.6	20	7.3	58	21.1	2.64	0.61	88	موافق
٧	تعقد لقاءات وبرامج (تثقيفية، إرشادية) هادفة تفيد جماهير الوزارة.	203	73.8	21	7.6	51	18.5	2.66	0.61	88.67	موافق
٨	تحت العاملين على مشاركة الجماهير في المناسبات المختلفة.	209	76.0	31	11.3	35	12.7	2.65	0.67	88.33	موافق
٩	تستفيد من مقترحات الجماهير في تطوير الأنشطة الاتصالية.	197	71.6	37	13.5	41	14.9	2.58	0.72	86	موافق
١٠	تقوم بمبادرات عملية لخدمة المجتمع (توفير كتيبات إرشادية، حملات توعية... إلخ).	210	76.4	21	7.6	44	16.0	2.69	0.61	89.67	موافق
١١	إقامة ندوات وحلقات نقاشية مع الجمهور كأداة اتصالية مهمة.	181	65.8	29	10.5	65	23.6	2.55	0.68	85	موافق
	الاتجاه العام	٢٣٠٢	٧٦.١	٢٨٣	٩.٤	٤٤٠	١٤.٥	٢.٦٧	٠.٦٤	٨٩	موافق

ن=3025

تشير بيانات الجدول رقم (٧) إلى أن إدارة العلاقات العامة بتحقيق علاقات متميزة مع المتعاملين مع الوزارة

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن الانحراف المعياري لكل الفقرات لم يصل الى رقم (١) في أعلى قيمة اذ سجل قيمة (٠.٧٥) مما يشير الى أن المبحوثين تتشنت آرائهم بين الإجابات الثلاثة (موافق، معارض، لا أستطيع التحديد) كون العلاقات العامة توجه أنشطة خاصة بجماهير متنوعة، سواء كانت داخلية او خارجية وحتى الجمهور، ولم يقل المتوسط الحسابي في كل الإجابات عن (٢.٥) مما يشير ان اغلب المبحوثين يوافقون على جميع الفقرات، ولم تتدنى قيمة المتوسط الحسابي الا في الفقرة التي تنص على (إقامة ندوات وحلقات نقاشية مع الجمهور كأداة اتصالية مهمة)، مما يشير الى ان اغلب المبحوثين لا يعدون ذلك

أداة اتصالية مهمة لأن أغلب الجمهور يهتم في انقضاء حاجة في مؤسسات الدولة (وزارة الخارجية وهيكلاتها)، انما العمل على تحسين الخدمات المقدمة لجمهور الوزارة يجب أن تكون افضل الأولويات التي تقدمها الوزارة للجمهور^(٤٤)؛ لتحقيق علاقة متميزة، وقد جاء الاتجاه العام لتوافر معيار العلاقات والشراكات من وجهة نظر المبحوثين متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٧٩).

٤- النتائج الخاصة بمحور السياسات والإجراءات:

جدول رقم (٨)

مستوى تحقيق السياسات والإجراءات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة للوصول للأداء

الفعال

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تقوم إدارة العلاقات العامة بتحديث وتطوير السياسات والإجراءات الاتصالية وفقا لمعلومات دقيقة.	214	77.8	23	8.4	38	13.8	2.69	0.62	89.67	موافق
٢	تضع إدارة العلاقات العامة العديد من البرامج والأنشطة الاتصالية التي تتناسب الأهداف الاتصالية للوزارة.	211	76.7	24	8.7	40	14.5	2.68	0.63	89.33	موافق
٣	تتبنى إدارة العلاقات العامة فكرة متطوراً يتيح فرص استقطاب الكفاءات البشرية التي تقدم أنشطة اتصالية متميزة وفاعلة.	203	73.8	31	11.3	41	14.9	2.63	0.68	87.67	موافق
٤	تستمر إدارة العلاقات العامة الوقت في إدارة عمليات الأداء الاتصالي الفعال وإجراءاته.	204	74.2	30	10.9	41	14.9	2.63	0.67	87.67	موافق
٥	تراعي الإدارة الوضوح في تحديد مهام العاملين ومسؤولياتهم.	214	77.8	28	10.2	33	12.0	2.68	0.65	89.33	موافق
٦	توفر إدارة العلاقات العامة أداة إرشادية توجيهية للقائمين بالأنشطة الاتصالية.	203	73.8	29	10.5	43	15.6	2.63	0.67	87.67	موافق
٧	تستمر إدارة العلاقات العامة المعلومات المتوفرة لديها في تحسين بيئة عمل القائمين بالأنشطة الاتصالية.	191	69.5	31	11.3	53	19.3	2.58	0.68	86	موافق
٨	تحدث إدارة العلاقات العامة تغيرات في بيئة العمل وهيكلياته بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للوزارة.	199	72.4	32	11.6	44	16.0	2.61	0.69	87	موافق
	الاتجاه العام	١٦٣٩	٧٤.٥	٢٢٨	١٠.٤	٣٣٣	١٥.١	٢.٦٤	٠.٦٦	٨٨	موافق

