

# تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.د. منى حيدر عبد الجبار الطائي / جامعة بغداد / كلية تربية بنات

## المستخلص

يختلف دور العلاقات العامة (PR) وأهميتها من مجتمع إلى آخر، تبعاً لاختلاف ثقافات هذه المجتمعات عموماً، ولاختلاف القيم الأخلاقية المعمول بها من ممارستها في منظمات هذه المجتمعات، فالعلاقات العامة في المجتمعات المتقدمة وبعض الدول النامية قد خضت خطوات جبارة ووصلت إلى مرحلة المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، في إطار التزام إدارتها بقيم ومعايير أخلاقية محددة لممارستها، وبالمقابل نجد أن تطبيقها في العراق ما زال لم يتخطى مرحلة التنسيق مع وسائل الاتصال المختلفة بهدف الدعاية والإعلان وتحقيق العلانية للمنظمة. نتيجة محدودية إدراك المنظمات للدور الاستراتيجي والحيوي الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في الحفاظ على سمعة ومكانة المنظمة من جانب، أيضاً عدم التزام أو جهل ممارسيها بالمبادئ الأخلاقية للمهنة، يضعف مصداقيتها ودورها الحيوي في صناعة القرارات الإستراتيجية الناجحة من جانب آخر، ويهدف هذا البحث إلى بحث دور أخلاقيات العلاقات العامة (PR) في صياغة القرارات الإستراتيجية الناجحة في عينة البحث التي شملت (64) شخصاً من شاغلي المناصب الإدارية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها متوسط إدراك إدارة المنظمة المبحوثة لأهمية العلاقات العامة والتزامها الأخلاقي في صياغة القرارات الإستراتيجية الناجحة أيضاً قبول مخطط الدراسة وفرضياته بدرجات تباينت في قوتها على مستوى متغيرات الدراسة ومقاييسها و تم الاستناد عليها لوضع عدد من التوصيات، بضمنها تحديد سبل الوصول إلى صانعي القرارات العليا بالمنظمة، وتعزيز الدور الاستشاري الأخلاقي لممارسيها .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ العلاقات العامة - الأخلاق - مبادئ أخلاقيات العلاقات العامة - القرارات الإستراتيجية.**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٦  
الصفحات ٤١٠-٤٣٢

## المقدمة

يمثل الفهم الصحيح للعلاقات العامة بعداً استراتيجياً في الأداء الفعال والجيد والصحيح لهذه المهنة في أرض الواقع، وفي عملية التفاعل الصحي بين المنظمة و جماهيرها ، ويحتاج الممارس والمشرف على هذه المهنة امتلاك خلفية علمية ومهنية متميزة من جانب، تتيح له التمتع باحترافية عالية ، والالتزام بقيم ومبادئ أخلاقية محددة تحقق توافق أنشطته وسلوكياته مع اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع مما ينعكس بالإيجاب على الممارسة اليومية للعلاقات العامة من جانب آخر، أما إذا كان الممارس يعاني من نقص إدراك، وسوء فهم لماهية مبادئ وأخلاقيات العلاقات العامة ومن تهميش لهذه المبادئ فإن هذا ينعكس سلباً على الأداء الجيد والفعال لممارسيها من جهة وصياغة القرارات الإستراتيجية الفاعلة من جهة أخرى .

وبناء على ما تقدم تم صياغة نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل(المبادئ الأخلاقية لممارسي PR)، والمتغير المعتمد (القرارات الإستراتيجية) وانبثقت منه فرضيتين رئيسيتين، اختبرت من خلال بعض الأساليب الإحصائية للبيانات المجمعّة من الإستبانة وبإلعتداد على البرنامج (SPSS)، إذ تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عينة البحث وسناقش في هذا البحث المباحث الرئيسة التالية هي :-

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث Statement of The Problem

يمكن حصر مشكلة البحث في محدودية وجود معايير و/أو مبادئ أخلاقية واضحة لممارسات وأنشطة إدارة العلاقات العامة في المنظمات العراقية (العامة)، فضلاً عن وجود ضعف بشكل عام في درجة فهم وإدراك إدارات تلك المنظمات لماهية الأخلاقيات عموماً وأخلاقيات العلاقات العامة على نحو خاص وأهميتها في تعزيز وتحسين فاعلية المنظمة، في إطار محدودية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في توفير المعطيات والبيانات اللازمة لصناعة القرار الفاعل .

### ثانياً: أهمية البحث Importance of the Study

تتمن أهمية هذا البحث في كونه يبحث ويدرس ويستقصي الواقع الأخلاقي والقيمي لممارسة العلاقات العامة في المنظمة العراقية العامة وآفاق تطويرها في المستقبل، انطلاقاً من تحديد أهم المبادئ والقيم الأخلاقية الواجب الالتزام بها من قبل ممارسيها، كما تكمن أهميتها أيضاً في كونها تساعد على تطوير الاتجاهات الداعمة لمفهوم الأخلاقيات في مجالات عمل العلاقات العامة بما يؤدي إلى زيادة مصداقية وشفافية هذا الحقل، أيضاً لمساعدة ممارسيها على المشاركة في صنع قرارات أكثر أخلاقية، تنعكس على سمعة ونجاح المنظمة .

### ثالثاً: هدف البحث Objective of the Study

يسعى البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين المبادئ الأخلاقية لممارس الـ (PR) والقرارات الإستراتيجية لدى عينة من المديرين، وتشخيصها وإظهارها على مستوى عينة البحث، ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- ١- تحديد ماهية أخلاقيات الـ (PR) وأهم مبادئها الأخلاقية وتشخيصها لعينة البحث .
- ٢- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية وحدود هذه العلاقة بالنسبة لمديري الإدارات العليا في المنظمة العامة .

### رابعاً: منهجية البحث Study Methodology

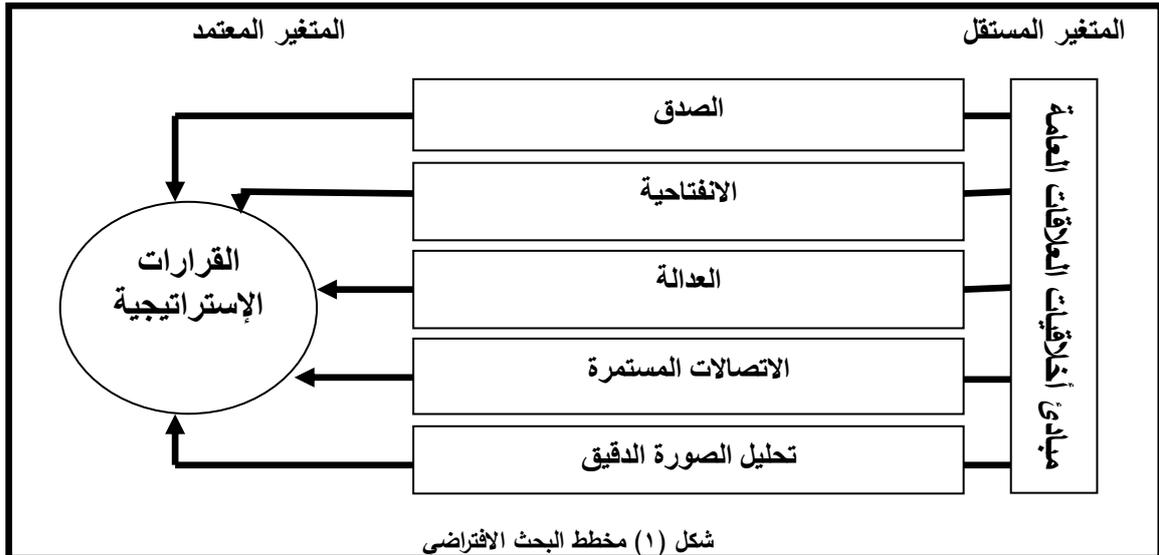
استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على الأخلاقيات بشكل عام وأخلاقيات العلاقات العامة على وجه التحديد، إذ لا يقف المنهج الوصفي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظاهرة .

### خامساً: فرضيات البحث

يتضمن البحث الفرضيات الآتية :-

- ١- الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ أخلاقيات العلاقات العامة وصناعة القرارات الإستراتيجية .
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي لمبادئ أخلاقيات العلاقات العامة في صناعة القرارات الإستراتيجية.

### سادساً: مخطط البحث الافتراضي The default model under study



### سابعاً: مجتمع البحث وعينته Society and the Study Sample



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية (المديرين) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أما عينة البحث والتي بلغ عددها (64) فرد فكانت عمدية قصدية تمثلت بالمدراء (مدير عام، معاون مدير، رئيس قسم في ديوان الوزارة) .

### ثامناً: اختبار أداة البحث Reliability of Study Instrument

أعتمد البحث بشكل أساسي على الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وتم بناء (صياغة) أسئلتها بالاعتماد على الدراسات والكتابات النظرية المتنوعة، وبما يتفق مع مقياس لكيرت الخماسي، تكونت الاستبانة من محورين، تناول المحور الأول المبادئ الأخلاقية للعلاقات العامة كما حددت من (Sharpe) في النظرية السلوكية لأخلاقيات العلاقات العامة، والمحور الثاني خصص للقرارات الإستراتيجية التي تم تطوير أسئلتها بالاعتماد على الأطاريح والرسائل المتنوعة، وبناءً على ذلك وزعت (70) استبانة على عينة البحث أسترجع منها (64) وأهملت (6) بسبب عدم استكمال الإجابات، وبذا أصبحت عينة البحث (64) فرد .

### تاسعاً: خصائص العينة Sample Characters Features

لكون هذا البحث يسعى إلى تحديد أثر مبادئ أخلاقيات الـ(PR) في القرارات الاستراتيجية تكونت خصائص عينة البحث من الآتي :

جدول ( 1 ) خصائص عينة البحث

الجنس	الذكور	الإناث	العدد الكلي
العدد	59	5	64
العمر	أغلب المجيبين انحصرت أعمارهم بين 30 سنة - 65 سنة		
سنوات الخدمة	انحصرت سنوات الخدمة بين 5 سنة - 25 سنة		
الوظيفة	مدير عام - معاون مدير - رئيس قسم		

### عاشراً: صدق وثبات الاستبانة

عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة العامة والأعمال لبحث مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملائمتها لأهداف البحث. وقد قامت الباحثة بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة. ولقياس مدى دقة نتائجها، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ الفا Cronbach Alpha حيث بلغ معامل الفا (73%) مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (60%) .

## المبحث الثاني/الإطار النظري للمبحث

### أولاً: أخلاقيات العلاقات العامة

## ١- مفهوم الأخلاق

يعرف (Lucas) الأخلاق بأنها فرع من الفلسفة يبحث في القضايا المتعلقة بالصواب والخطأ في الشؤون الإنسانية (Wilcox, et al., 2003:59)، وفي قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) فقد أشير إلى أن لفظة Ethical تعني (المبادئ الأدبية وقواعد السلوك)، هذا ما ذهب إليه اللغة وبعض القواميس المعتمدة في وصف الأخلاق، أما علماء الاجتماع وعلماء النفس فقد أشاروا إلى إن الأخلاق تعني (القاعدة) أو القواعد من السلوك التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة (Waluchow, 2008:67)، ويرى بعض علماء الاجتماع أن الخلق هو مؤسسة اجتماعية تقوم بضبط سلوك الناس، أما المختصين في مجال علم الإدارة فقد أشاروا أن الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد أو الجماعات، والتي يعتمدها الأفراد للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ فهي إذاً مفهوم الصواب والخطأ بالسلوك، ويتفق هذا التعريف للأخلاق مع ما أشار إليه (Hellriegel & Slocum, 2001:148)، وقد ربط (Purtilo) في وصف الأخلاق بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد .

## ٢- أخلاقيات العلاقات العامة (Ethical PR)

مصطلح أخلاقيات العلاقات العامة غالباً ما يفهم على أنه اجتماع لفظتين متناقضتين (Oxymoron)، إذ من الندرية إن يجد البعض فيه أي شيء أخلاقي، وتشير (Helena, 2011:183) إلى السمعة السيئة التي تحملها إدارات العلاقات العامة في المنظمات عموماً، كون التطبيق الفعلي لها يقترب من التلاعب والدعاية ونقل المعلومات المضللة بهدف كسب تأييد الجمهور وتحسين سمعة المنظمة فقط، دون الإدراك الفعلي لأهمية ممارساتها الأخلاقية وانعكاس تأثيرها على القرارات الإستراتيجية للمنظمة، ويؤكد (A. Bowen, 2009:2) إن العلاقات العامة اليوم تواجه أزمة هوية (Identity Crisis) من المحتمل أن يكون سببها أخلاقي، فعملية صنع قرارات أخلاقية ثابتة في عالم متنوع سريع التغيير إذ تشتبك فيه القيم، والثقافات عملية ليست سهلة في الوقت الحاضر (سلامة، والغفار، 1980:67) .

وتُعرف أخلاقيات العلاقات العامة وفقاً لـ (A. Guide to Best Practice, 2008:2) بأنها "عملية تدور حول تطبيق المعرفة، والفهم والتفكير بالتساؤلات عن السلوك الخاطئ أو الصائب في الممارسة المهنية للعلاقات العامة". إما (A. Bowen, 2009:2) فيُعرف أخلاقيات الـ (PR) بأنها "منظومة سلوك قيمي تشمل الصدق، الانفتاحية، الولاء، الاحترام، الاستقامة، العقلية المتفتحة، الاتصال المباشر"، في حين يُعرفها (المركز الإعلامي لجامعة بغداد، 2011:89) بأنها "المعيار الذي يمارس بموجبه المحترفون إحكامهم التقويمية وتفضيلاتهم لشيء على شيء مما يوجه عملية جمع المعلومات وانتقاءها وتقديمها"

## ٣- أهمية أخلاقيات العلاقات العامة

يشير (Scott Cutlip) إلى أن التشريع الاجتماعي للعلاقات العامة في المجتمعات المتحررة أخلاقياً

يعطي حرية النقاش للزبائن والمنظمات (David L. Martinson, 2004:18)، في إطار نموذج الحوار ذو الاتجاهين الذي قدمه (Gruning & Hunt) والذي يحقق نجاح عمل العلاقات العامة، وهناك ضرورة لمسألة مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في قيام ممارسي العلاقات العامة بالدفاع عن أنشطة وبرامج المنظمة التي يعملون بها، بما يحقق تعزيز التأثير والفهم المتبادل بين المنظمات والجمهور والأطراف ذات العلاقة (Baskin & Aronoff, 1992:2)، أيضا تبرز أهمية أخلاقيات العلاقات العامة في كونها تؤدي الى تعزيز سمعة المنظمة داخليا وخارجيا. إن دائرة العلاقات العامة، التي تُدار جيدا تكسب الاحترام داخليا وتفوز بالهفاء الذين يساعدون في تحقيق أهدافها (CIPR, 2009:4)، ودائرة العلاقات العامة المحترمة خارجيا يوثق بها، وتستشار، وتكون مصدر لتحقيق قوة ونجاح المنظمة (يونس، 2008:185).