ن=2200

(٤٤) -مقابلة شخصية مع مساعد دائرة القنصلية بديوان عام الوزارة في بغداد، بتاريخ

٢٠٢٢/٤/٢١.

تشير بيانات الجدول رقم (٨) إلى مستوى تحقيق السياسات والإجراءات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة للوصول للأداء الفعال بحسب رأي الجمهور، ومن خلال إجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات، تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات لم يقل عن (٢.٥) مما يعطي انطباع أن أغلب المبحوثين وافقوا على جميع الفقرات، إذ سجلت الفقرتين الأولى من السؤالين اللتين تنصا على "تقوم إدارة العلاقات العامة بتحديث وتطوير السياسات والإجراءات الاتصالية وفقاً لمعلومات دقيقة"، ويتم إجراء تحسين مستمر للأنشطة الاتصالية المقدمة للعلاقات العامة لتحقيق التواصل الفعال مع الجماهير"، على التوالي، وكان المتوسط الحسابي الأعلى من بين فقرات السؤال بقيمة (٢.٦٩) مما يشير أن أغلب المبحوثين يرون أن إدارة العلاقات العامة تقوم بتبني سياسات واتخاذ إجراءات جيدة، إلا أن هناك قصور في الربط الشبكي بين الإدارات ودوائر الوزارة التي تحد من فاعلية الأنشطة إضافة إلى أن إدارة العلاقات العامة لا تقوم بوضع مقاييس واضحة لقياس الأهداف الاتصالية، وهو أمر من شأنه إعاقة تحقيق الأداء الاتصالي الفعال.

جدول رقم (٩)

مستوى مساهمة السياسات الخاصة بأنشطة العلاقات العامة في تميز أداء وزارة الخارجية

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يتم إجراء تحسين مستمر للأنشطة الاتصالية المقدمة للعلاقات العامة لتحقيق التواصل الفعال مع الجماهير.	77.8	24	8.7	24	13.5	37	2.69	0.62	89.67	موافق
٢	تطور إدارة العلاقات العامة الأنشطة الاتصالية في ضوء الواقع واحتياجات الجماهير المستهدفة.	77.1	26	9.5	26	13.5	37	2.68	0.64	89.33	موافق
٣	تخضع الأنشطة الاتصالية المقدمة للعلاقات العامة للتقويم المستمر والتطوير حسب دراسة البيئة المحيطة.	76.4	28	10.2	28	13.5	37	٢.٦٦	0.65	88.67	موافق
٤	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للأنشطة الاتصالية باستخدام الأساليب العلمية، لقياس المخاطر والمشكلات التي تواجهها العملية الاتصالية مع الجمهور.	72.4	29	10.5	29	17.1	47	٢.62	0.67	87.33	موافق

موافق	83.67	0.74	.51٢	19.3	53	14.9	41	65.8	181	٥	تقدم الإدارة خدمات متعددة لأصحاب المصالح (دورات تدريبية في الإعلام والاتصال، إعداد أبحاث ودراسات، مؤتمرات علمية، احتفالات موسمية ومناسبية، إلخ...)
موافق	86.33	0.7	2.59	16.0	44	12.4	34	71.6	197	٦	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (مؤسسات حكومية، مؤسسات خاصة، مؤسسات خارجية، جمهور داخلي وجمهور خارجي، جمهور أجنبي) حول مستوى فعالية الأنشطة الاتصالية المقدمة.
موافق	87.33	0.68	2.62	15.6	43	11.3	31	73.1	201	٧	تستخدم إدارة العلاقات العامة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه الأنشطة الاتصالية المقدمة.
موافق	88.67	0.66	.66٢	12.7	35	10.5	29	76.7	211	٨	تركز الخطط الاتصالية والإعلامية على تنمية مهارات العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة.
موافق	87.67	0.64	.63٢	19.6	54	8.7	24	71.6	197	٩	تقارن الوزارة فاعلية الأنشطة الاتصالية مع فاعلية أنشطة الإدارات الأخرى.
موافق	86	0.67	2.58	20.7	57	10.5	29	68.7	189	١٠	تعتمد الوزارة على نتائج البحوث العلمية لتطوير الأنشطة المقدمة بما يساهم في حل المشكلات.
موافق	٨٧.٢٣	٠.٦٧	٢.٦٢	١٦.٢	٤٤٤	١٠.٧	٢٩٥	٧٣.١	٢٠١١		الاتجاه العام

ن = ٢٧٥٠

من خلال بيانات الجدول رقم (٩)، والتي تشير إلى مستوى مساهمة السياسات الخاصة بأنشطة العلاقات العامة في تميز أداء وزارة الخارجية بحسب رأي المبحوثين، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين أن الانحراف المعياري للبيانات لم تتجاوز قيمته (٠.٧٥) في كل الفقرات؛ إذ سجل أعلى قيمة في الفقرة التي تنص على "تقدم الإدارة خدمات متعددة لأصحاب المصالح، تشمل (دورات تدريبية متخصصة في الإعلام والاتصال، إعداد أبحاث ودراسات، مؤتمرات علمية، احتفالات موسمية ومناسبية، إلخ...)"، مما يشير إلى أن هناك تشتت طفيف في رأي المبحوثين حول هذه الفقرة لأن الوزارة تقدم دورات تدريبية متخصصة في الإعلام والاتصال لأصحاب المصالح، لكنها تحتاج إلى تكثيف أكبر وزيادة في عددها لكي تسد الطلب المتزايد عليها من خلال زيادة عدد الفروع والمعاهد التي تقدم هذه الدورات ضمن هذا المجال^(٤٥)، ويشير الاتجاه العام إلى

(٤٥) - مقابلة شخصية مع أحد موظفي مكتب وكيل الوزارة للتخطيط السياسي بديوان عام وزارة الخارجية ببغداد، بتاريخ ٢٠ / ٤ / ٢٠٢٢.

أن السياسات الخاصة بأنشطة العلاقات العامة، تحقق التواصل الفعال مع الجماهير عن طريق تقديم التحسين المستمر للأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة، ومن ثم تساهم في تميز أداء وزارة الخارجية.

٥- النتائج الخاصة بمحور التميز المؤسسي:

الجدول رقم (١٠)