#### ٤-الوضع الحالي لأخلاقيات العلاقات العامة

الحالة الحالية لأخلاقيات العلاقات العامة تعتمد بشكل كبير على مدونات أخلاقية أُعدت من قبل ممارسين كبار، بعض المدونات كتبت بشكل يُحرم ممارسة مجموعة محددة من التصرفات، في حين إن مدونات أخرى حددت مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية الواجب الالتزام بها من قبل ممارسي العلاقات العامة، بعض الباحثين أمثال (Parsons, 2004:17) أكدوا بأن الممارسين لـ (PR) إذا كانوا أخلاقيين لن تكون هناك حاجة إلى مدونات أخلاقية، آخريين (Bowen, 2004:105) و (Waluchow, 2008:136) ذهبوا لأبعد من هذا إذ أكدوا إن البيان الأخلاقي البسيط هو كل ما مطلوب لأن الالتزام الشخصي أكثر تأثيراً من مدونة الأخلاق (A. Bowen, 2009:3-4)، وهذا يتفق مع ما جاء به (أفلاطون) في تأكيده "إن الأفراد الصالحين لا يحتاجون إلى القوانين لتخبرهم كيفية التصرف بمسؤولية، في حين إن الأفراد السيئين سيجدون دائما الطريق للالتفاف على القوانين" (Parsons, 2004:67). أيضا يؤكد كل من Baskin, & Aronoff (1992:15) بأن ممارسي العلاقات العامة يعيشون في ظل عدة مدونات أخلاقية منها المدونة المجتمعية (Societal Codes) والموجودة في الديانات المختلفة في المجتمع، (مدونة الأخلاقيات المهنية)، وقد أشارت لجنة العلاقات العامة (Commission on Public Relation) في تقريرها الصادر عام (2006) إلى ضرورة قيام جامعات وكليات إدارة الأعمال بتقديم كورسات لأخلاقيات العلاقة العامة (حسين، 2012:22):-

- نظراً لأن الأخلاقيات يجب إن تحتل كل محتوى تعليم ممارسي العلاقات العامة.
  - ضرورة أخذ الاعتبارات الأخلاقية دائما بعين الاعتبار في جميع مناهج العلاقات العامة .
- كما أكدت الهيئة أن الأداء الأخلاقي المهني ينبع أولا من المبادئ والقيم الأخلاقية للعاملين في حقل العلاقات العامة، لذلك أوصت الهيئة بزيادة التركيز على موضوعات مثل الأخلاقيات المهنية والشفافية، التقنيات الحديثة، التكامل بين الرسائل الاتصالية والأدوات، حل المشكلات بأساليب بينية، التعددية والتنوعية بالأساليب المستخدمة، الاتجاهات والأبحاث العالمية وأخيرا القياس الكمي لمخرجات العلاقات العامة .

#### ٥- نماذج أخلاقيات العلاقات العامة

أ- نموذج Seip & Fitzpatrick : في مؤلفهم أخلاقيات العلاقات العامة (Public Ethics)



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Relation ،Kathy Fitzpatrick & Philip Seip أشاروا إلى أن الالتزام الأخلاقي لممارس العلاقات

العامة يتحقق من خلال إلتزامه بالواجبات الآتية (Bernays, E.L.,1980:9) :

- واجب اتجاه الذات **Duty to Self** : واجب ممارس PR اتجاه ذاته كمهني .
- واجب اتجاه الزبون **Duty to Client** : واجب تقديم أفضل الخدمات للعميل .
- واجب اتجاه رب العمل **Duty to Employer**: تقديم الخدمة التي تتناسب مع الأجر المدفوع له .
- واجب اتجاه المهنة **Duty to Profession**: السعي إلى تحسين مهنة الـ (PR) عما كانت عليه .
- واجب اتجاه الإعلام **Duty to Media** : يتضمن التعاون مع وسائل الإعلام لأنها شريك في التقدم الذي بموجبه تتحقق الأشياء بشكل أخلاقي .

• واجب اتجاه المجتمع **Duty to Society** : تحقيق توافق بين واجباته الأخلاقية والمجتمعية بما يضمن تطور وتقدم المجتمع،

ب- نموذج Gruning & Hunt: قدم Gruning & Hunt أربع نماذج رئيسية في بحث العلاقات العامة تتمثل فيما يلي (Gruning J.E. & Hunt T,1984:22-47) :

❖ نموذج النشر والتنسيق مع وسائل الإعلام **The Press A gentry \ Publicity Model**: يعتبر هذا النموذج المدخل الذي ساعد على زيادة الكذب وانخفاض الدقة والصدق والالتزام الأخلاقي في تطبيقات ممارس العلاقات العامة .

❖ نموذج الإعلام العام **Public Information Model**: يعتمد على أساس إن العلاقات العامة الجيدة يجب أن ترتكز على معايير أخلاقية محددة، ويكون الاتصال هنا في اتجاه واحد ما بين المنظمة وجمهورها.  
❖ النموذج غير المتناسق ذو الاتجاهين **The Two-Way Asymmetrical Model**: يُستعمل الاتصال ذو الاتجاهين، لكن هذا الاتصال غالباً ما يكون غير متكافئ ولا يأخذ بعين الاعتبار آراء واتجاهات الجماهير. الالتزام الأخلاقي هنا يتسم بالضعف والمحدودية، نتيجة عدم مراعاة جوانب الدقة والموضوعية في نقل وتبادل المعلومات .

❖ النموذج المتناسق ذو الاتجاهين **The Two – Way symmetrical Model** : يعتمد هذا النموذج على الاتصال المتكافئ في اتجاهين بين المنظمة وجمهورها من أجل تحقيق التفاهم المتبادل في إطار استجابة المنظمة لمطالب الجماهير وتطوير أدائها وتحسينه بطريقة مستمرة ودائمة، ويعد هذا النموذج الأكثر تعقيداً كونه يضع كلا الطرفين (المنظمة- الجمهور) في موقف الـ (Win-Win) .

ت- نموذج (TARES TEST) لـ Baker & Martinson: قدم هذا النموذج من قبل (Sherry Baker & David Martinson,2001) وتضمن أربعين فقرة تناولت البناء الأخلاقي الواجب تطبيقه من قبل ممارسي الـ (PR) عند قيامهم بعملية الاتصال الإقناعي وتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد متداخلة للاعتبار الأخلاقي هي (Stuart,2003:10):

• المصداقية **Truthfulness**

• الأصالة في الإقناع **Authenticity of Persuader**



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

• احترام الطرف المقنع (الجمهور) **Respect for Persuader**

• عدالة النداء **Equity of the Appeal**

• المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**

ث- نموذج **Wilcox & Cameron**

قدم هذا النموذج من (Wilcox & Cameron, 2003:59) ووفقاً لهم فإن ممارسي العلاقات العامة عليهم تحقيق موائمة بين كل من :-

▪ المصلحة العامة **Public Interest** .

▪ أخلاقيات رب العمل **Code of Ethics Employer** .

▪ مدونة المنظمة المهنية **Professional Organization Code** .

▪ القيمة الشخصية **Personal Value** .

ج- نموذج النظرية السلوكية: قدم هذا النموذج من قبل (Melvin L. Sharpe) الذي يعد من أقدم ممارسي العلاقات العامة وحاول في نموده التركيز على الأخطاء التي برزت في النماذج الأربعة لـ Gruning & Hunt ، وفقاً لـ (Sharpe) فإن النماذج السابقة لا تحقق عناصر السلوك الأخلاقي المطلوب لأداء العلاقات العامة الفاعلة، وأكد في نموده إن هناك عدد من الفعاليات السلوكية الضرورية لتحقيق علاقات عامة جيدة، والتي أطلق عليها (Sharpe) المبادئ الأخلاقية الخمسة الضرورية لأداء العلاقات العامة الناجحة، وعلى النحو الآتي (National Open : University of Nigeria, 2008:42)

❖ الصدق **Honesty** .

❖ الانفتاحية **Openness** .

❖ العدالة **Fairness** .

❖ الاتصالات المستمرة **Continuous Communication** .

❖ تحليل الصورة المستمر **Continuous Image Analysis** .