عوامل تحقيق إدارة العلاقات العامة للتميز القيادي من وجهة نظر المبحوثين

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تمتلك الوزارة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة، داعمة للتميز الإداري والمؤسسي.	214	77.8	24	8.7	37	13.5	0.62	89.67	موافق
٢	توفر بيئة مشجعة لتحقيق التميز المؤسسي في كل إدارات الوزارة.	215	78.2	26	9.5	34	12.4	0.64	89.67	موافق
٣	تشجع الوزارة العاملين على التعاون والعمل الجماعي ضمن فريق.	214	77.8	26	9.5	36	13.1	0.64	89.33	موافق
٤	تشارك الوزارة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالأعمال الإدارية	201	73.1	31	11.3	43	15.6	0.68	87.33	موافق
٥	تحفز الوزارة القائمين بالأعمال الإدارية على تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل متميز.	202	73.5	26	9.5	47	17.1	0.65	88	موافق
٦	توفر الوزارة خطط إصلاحية وتطويرية للأعمال الإدارية المحددة ومتابعة تنفيذها.	201	73.1	35	12.7	39	14.2	0.7	86.67	موافق
٧	تضع الوزارة حلولاً مناسبة للمشكلات الراهنة والمتوقعة عند القيام بالأعمال الإدارية.	198	72.0	29	10.5	48	17.5	0.67	87	موافق
٨	تراعي الوزارة ضوابط العمل الإداري في أي أنشطة مؤسسية.	199	72.4	34	12.4	42	15.3	0.7	86.67	موافق
٩	توفر الوزارة بيئة محفزة للإبداع والابتكار للقيام بالعمل الإداري المتميز.	181	65.8	36	13.1	58	21.1	0.71	84.33	موافق
١٠	تهتم إدارة العلاقات العامة بدمج التكنولوجيا في العملية الاتصالية مثل (الوسائل الإيضاحية، إنترنت، شبكات التواصل الاجتماعي،....).	211	76.7	40	14.5	24	8.7	0.73	87.33	موافق

١١	تتوفر آليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من المستفيدين من خدمات إدارة العلاقات العامة.	201	73.1	31	11.3	43	15.6	2.62	0.68	87.33	موافق
الاتجاه العام		٢٢٢٧	٧٣.٩	٣٣٨	١١.٢	٤٥١	١٤.٩	٢.٦٣	٠.٦٨	٨٧.٦٧	موافق

ن = 3025

تشير بيانات الجدول رقم (١٠)، إلى عوامل تحقيق إدارة العلاقات العامة للتميز القيادي من وجهة نظر المبحوثين، ووفقاً للتحليل الإحصائي لجميع الفترات، بلغ المتوسط الحسابي أقل من (٧٠.٠٠%)، مما يدل على أن عوامل تحقيق التميز القيادي كانت متوسطة.

جدول رقم (١١)

عوامل تحقيق إدارة العلاقات العامة للتميز في تقديم الخدمة

م	العبارة	موافق		معارض		لا أستطيع التحديد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على الأنشطة الاتصالية المناسبة لجماهير الوزارة المتنوعة	90.2	14	5.1	13	4.7	13	2.85	0.48	95	موافق
٢	تخضع الأنشطة الاتصالية المقدمة لتقييم مستمر من قبل متخصصين يتولون تحديد سلبيتها وإيجابياتها ومراجعتها بشكل مستمر .	91.3	10	3.6	14	5.1	14	2.88	0.43	96	موافق
٣	تتصف إجراءات تقديم الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة بالسرعة والكفاءة والفاعلية.	89.8	11	4.0	17	6.2	17	2.86	0.45	95.33	موافق
٤	تعتمد الوزارة على التقنيات الحديثة في تقديم الأنشطة الاتصالية.	87.3	17	6.2	18	6.5	18	2.81	0.53	93.67	موافق
٥	تقوم الوزارة بمتابعة ومراقبة الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة بشكل مستمر لتحسين طرق تقديمها.	89.1	16	5.8	14	5.1	14	2.83	0.51	94.33	موافق
٦	يرتكز عمل الوزارة على النشاط الدبلوماسي في المقام الأول، أما الأنشطة الاتصالية والإعلامية، فهي محدودة، وتقليدية.	87.6	15	5.5	19	6.9	19	2.82	0.5	94	موافق
٧	الادوار والمهام التي تقوم بها ادارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية ضعيف جدا وغير ملموس إلا من خلال انشطتها الإعلامية المصرح بها من قبل السلطة	85.8	18	6.5	21	7.6	21	2.79	0.54	93	موافق

التفذية.											
موافق	93	0.55	2.79	6.9	19	6.9	19	86.2	237	٨	لدى الوزارة موارد مالية كافية لتغطي جميع الاحتياجات التشغيلية للأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة.
موافق	٩٤.٣٣	٠.٥	٢.٨٣	٦.١	١٣٥	٥.٤	١٢٠	٨٨.٤	١٩٤٥		الاتجاه العام

ن=٢٢٠٠

تشير بيانات الجدول رقم (١١)، إلى عوامل تحقيق إدارة العلاقات العامة للتميز في تقديم الخدمة من وجهة نظر المبحوثين، ووفقاً للتحليل الإحصائي لجميع الفقرات، بلغ المتوسط الحسابي أقل من (٧٠.٠٠٠%)، مما يدل على أن العلاقة كانت متوسطة.

وجاء الانحراف المعياري لجميع الفقرات، المتعلقة بالمستوى القيادي والخدمي، يشير إلى وجود علاقة طردية، أي أن ارتفاع الإجابات الإيجابية الخاصة بالعوامل المؤثرة سوف يؤدي الى زيادة التميز المؤسسي للوزارة مما يزيد من دور الأنشطة الاتصالية في إدارة العلاقات العامة بالوزارة وتحقيق معايير التميز المؤسسي.

ويشير المتوسط الحسابي لجميع الفقرات والذي لم يقل عن (٢٠.٨٠)، إلى ان موظفي الوزارة يوافقون على جميع فقرات التميز سواء القيادي أو الخدمي بشكل كبير جداً، إلا أنهم ينظرون إلى القادة في الوزارة أنهم يحتاجون الى زيادة ترسيخ ثقافة التميز في الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء كما تحتاج الوزارة الى زيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم الأنشطة الاتصالية، وتشير كذلك النسبة المئوية لكل الفقرات والتي لم تقل عن (٩٠%) من مجموع العدد الكلي للموظفين المبحوثين في كل المستويين القيادي والخدمي، إلى ارتفاع حجم التوافق بين موظفي الوزارة حول نظرهم بالتميز المؤسسي للوزارة.

وحول الصعوبات والمعوقات التي تواجه دور الأنشطة الاتصالية لتحقيق معايير التميز المؤسسي على الصعيدين القيادي والخدمي، كانت الإجابات في

أغلبها متفقة على أن تعدد المستويات الإدارية لإدارة العلاقات العامة بالوزارة يؤدي إلى صعوبة القيام بالأنشطة الاتصالية بالشكل المناسب، وضعف فرص مشاركة القائمين بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في اتخاذ القرار، وقصور الربط الشبكي بين إدارات ودوائر الوزارة ما يحد من فاعلية الأنشطة الاتصالية المقدمة. وبالنسبة للمقترحات التي يراها المبحوثين تسهم في تطوير أنشطة العلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية:

في إطار السياسات: رفع مستوى الأداء الاتصالي من خلال التوجيهات الصادرة من معالي وزير الخارجية والعاملين المختصين في هذا المجال، وتكليف موظفين من ذو الخبرة في مجال السياسة العامة، والرجوع الى مراكز البحوث والدراسات في الجامعات العراقية، والتنسيق مع الدوائر السياسية وكذلك الرجوع للبحوث المقيمة في المعهد، وإقامة دورات للموظفين بطبيعة عمل العلاقات العامة من ذوي الاختصاص عن طريق التواصل الاجتماعي.

في إطار الوسائل: استخدام التقنيات الحديثة بشكل أوسع وهذا يسهم في تطوير العلاقات العامة في الوزارة، وأهمية توفير كافة الوسائل والتقنيات الحديثة، ومواكبة التطور التكنولوجي والتقني في عمل العلاقات العامة بشكل أكثر مما هو عليه الآن، وإعداد كوادر متخصصة في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ودوائر الوزارة عامة، وفي مجال العلاقات العامة خاصة.

في إطار الممارسات: تواصل الإدارة العامة بشكل فعال مع جميع اقسام الوزارة وتقديم الدورات التدريبية للنهوض بشكل إيجابي في الواقع العملي للوزارة، وتكثيف الدورات التدريبية للعاملين، الخارجية والداخلية؛ لتطوير عمل الوزارة ودوائرها، خاصة المتعلقة بمجال العلاقات العام والانفتاح على الدوائر الأخرى في الوزارة وعرض الخدمات التي من الممكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف الوزارة عامة، والتميز المؤسسي خاصة.