بقدر تعلق الأمر بدراستنا الحالية سيتم التركيز على نموذج هذه النظرية .وعلى النحو الآتي :-

١- الصدق **Honesty** : يعد الصدق من أكثر المجالات المؤدية إلى تحقيق مصداقية العلاقات العامة، وهو يعني ضمناً "رفض الكذب والخداع عموماً وبأي شكل من الأشكال" (Helena , 2009:2) ، أما (زايد وحسن، 2009:17) فيرى أن الصدق يشير إلى "الصدق الناتج عن جودة الاتصال مع الآخرين وحسن الإصغاء لهم والحرص على قول الحقيقة بما يضمن الحصول على الدعم الداخلي والخارجي لأهداف المنظمة ."

٢- الانفتاحية **Openness** : تعني نشر المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطة وفعاليات المنظمة إلى جميع الأطراف ذات العلاقة ، مع السعي إلى الأخذ بنظر الاعتبار ردود فعل هذه الأطراف من خلال تضمين آراءهم ومقترحاتهم ورفعها إلى الإدارة العليا مع مراعاة توافر المقدرة على تحديد درجة الانفتاحية نظراً لموقفية الحاجة إليها تبعاً لطبيعة القرارات المتخذة ودرجة خطورتها على مكانة وسمعة المنظمة .

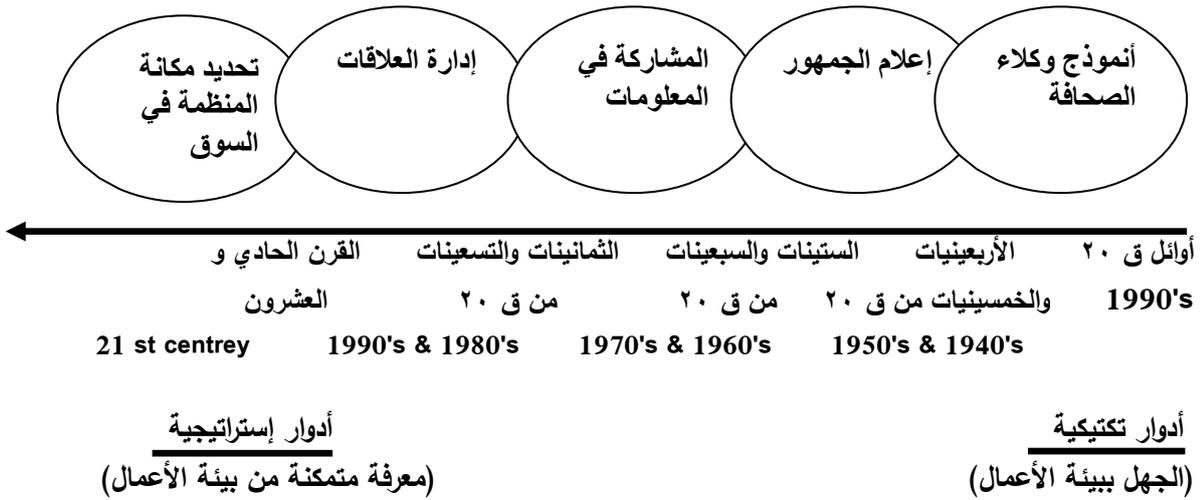
٣- العدالة **Fairness** : احد المعايير الأخلاقية المهمة في مجال العلاقات العامة والتي تتطلب تحقيق

المنفعة المتبادلة لكل من المنظمة والجمهور في ضوء الالتزام بتحليل الرأي العام والتحليل المستمر لإمكانات

المنظمة الداخلية (نقاط الضعف والقوة) والفرص والتهديدات الخارجية، مع توافر الرغبة لدى إدارة المنظمة بالتعديل والتصحيح في ضوء الأفكار والآراء المقدمة من الجمهور لضمان الحصول على علاقات واتصالات جيدة والحصول على الدعم والولاء من الجمهور لأهداف المنظمة.

٤- الاتصالات المستمرة **Continuous Communication**: تشكل أساس العلاقات العامة فهي العملية الدينامية لتقاسم المعلومات والأفكار مع الجمهور وهي أيضاً تمثل مرحلة تطبيق برامج وأنشطة العلاقات العامة من خلال العمل على توجيه رسائل مستمرة إلى الجماهير المعنية لدعم أهداف محددة، وإستراتيجية الاتصال الفاعلة، التي تكون باتجاهين وتتسم بالاستمرارية التي تضمن عدم الانعزال وتساعد على بناء العلاقات الإيجابية .

٥- تحليل الصورة الدقيق **Precise Image Analysis**: يعني التزام العلاقات العامة بتحديد أهم المشكلات والصعوبات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة، لتمكين الإدارة العليا من القيام بتعديلات تصحيحية في ضوء المعرفة المتحصل عليها وفي الوقت المناسب، بما يؤدي إلى تغيير السلوك الحالي ويضمن تحقيق الاتصال الفاعل، والحصول على المعلومات الكافية لدعم قرارات الإدارة ورفع معدلات الأداء ، والشكل رقم ( 2 ) يوضح تطور أدوار العلاقات العامة من أوائل القرن العشرين إلى بدايات القرن الحادي والعشرين



شكل رقم ( 2 ) تطور أدوار العلاقات العامة من أوائل القرن العشرين إلى بدايات القرن الحادي والعشرين

المصدر: درة، عبد الباري والمجالي، نبيل خليف، (2013)، "العلاقات العامة: في القرن الحادي والعشرين- النظرية والممارسة منحنى نظامي وإستراتيجي"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان ، p149

## ثانياً: القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions

يشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمة، إذ أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بالأساس على كفاءة قراراتها الإستراتيجية (Harrison & Pelletier,1998:147) وهذا ما أكدّه (صالح،2002:1) حين قال أن كفاءة المنظمة تعتمد بالدرجة الأساس على قراراتها الإستراتيجية التي يضعها كبار المدراء التنفيذيين، والتي تعد القرارات الأكثر تأثيراً في حياة المنظمات بما في ذلك أهدافها، نموها، نجاحها وبقائها في ظل البيئة المعاصرة. وتتطلب خصائص وسمات معينة في مُتخذيها وفي البيئة التنظيمية التي تتخذ بها لكي تكون موجهة بالاتجاه الذي يخدم النتائج التي اتخذت من أجلها، إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الموضوعات المهمة كونها تعد قرارات مستقبلية، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة من ناحية البُعد الزمني ولكنها أيضاً تتعلق بالقرارات الكبيرة والمصيرية وغير الاعتيادية والآراء المستقبلية، وتتطلب مهارات إبداعية ومعلوماتية قد لا تتوافر بالضرورة لدى الإدارة العليا مما يتطلب إشراك المستويات التنظيمية الأخرى للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهنا يبرز دور العلاقات العامة بوصفها الجهة التي تمتلك المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية الفاعلة بحكم ارتباطها وعلاقتها المستمرة مع الجمهور .

## مفهوم وأهمية القرارات الإستراتيجية

### ١ . مفهوم القرار الإستراتيجي :

أشار كل من (Snow & Hambric) إلى القرارات الإستراتيجية بأنها "تلك القرارات التي تقع عادة ضمن نطاق الإدارة العليا وتشكيلاتها، وتعد من القرارات المهمة للمنظمة وبسبب أهميتها يجب أن ترتبط على نحو وثيق ببعض البعض لتوحيد وتوجيه المنظمة من خلال أنموذج ثابت يعكس إستراتيجية المنظمة" (محمد،2008:41)، أيضاً عُرفت من قبل (Mintzberg & Quinh,1995:32) بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة واتجاهاتها الأساسية في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحاصلة في البيئة الخارجية"، أما (Druker,1999:132) فأشار إلى أن القرار الاستراتيجي هو "القرار الذي تتخذه الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة في ظل ظروف التنافس، وهو يبني على أساس التصرف المحتمل للآخرين"، وعلى النحو ذاته (Daft,2004:489) أشار إلى أنها "قرارات جديدة لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها، وليس لها معايير محددة"، أيضاً أكد (الخفاجي،2004:65) بأن القرار الاستراتيجي "هو القرار الذي يتعامل مع رسالة المنظمة وعلاقتها بالعالم الخارجي، وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد"، كذلك أكد (Rusjar,2005:221) بأن القرارات الإستراتيجية "هي القرارات التي يكون لها تأثير مباشر على نتائج الأسبقيات التنافسية للمنظمة"، ويحتل القرار الإستراتيجي موقعاً في هيكل القرارات في المنظمة أشبه بمهمة القائد ودوره بين أفراد التنظيم، أخيراً أشار (Daft,2010:488) بأن القرارات الإستراتيجية "هي القرارات التي يتم صنعها بمشاركة جميع مدراء الوحدات التنظيمية في المنظمة، في إطار المساهمة في تحديد المشكلة وتقديم الحلول، وبالتالي تتجاوز نطاق المدير الواحد".