- خاتمة الدراسة:

في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها، والتي تتمثل في الكشف عن طبيعة الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية؛ في تحقيق معايير التميز المؤسسي، وفقا لمعايير التميز المتوافقة مع النموذج الأوربي، وبإجراء عمليات التحليل الاحصائي للبيانات واستخراج علاقات الارتباط، تبين ما يلي:

- جاء الاتجاه العام للعوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي بمستوياته القيادي والخدمي، إيجابيا؛ كما جاءت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية، مما يشير إلى أن أي ارتفاع في العوامل المؤثرة الإيجابية سوف يؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي للوزارة، مما يزيد من دور الأنشطة الاتصالية في إدارة العلاقات العامة بالوزارة وتحقيق معايير التميز المؤسسي.
- تبين أن قوة العلاقة بين العوامل المؤثرة، الخاصة بطبيعة أنشطة العلاقات العامة، والتميز المؤسسي بمستوياته القيادي والخدمي هي علاقة قوية جداً وتصل الى العلاقة التامة في جميعها مما يؤكد أن أي زيادة طفيفة في العوامل المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة، سوف يزيد بنفس المقدار في معايير التميز المؤسسي للوزارة.
- عند تطبيق قانون t.text على الفقرات الواردة، والتي تمثل العوامل المرتبطة بأنشطة العلاقات العامة، والمؤثرة في تحقيق معايير التميز المؤسسي، حيث طبقت هذه المعادلة على التميز المؤسسي، سواء القيادي والخدمي فكانت النتيجة ان جميع قيم (T.Text) المحسوبة هي أعلى من قيمة (T) الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) عند مستوى حرية (300)، ما عدا فقرة واحدة، ليس لها دلالة إحصائية، مما جعل الباحث يستبعداها من كونها عامل غير مؤثر في تحقيق التميز المؤسسي.

- اتفقت غالبية المبحوثين على أن قيادات وزارة الخارجية العراقية لديهم رغبة في تحقيق التميز، وذلك من خلال الاهتمام بتحديد أهداف أنشطة العلاقات العامة ضمن أهداف الوزارة عامة، وتخطيط هذه الأنشطة، وجميع العمليات الاتصالية، بشكل محدد ومخطط مسبقاً، بما يتلاءم مع الجماهير الداخلية والخارجية للوزارة، ويتوافق مع معايير التميز المؤسسي، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الأنشطة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة ومستوى تحقيق التميز المؤسسي، وفقاً لمعايير تخطيط الأنشطة، وتحديد أهدافها، وتدريب القائمين عليها.
- اتفق المبحوثين على وجود مستوى عالٍ من التميز المؤسسي، سواء من ناحية التميز في القيادة، أو التميز في تقديم الخدمة، كما أظهرت أنشطة العلاقات الاتصالية للعلاقات العامة بوزارة الخارجية العراقية بنقاط القوة التي تتمثل في: تخضع عمليات تقديم الأنشطة الاتصالية إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين، كما تعتمد إدارة العلاقات العامة بالوزارة على التقنيات الحديثة في تقديم أنشطتها، والاهتمام بتدريب العاملين في داخل الوزارة بشكل مستمر، بينما تتمثل نقاط الضعف في: انخفاض مشاركة كل دوائر الوزارة في عملية تخطيط الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة، ويفسر ذلك لكبر حجم الوزارة، وكثرة عدد جماهيرها وتنوعها، كما أن عامل الجذب والاستقطاب للموظفين العاملين في إدارة العلاقات ضعيفة بسبب تدني الحوافز التي تقدمها الوزارة لهم لذلك نرى بعض التشتت في هذه الفقرات عند التحليل.
- يمكن القول إن وزارة الخارجية العراقية لديها إدراك كافٍ لأهمية التدريب العاملين بها، وأنها ملتزمة بتدريب وتطوير موظفيها وبشكل مستمر، وهو ما من شأنه التأثير إيجابياً على التميز المؤسسي، غير أن تقييم أداء العاملين جاء متوسطاً، كما تبين وجود رغبة لدى المبحوثين لتحقيق مستوى مرتفع

للتميز المؤسسي، للارتقاء بتميز الوزارة التي ينتمون إليها؛ استناداً لدوافع الولاء والايمان برسالة وهدف الوزارة، وليس بدافع مادي.

استناداً لما سبق، فقد تأكد توافر معيار القيادة والإدارة، ومعيار العلاقات والشراكات، ومعيار السياسات والإجراءات في وزارة الخارجية العراقية بدرجة متوسطة، أما معيار التميز المؤسسي؛ المتعلق بالتميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة، جاء بدرجة جيدة.

وتقترح الدراسة ضرورة إنشاء إدارة للعلاقات العامة بدلاً من المكتب الإعلامي يتولى القيام بمهام العلاقات العامة للوزارة وكذلك تولي مسؤولية قيام كافة الأنشطة الإعلامية وانشطة العلاقات العامة، وأهمية إنشاء قسم خاص بالتميز المؤسسي في الوزارة، يتولى إعداد وتطوير ومتابعة تنفيذ نظام ضمان الجودة الخاص بالوحدات التنظيمية والخدمات.

ولأهمية وحيوية هذا الموضوع في الواقع الحالي للوزارات العراقية وما تعانيه من تحديات خاصة- إدارية واتصالية ومؤسسية، من الضروري الاهتمام بتطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الحكومية العراقية، لأهميتها في تحقيق الأداء المتميز والفعال، إذ أنها من التوجهات المتميزة التي تتسم بالشمولية لامتدادها لكافة الوحدات في المؤسسة، وتُعد من العمليات اللازمة والضرورية للتأكد من حُسن سير العمل في المؤسسات والتحقق من نزاهة إدارتها، من أجل الوفاء بالالتزامات والتعهدات لضمان تحقيقها لأهدافها بصورة قانونية واقتصادية سليمة، بالإضافة إلى توفيرها مجموعة من وسائل الضبط التي تعمل على زيادة الجودة وتحسين الأداء بصورة تؤدي إلى المحافظة على مصالح جميع الأطراف.

إن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي، في المؤسسات الحكومية العراقية،

أمر لا مناص منه، وضرورة تفرضها طبيعة التحديات التي تواجهها الدولة العراقية ككل، أو على الأقل وضعه ضمن أهداف المؤسسات الحكومية العراقية

وخططها المستقبلية، لا سيما وزارة الخارجية العراقية، في ضوء طبيعة أعمالها وأنشطتها الاتصالية والخدمية، وباعتبار تحقيق التميز المؤسسي، يمثل دافع ذاتي لتحسين مستوى الأداء، وتجويد ما تقدمه من أنشطة، والعمل على تحفيز روح التنافس والتميز بين الوزارات ومؤسسات الدولة العراقية.

مراجع الدراسة:

أولاً- المراجع العربية:

- الرسائل العلمية:

1. أسماء سالم النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، (عمان- الأردن، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠).
2. خليفة علي الشروقي: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة (المنامة: كلية تدريب الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، ٢٠١٨).
3. الكاظم كريم مراد الموزان: أنشطة العلاقات العامة الدولية في وزارة الخارجية العراقية ودورها في تحسين صورة العراق في مصر، رسالة ماجستير. (المنصورة- مصر: قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠).
4. شاذلي عوض عبد الفضيل أحمد: فاعلية العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية (دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة الاعلام الاتحادية، (٢٠١٣م - ٢٠١٥م)، رسالة ماجستير منشورة. (الخرطوم: قسم العلاقات العامة، كلية علوم الاتصال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥).
5. نجاة رشدي "تقييم أداء الجواز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن، ٢٠٠٥م، ص ٤٨..
6. هالة كلينا ميرغني: أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة دكتوراه. (السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥).

٧. وفاء فنجري مرزوق، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية الغير في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣).