### ٢ . أهمية القرارات الإستراتيجية :



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

يُعد القرار الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، ويحظى القرار الإستراتيجي بأهمية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. وتأتي أهمية القرارات الإستراتيجية من كونها تتعامل مع عنصر اللاتأكد واللايقين في بيئة المنظمة وخاصة البيئة الخارجية لما تتخللها من تغيرات سريعة تتطلب أن تتكيف لها المنظمة وذلك من خلال قراراتها بعيدة المدى، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرات متميزة ونظرة شمولية لواقع المنظمة الحالي واهم التحديات التي تواجهها، ويشير (يونس، 2001:8) إلى أن المغزى من اتخاذ القرار الاستراتيجي في أكثر الأحيان هو توجيه الموارد النادرة نحو تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، فضلاً عن إحكام العلاقات المتبادلة بين عناصر القرار الاستراتيجي، وتوضح أهمية القرارات الإستراتيجية أيضاً بأنها قرارات انتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل. ويعود نجاح اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المنظمة بتحسين صورته الإيجابية لدى المتعاملين معها وبالتالي زيادة الثقة بمخرجاتها وتعزيز مكانتها بالمجتمع .

### ٣. أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية

تتميز العلاقات العامة في المنظمات الحكومية بخصوصية بأداء مهماتها نظراً لارتباطها المباشر بالمجتمع، بوصفها تمثل الجهة المسؤولة عن تحقيق التواصل ما بين المنظمة و جماهيرها من جهة، وارتباطها بأهداف وغايات المنظمة من جهة أخرى في إطار دورها الفعال في تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا فيما يتعلق بوضع الحلول والبدائل للقرارات الاستراتيجية، مع دورها المؤثر في تنبيه الإدارة إلى الجوانب الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ مثل تلك القرارات، ولا يتحقق هذا الدور لها إلا في إطار التزام ممارسيها بمجموعة من المعايير الأخلاقية التي تضمن تحقيق المصلحة العامة وتعزيز أخلاقيات القرارات الإستراتيجية المتخذة. وفي هذا الشأن يشير كل من (درة والمجالي، 2013:48) إلى أن أحد الوظائف الأساسية للعلاقات العامة اليوم هي تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمات فيما يتعلق بصنع السياسات والقرارات الإستراتيجية (Wilcox & Cameron, 2009:11) والشكل (٣) يبين أن نشاط تقديم الاستشارات يأتي في مقدمة مكونات وظيفة العلاقات العامة .

شكل (3) مكونات أنشطة العلاقات العامة



المصدر من إعداد الباحثة بالاستناد إلى

Wilcox, Dennis & Cameron G.T., (2009), "Public Relations : Strategies and Tactics", New York : Pearson p10-11 .

أيضاً يؤكد (Wilcox & Cameron) أن توجهات العلاقات العامة المعاصرة هي توجهات إستراتيجية أي معالجة قضايا كبرى كالحرص على الاتصال بجميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة والحرص على المراقبة والتقييم والتأثير على اتجاهات وسلوكيات هذه الأطراف في نطاق الالتزام الأخلاقي ، أما (A.Bowen,2009:10) فيرى أن إدارة المنظمة في سعيها المتواصل إلى تعظيم الكفاءة والفاعلية المنظرية يجب أن تعمل على إشراك جميع المستويات الإدارية في صناعة قراراتها الإستراتيجية، وممارسي العلاقات العامة يعملون كمستشارين للإدارة العليا في الجوانب الأخلاقية لإستراتيجية المنظمة، وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات التطبيقية والنظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية، من جانب آخر أكد (J.E.Grunig) أن الأتصال المستمر للعلاقات العامة مع الجمهور يمكن ان يستخدم كأداة لتسهيل صناعة القرار الاستراتيجي الفاعل، فكرة (J.E.Grunig) تركز على أن أسلوب الاتصال المتناسق الطرفين (الجمهور والمنظمة) يساعد إدارة المنظمة على معرفة ما يحتاج الجمهور، مما يعني ان الإدارة ترتبط بعلاقة أخذ وعطاء مع الجمهور (Give & Take)، (L.A.Grunig & Dozier,2002:15)، أيضاً ذكر كل من (J.E.Grunig & L.A.Grunig,1992:308) ان الاتصال المتناسق يؤدي إلى تجنب مشكلة النسبية الأخلاقية لأنها تعرف الأخلاق بأنها "عملية للعلاقات العامة بدلاً من كونها مخرجات"، والقرار الاستراتيجي الأخلاقي يعرف "بأنه القرار الذي يعظم النتائج الإيجابية ويخفض المخرجات السلبية".

أيضا بناءً على مدخل الإدارة الإستراتيجية طور (Bivins) نموذج الأنظمة العامة لصنع القرار الإستراتيجي الذي ينظر للمنظمة على انه نظام مفتوح ذو اعتمادية يعتمد على التفاعلات مع البيئة من اجل البقاء ، ووفق هذا النموذج ينظر للجمهور كجزء حيوي من البيئة يقدم معلومات أساسية (مدخلات معلوماتية) للإدارة ، وأكد أيضا أن إدامة صنع القرار الإستراتيجي الأخلاقي من قبل الإدارة يمكن أن يساعد المنظمة على تحقيق تفاعلات ناجحة مع بيئتها ، في نفس المجال أكد (Tilley,2005:33) على أهمية تضمين المعايير الأخلاقية في صناعة القرارات الإستراتيجية من خلال الاعتماد على التحليلات المقدمة من ممارسي العلاقات العامة في طرحهم للمشكلات التي تعترض المنظمة، وأنشطتهم المستمرة التي يجب أن تتسم بالاستقلالية وعدم التحيز والموضوعية طالما يقدمون المشورة للمستويات العليا. وفي هذا المجال يشير (Shermerhorne,2010:172) إلى ضرورة أن يأخذ المدراء الاعتبارات التالية عند قيامهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية الأخلاقية :

- المنفعة المتحققة من القرار Utility

- احترام حقوق وواجبات جميع الأطراف Rights & Duties

- انسجام القرار المتخذ مع مبادئ العدالة Justice

- مراعاة القرار لمبادئ المسؤولية الاجتماعية Caring Social Responsibility

وبموجب الدراسة التي أجراها المعهد الدولي لاتصالات الأعمال (IABC) International Association of Business Communication لبحث أخلاقيات العلاقات العامة ودورها في تفعيل القرارات الإستراتيجية، جُمعت نتائج المسح من عينة مكونة (1827) عضو من أعضاء (IABC) وأعضاء عاملين في مجال العلاقات العامة في مختلف دول العالم، وقد أظهر المسح عدد من النتائج المذهلة حول أخلاقيات العلاقات العامة، منها :-

أ- إن (65%) منهم كانت لديهم سُبُل وصول منتظمة إلى الإدارة العليا في المنظمة للمشاركة في صناعة القرارات الإستراتيجية.

ب- أجاب (30%) من أفراد العينة قيامهم بكتابة تقارير مباشرة عن أهم التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة في إطار المعلومات المرتدة إليهم من الجمهور.

ت- أجابت (5%) من العينة بأن دورهم يقتصر فقط على الكتابة للمشرف الأعلى.

ث- إجابة (49.9%) بأنهم يساهمون في تقديم المشورة للإدارة العليا في الجوانب الأخلاقية للقرار الإستراتيجي.

نتائج هذه البحث كشفت الدور المتنامي لممارسي العلاقات العامة في صنع القرارات الإستراتيجية والمشاركة في عمليات التخطيط والإدارة للمنظمة في إطار المدخلات المعلوماتية التي يمتلكونها، بناءً على هذه النتيجة يرى (Bowen & Heath,2006:42) إن تعاضد دور مدراء العلاقات العامة في بناء وصياغة القرارات الإستراتيجية يوجب عليهم امتلاك معرفة أكثر بمهارات التواصل والحوار، ومقدرة على بناء علاقات ايجابية مستمرة مع مختلف الجهات (الداخلية والخارجية)، وقابلية على تحليل المعضلات الأخلاقية، مع ضرورة الإلمام بقضايا إدارة المخاطر والأزمة، القيادة، الثقافة التنظيمية، السياسة .

### المبحث الثالث / الإطار التطبيقي للبحث

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته:

أ- وصف متغيرات مبادئ أخلاقيات العلاقات العامة: تتناول هذه الفقرة وصف مؤشرات مبادئ

أخلاقيات العلاقات العامة، وفيما يأتي وصف لهذه المبادئ على مستوى عينة البحث :

١- مبدأ الصدق: يعرض الجدول ( 3 ) وصف لمبدأ الصدق :

جدول ( 3 ) وصف عناصر متغير مبدأ الصدق N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
X1	20	34	6	4	2	81.8%	20.70	0.85	4.09
X2	28	20	4	10	2	79.2%	30.30	1.20	3.96
X3	16	20	10	14	4	69.2%	36.41	1.26	3.46
X4	30	24	6	4	2	85%	20.47	0.87	4.25
X5	16	26	12	10	2	74.6%	26.93	1.01	3.75
المجموع						77.96%	26.41	1.03	3.90

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً من قبل إدارات علاقات منظماتهم بالالتزام بمبدأ الصدق في تعاملاتها الداخلية والخارجية، إذ يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X4) والذي حقق وسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.87) وبأقل معامل اختلاف بلغ (20.47) وبوزن مئوي (85%) وهذا يشير إلى استقلالية العلاقات العامة وعدم انحيازها لتبشير أخطاء الوزارة، وأقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X3) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (1.26) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (36.41) وبوزن مئوي (69.2%) مما يشير إلى أن العلاقات العامة حذرة جداً عند مساهمتها في صياغة القرارات الإستراتيجية التي تتضمن مخاطر أخلاقية.

٢- مبدأ الانفتاحية: يعرض الجدول ( 4 ) وصف لعناصر مبدأ الانفتاحية :

جدول ( 4 ) وصف عناصر مبدأ الانفتاحية N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
X6	30	28	4	2	2	86.6%	13.76	0.61	4.43
X7	4	10	2	36	12	46.8%	49.14	1.15	2.34
X8	2	24	10	24	4	58.6%	36.51	1.07	2.93
X9	8	16	12	22	6	58.4%	41.55	1.23	2.96
X10	12	10	16	18	8	60.6%	43.89	1.33	3.03
المجموع						62.2%	39.19	1.07	2.73

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً من قبل إدارة علاقات وزارتهم بالالتزام بمبدأ الانفتاحية في تعاملاتها مع الجمهور، إذ يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X6) والذي حقق وسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.61) وبأقل معامل اختلاف بلغ (13.76) ووزن منوي (86%) وأقل نسبة اتفاق كانت على للمؤشر (X7) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34) وانحراف معياري (1.15) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (49.14) ووزن منوي (46.8%) مما يشير أن العلاقات العامة في الوزارة تمتلك إستراتيجية تفاعلية واضحة المعالم.

٣- مبدأ العدالة: يعرض الجدول ( ٥ ) وصف لعناصر مبدأ العدالة :

جدول ( 5 ) وصف لعناصر مبدأ العدالة N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
X11	10	30	12	12	—	71.8%	27.01	0.97	3.59
X12	10	20	14	16	4	65%	36.61	1.19	3.25
X13	10	14	18	22	—	63.6%	34.27	1.09	3.18
X14	2	12	14	32	4	52.4%	37.02	0.97	2.62
X15	6	18	12	22	4	58.6%	40.27	1.18	2.93
المجموع						62.28%	34.72	1.08	3.11

تشير إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل إدارة علاقات وزارتهم بالالتزام بمبدأ العدالة في تعاملاتها الداخلية والخارجية، إذ يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X11) والذي حقق وسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.97) وبأقل معامل اختلاف بلغ (27.01) ووزن منوي (71.8%) ما يبين اهتمام العلاقات العامة بحماية مصالح كل من الوزارة والجمهور على نحو متساو، وأقل نسبة اتفاق كانت على للمؤشر (X15) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وانحراف معياري (1.18) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (40.27) ووزن منوي (58.6%) .

٤- مبدأ الاتصال المستمر: يعرض الجدول ( 6 ) وصف لعناصر مبدأ الاتصال المستمر :

جدول ( 6 ) وصف لعناصر مبدأ الاتصال المستمر N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
X16	18	30	8	8	—	78%	24,61	0,96	3,90
X17	10	12	6	30	6	56,8%	45,42	1,29	2,84
X18	4	20	18	20	2	61,8%	33,0	1,02	3,09
X19	10	22	16	14	2	67,4%	32,34	1,09	3,37
X20	8	12	22	18	4	60,6%	36,96	1,12	3,03
المجموع						64,9%	33,64	1,09	3,24

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً من قبل إدارة علاقات وزارتهم بالالتزام بمبدأ الاتصال المستمر مع الجمهور، إذ يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة إتفاق كانت على المؤشر (X16) والذي حقق وسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.96) وبأقل معامل اختلاف بلغ (24.61) ووزن منوي (78%)، وأقل نسبة اتفاق كانت على للمؤشر (X17) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84) وانحراف معياري (1.29) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (45.42) ووزن منوي (56.8%) مما يشير إلى حاجة العلاقات العامة إلى إدخال تقنيات اتصال حديثة مقارنة بالمنظمات العالمية.

٥- مبدأ تحليل الصورة: يعرض الجدول ( 7 ) وصف عناصر مبدأ تحليل الصورة :

جدول ( 7 ) وصف لعناصر مبدأ تحليل الصورة N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق تماماً	لا اتفاق				
X21	4	10	14	30	6	52.4%	40.83	1.07	2.62
X22	4	28	10	20	2	63.6%	33.33	1.06	3.18
X23	14	26	16	8		74.2%	25.60	0.95	3.71
X24	22	28	8	6		80.6%	23.07	0.93	4.3
X25	10	18	22	14		67.4%	29.67	1.0	3.37
المجموع						67.64%	29.58	1.0	3.38

تشير إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً من قبل إدارة علاقات وزارتهم بالالتزام بمبدأ تحليل الصورة، إذ يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X24) والذي حقق وسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.93) وبأقل معامل اختلاف بلغ (23.07) ووزن منوي (80.6%) مما يشير إلى أن العلاقات العامة تطبق إستراتيجية خلق الصورة الإيجابية لدى الجماهير، وأقل نسبة اتفاق كانت على للمؤشر (X21) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62) وانحراف معياري (1.07) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (40.83) ووزن منوي (52.4%) وهذا يوشر حاجة إدارة (PR) إلى إجراء مقارنة مرجعية مع أنظمة الأخلاق العالمية للمهنة.