- الأبحاث المنشورة:

١. إبراهيم عثمان عبدالرحمن: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM"، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، بالتعاون مع دار الكتب الوطنية- تونس، "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات"، تونس- الحمامات، ٢٠١٤، ص ٩٦.

٢. إحسان علاوي الدليمي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، محاضرات قدمت على طلبة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، (٢٠٠٧-٢٠٠٨).

٣. ألفت إبراهيم جاد الرب، التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر"، القاهرة: المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١٠)، ٢٠١٣، ص ص ١١٦ - ١١٧.

٤. حافظ ياسين الهيتي، واقع نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية - دراسة ميدانية، العراق: جامعة الأنبار، مجلات وأبحاث، العدد (٢٧)، جوان ٢٠١٧، ص ص ٢٧-٢٨.

٥. عزة مصطفى الكحكي ولميس سمير دمنهوري، دور بحوث العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، الجمعية المصرية للعلاقات العامة: مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد (٢٥)، ديسمبر، ٢٠١٩، ص ص ٣٥-٧٦.

٦. فريد محمد قواسمة، وفيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، ٢٠١٦، ص ص ٩٣-١٠٤.

- الكتب:

١. أحمد خاطر: الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية. (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٠).

٢. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية. (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢).
٣. السيد احمد مصطفى: البحث الإعلامي- مفهومه وإجراءاته ومناهجه، ط٢. (الإمارات العربية المتحدة- العين: مكتبة الفلاح، ٢٠٠٢).
٤. النعيمي وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات. (عمان الأردن: دار اليازدي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
٥. سيد محمود الهماري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، "روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس (بيروت: مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م).
٦. سمير حسين: بحوث الإعلام. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥).
٧. عادل زايد: "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
٨. عبد الرحمن محمد أبو عمة: النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا. (الرياض، وزارة التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات، ٢٠١٠).
٩. علي السلمي: إدارة الأداء المتميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).
١٠. علي عوجة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١).
١١. محمد عبد الحميد: تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩).
١٢. محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩).
١٣. محمد ناجي جوهر: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، (الإمارات العربية المتحدة: دار القلم، ٢٠٠٤).
١٤. مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات وأساليب، ط٢. (عمان-الأردن: مكتبة المجتمع العربي دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
١٥. هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية- أسس نظرية ومجالات تطبيقية. (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١).

- مواقع الإنترنت:

١. الموقع الرسمي لوزارة الخارجية العراقية [/http://www.mofa.gov.iq](http://www.mofa.gov.iq)
٢. موقع برنامج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، على الإنترنت: www.dgep.gov.ae

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Ajaif, Mona, "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College,2008,227
2. Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.,2005
3. Carole M. Howard, Technology And Tablods: How the New Media World is Changing Our Jobs. Public Relations Quarterly.(vol.45.1.Spring 2000)P.11.
4. Clemons,Dionne, and Others:Coorienatation of the of public relations role with public secto, Publications,Howard University,2009.
5. EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>, p. 4.
6. Gilgeous, V.: Operations and the Management of Change. Pitman, Pub.1997,p.34.
7. Gorji, M., & Siami, S. Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organizations performance. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), (2011). 153-161
8. Harrington, James, (2008), "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best

Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56, 2008, p.56

9. J. Grunig (2002) Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics, Gainesville, FL, Paper submitted to The Institute for Public Relations, pP.2, 3
10. Kanji, Copal, (2005), The Ninth World Congress for TQM Creating Sustainable Excellence, Total Quality Management.Vol.16, No.8-9.
11. Michel L. Kent and Maureen Tayhor, when public Relations Becomes Government Relations, Public Relations Quarterly (vol.44, No.3. 1999)p.21
12. Musa Pinar, (2016). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms, SAM Advanced Management Journal.
13. Owen Hargie and Dennis Tourish, Hand book of Communication Audits for Organizations (London: Roulledge,2000) P.5.
14. Zairi, M. Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance, Performance Management Audit Tool, 2005, p1.