ب- وصف متغير القرارات الإستراتيجية :

في هذه الفقرة سوف نعطي وصفاً للقرارات الإستراتيجية على وفق النتائج التي أسفرت عنها نتائج الإستبانة، إذ تتفق أغلب إجابات المبحوثين في عينة البحث على المؤشر (Y1)، إذ حقق وسطاً حسابياً قدره (4.3%) وبنحرف معياري بلغ (0.93) وبأقل معامل اختلاف بلغ (23.07) ووزن منوي (80.6%) مما يشير إلى أن القرارات الإستراتيجية للوزارة غالباً ما تتضمن مكونات أخلاقية، ويعد هذا مؤشراً جيداً يدل على أن عينة البحث تستند في صياغة قراراتها على مصداقية المعلومات المقدمة من العلاقات العامة ، أما أقل نسبة اتفاق من قبل المبحوثين في عينة البحث فكانت على المؤشر (Y5)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.43) وبنحرف معياري بلغ (1.01) وبمعامل اختلاف بلغ (41.56) ووزن منوي (48.6%)، وهذه تعد نسب قليلة مقارنة بالمؤشرات الأخرى الخاصة بالقرارات الإستراتيجية مما يبين ضرورة حرص إدارة الوزارة على توسيع الدور الاستشاري لإدارة العلاقات العامة .



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول ( 8 ) وصف متغير القرارات الاستراتيجية N=64

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي		
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً			
Y1	22	28	8	6	4.03	23.07	80.6%	
Y2	10	22	16	14	2	3.37	32.34	67.4%
Y3	16	20	10	14	4	3.46	36.42	69.2%
Y4	2	24	10	24	4	2.93	36.52	58.6%
Y5	4	6	10	38	6	2.43	41.56	48.6%
المجموع العام					3.24	33.02	64.88%	

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

- بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية سيتم القيام بالآتي:-
- أ- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية في عينة البحث .
- تركز هذه النقطة على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أخلاقيات (PR) والقرارات الإستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل مبادئ (PR) والقرارات الإستراتيجية وعلى المستوى الكلي لعينة البحث وعلى النحو الآتي :-
- ١- اختبار العلاقة بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية في عينة البحث والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية) .
- فرضية العدم (H<sub>0</sub>): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية .
- الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية .

جدول ( 9 ) قيم معاملات الارتباط بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية وقيم (t) المحسوبة

مبادئ أخلاقيات الPR	الصدق	الانفتاحية	العدالة	الاتصال المستمر	تحليل الصورة	المؤشر الكلي
القرارات الإستراتيجية	rs (0.60)	rs (0.58)	rs (0.65)	rs (0.73)	rs (0.55)	rs (0.64)
	(2.53)* (t) المحسوبة	(4.82)* (t) المحسوبة	(5.23)* (t) المحسوبة	(9.34)* (t) المحسوبة	(4.78)* (t) المحسوبة	(4.88)* (t) المحسوبة
الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.761t معنوية عند مستوى 0.05						

وتأسيساً على نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي :-

١. ترتبط جميع أخلاقيات العلاقات العامة بعلاقات معنوية مع القرارات الإستراتيجية إذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة < من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوي (0.05) .

٢. كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وعليه فإن عينة البحث تأخذ في اعتبارها أخلاقيات العلاقات العامة بكونها محددات للقرارات الإستراتيجية الأخلاقية. واستناداً إلى ما تقدم، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأولى، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية) .

ب- تحليل تأثير أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية على مستوى عينة البحث .  
ويتضمن ذلك اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن هناك (تأثيراً معنوياً لأخلاقيات (PR) في القرارات الإستراتيجية وكما في الجدول ( 10 ) :

F		R <sub>2</sub>	أخلاقيات إل PR	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
المحسوبة	الجدولية		B <sub>1</sub>		المتغير المعتمد
204.55	3.92	67.4	0.836 (14.30)*	0.311	القرارات الإستراتيجية

$$P < 0 > 05, N=64, D.F = (99.1)$$

وتشير نتائج التحليل في الجدول ( 11 ) أن أخلاقيات العلاقات العامة مجتمعة تؤثر معنوياً في القرارات الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (204.55) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (99.1) وبلغ معامل التحديد (67.4) (R<sub>2</sub>) الذي يشير ان ما نسبته (67.4) من الاستجابة يعود إلى هذا العامل وأن الباقي (32.6) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج نطاق البحث، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية .

جدول ( 11 ) أثر كل مبدأ من أخلاقيات الـ (PR) في القرارات الإستراتيجية على مستوى عينة البحث

F		R <sub>2</sub>	القرارات الإستراتيجية	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
المحسوبة	الجدولية		B <sub>1</sub>		المتغيرات المستقلة
52.80	3.92	40.3%	0.601 (7.41)*	1.02	الصدق
81.05	3.92	45%	0.606 (9.1)*	1.30	الافتتاحية
125.2	3.92	57%	0.647 (11.63)*	0.94	العدالة
144.11	3.92	59.5%	0.590 (11.64)*	0.73	الاتصال المستمر
117.54	3.92	54.5%	0.682 (12.82)*	1.59	تحليل الصورة

تشير ( ) \* إلى قيم t المحسوبة .D.F=(99.1) N=64 P<0>05

وتشير نتائج التحليل في الجدول أعلاه إلى ما يأتي :-

٣. بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل المتغير المستقل (X) لأخلاقيات الـ (PR) في المتغير المعتمد القرارات الإستراتيجية (Y) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05) .

٤. وجود تأثير معنوي لأخلاقيات إل (PR) في القرارات الإستراتيجية بنسب تفسير (40%) (45%) (57%) (59.5%) (54.5%) .

واستناداً إلى ما تقدم، تؤكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (يوجد أثر معنوي بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الإستراتيجية) .

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

## أ- الاستنتاجات

- ١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي متوسط استيعاب إدارة الوزارة المبحوثة بشكل عام لمعايير أخلاقيات العلاقات العامة، إذ أن غالبية قيم الأوساط الحسابية كانت تفوق الوسط الفرضي قليلاً (باستثناء الصدق) باتجاه حالة من الاتفاق النسبي رغم الدور المحوري والأساسي للعلاقات العامة على مستوى الوزارة وعلى مستوى المجتمع، كونها من المنظمات الأساسية المسؤولة عن إحداث التطور والتقدم المجتمعي في جميع المجالات المعرفية والإدارية والثقافية . إذ ما زال الكثير يُقصر دورها على نشر صورة حسنة للمنظمة .
- ٢- أظهرت النتائج الفرعية وجود إدراك متوسط لدى إدارة الوزارة المبحوثة لأهمية الالتزام الأخلاقي لإدارة علاقاتها العامة في تعزيز صياغة وبناء القرارات الإستراتيجية الفاعلة بسبب محدودية الوعي لدور وتأثير الالتزام بالمعايير الأخلاقية لدى ممارسي الـ(PR) في ضبط عملية صناعة هذه القرارات، وبالشكل الذي يقود إلى تحسين مكانة وسمعة الوزارة فواقع العلاقات العامة اليوم يختلف تماماً عن الفهم الخاطئ لها كونها تلعب دوراً استراتيجياً في استمرارية ونجاح المنظمات .
- ٣- احتل معيار الصدق المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بوسط حسابي يقترب من الاتفاق بالمقارنة مع المعايير الأخلاقية الأخرى لـ(PR)، مما يؤكد حرص الوزارة على الالتزام بنقل المعلومات الصحيحة والواقعية والسعي إلى قول الحقيقة وبما يضمن لها الحصول على الدعم الداخلي والخارجي لأهدافها وخططها المستقبلية .
- ٤- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تحقق علاقات ارتباط إيجابية بين الإبعاد الأخلاقية للـ(PR) والقرارات الإستراتيجية على الرغم من أن القسم الأكبر من تلك العلاقات كانت متفاوتة بدرجة معنويتها ومتوسطة بقيمتها الحسابية، في حين أن البعض الآخر من تلك العلاقات كانت إيجابية لكنها ضعيفة ، إذ ما زال الكثير من كبار المسؤولين والإداريين في مختلف المنظمات والمؤسسات لا يعرفون ماهية العلاقات العامة الحقيقية، وماهية المبادئ والمعايير الأخلاقية اللازم الالتزام بها من قبل ممارسيها .
- ٥- ظهر أن المعايير الأخلاقية لـ(PR) تؤثر بدرجة متوسطة في القرارات الإستراتيجية فالعلاقات العامة في عالم اليوم، عالم سلطة الرأي العام وثورة المعلومات وعالم يتميز بالتعقيد والتداخل والتبعية المتبادلة، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى وهي بذلك تلعب دوراً حيوياً في توفير المعلومات والبيانات والاستشارات الضرورية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة .

## ب- التوصيات

- ١- ضرورة السعي إلى إكساب المعايير الأخلاقية لـ(PR) سمة القبول على مستوى الوزارة وجعلها جزءاً من ثقافتها، وتجنيد لها لضبط وتحسين عملية صناعة قراراتها الإستراتيجية، إذ أن من مستلزمات ومقومات



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- العلاقات العامة الناجحة هي التحلي بالموضوعية والتجرد من الذاتية في عرض الحقائق، والصدق والموضوعية والشفافية في جمع ونقل البيانات من مصادرها الأصلية .
- ٢- تعميق الوعي لدى مسئولى إدارات الوزارة عموماً وإدارة العلاقات العامة على نحو خاص بالمعايير الأخلاقية للمهنة وترسيخ قناعتهم بأهميتها في عملية صياغة وبناء قرارات الوزارة مع العمل على تحديد سبل وصول منتظمة تُسهل عليهم الوصول إلى صانعي القرارات العليا في المنظمة وتعزز الدور الاستشاري الأخلاقي لهم .
- ٣- بسبب طبيعة العلاقة بين المعايير الأخلاقية لـ (PR) وصياغة القرارات الإستراتيجية الفاعلة يجب على إدارة الوزارة إدراك أن تلك المعايير غير قابلة للتحوير والتغيير وفقاً للأهواء والمصالح الخاصة مما يعني أن عملية الحكم على نجاح العلاقات العامة تتطلب التأكيد على التزام ممارستها بهذه المعايير ودورهم في تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة لمتخذي القرار في الوقت اللازم وبدقة عالية .
- ٤- إضافة موضوع الالتزام الأخلاقي إلى البرنامج التدريبي الخاص بالملاكات الإدارية والقيادية العليا في الوزارة لاستنهاض هذه المعايير الأخلاقية فيهم ومددهم بقيم مؤسسية جديدة تقود إلى صناعة الجديد في القرارات والإستراتيجيات والخطط المستقبلية مع العمل على إقامة ندوات وورش عمل للتعريف بأهمية ودور العلاقات العامة في بناء وصياغة استراتيجيات الوزارة .
- ٥- ضرورة العمل على تشكيل إدارة مستقلة للعلاقات العامة وفصل ارتباطها عن قسم الإعلام الذي يقتصر دوره على تحسين صورة المنظمة في إطار قيامه بنقل المعلومات من جانب واحد (المنظمة) ، مع السعي إلى الحفاظ على مكانتها في تحقيق التواصل والحوار مع جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة وفعاليات الوزارة وتحديد ارتباطها بالإدارة العليا لتعزيز دورها في بناء وصياغة الاستراتيجيات .

### مصادر البحث

- ١- حسين، هشام محمد علي، (2012)، "العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن Arab British Academy for Higher Education. ، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- ٢- الخفاجي، عباس، (٢٠٠٤) "الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، الأردن،
- ٣- درة، عبد الباري والمجالي، نبيل خليف، (٢٠١٣)، "العلاقات العامة: في القرن الحادي والعشرين- النظرية والممارسة منحنى نظامي واستراتيجي"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان .
- ٤- زايد، احمد عبدالله، (٢٠٠٩)، "الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم دراسة لقيم النزاهة والشفافية والفساد"، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة ، القاهرة .
- ٥- سلامة، احمد عبد العزيز والغفار، عبد السلام ، (1980) علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة .
- ٦- صالح، احمد علي، "منهجية اتخاذ القرار الإداري، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري"، بغداد، (٢٠٠٢) .
- ٧- محمد، نسرین جاسم، (2008)، "تأثير التغيير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية " ، رسالة مافي



## تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجال عمليات إعادة الهيكلة (دراسة ميدانية في وزارة النفط ) ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ،  
جامعة بغداد .

٨- المركز الإعلامي لرئاسة جامعة بغداد، الإعلام الجديد: تطور الأداء والوسيلة والوظيفة، (2011) ، العراق

٩- معهد العلاقات العامة (2009) CIPR ، a shared ، 10 مايو .

١٠- يونس ، طارق شريف ، (2008) ، "إدارة العلاقات العامة : مفاهيم ومبادئ وسياسات، ط١، مكتبة  
الشارقة، عمان .

11- A Guide to Best Practice,(2008), "Ethics in Public Relation", 2<sup>ed</sup> , Patricia Parsons .

12- Bowen, Shannon, (2009),"Ethics & Public Relation", [http://www.instituteforpr.org/essential\\_knowledge/detail/ethics\\_and\\_public\\_relations/](http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/ethics_and_public_relations/).

13- Baskin, O., and Aronoff, C.E. (1992). Public relations: The profession and the practice. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.

14- Bernays, E.L. (1980), "Gaining professional status for public relations", Public Relations Quarterly, Summer.

15- Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. Journal of Public Relations Research, 16(1), 65-92

16- Daft, R.L, & Murphy Jonathan, Willmot Huch ,(2010), "Organizational Theory & Desigh" , South – Western , (2010) , Seng Lee Press , Singapore .

17- Daft,R.L-2004 "Organizational Theory & Design" , 8<sup>th</sup> Ed .,(Thompson: South Western .

18- David L. Martinson, (2004), "An Essential Component In Teaching Public Relation Ethics" , Florida, International University .

19- Drucker, Peter (1999) Management Challenges for the 21st Century, Harperbusiness, New York

20- Gruning J.E. & Hunt T. (1984) Managing Public Relations. Fort Worth. TX: Holt, Rinehart and Winston .

21- Harrison. Monique & Pelletier. "Foundation of Strategic Decision Effectiveness". Management Decision. Vol36. No.3. (1998) .

22- Helena Brautovic & Dragana Brkan, (2009), "Public Relations Ethics and Ethical Codes", UDK 659:174 (183-194) .

23- Hellriegel, D. & Slocum, J. W., (2001), "Management, 7<sup>ed</sup> New York. Wesley".

24- International Association of Business Communicators [accessed 26, June 2001] Code of Ethics for Professional Communi cators. <http://www.iabc.com/members/joining/code.htm>

25- Lieber, P (2003) Ethics in public relations: gauging ethical decision-making patterns of public relations practitioners, Louisiana State University, Unpublished Master's thesis

26- Mintzberge. H & Quinn. J.. (1995) "The Strategy Process. Concepts &



- Contents". Prentic- Hall International. Inc. .
- 27- National Open University of Nigeria, (2008), "Principles and Practice of Public Relation" .
- 28- Parsons, P. J. (2004). Ethics in public relations: A guide to best practice. London: Kogan Page.
- 29- R. Schermerhorn, John ,(2010)- "Introduction to Management", 10<sup>TH</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc. USA .
- 30- Rusjan. Borat. (2005) "Model of Manufacturing Strategic Decision Making International Journal of Operation & Production Management Vol(25). 8 ..
- 31- Tilley, E. (2005). The ethics pyramid: Making ethics unavoidable in the public relations process. Journal of Mass Media Ethics, 20(4), 305-320.
- 32- Waluchow, W (2003) The Dimensions of Ethics: An introduction to ethical theory, Broadview Press, Peterborough, ON, p 67
- 33- Wilcox L.M. & Cameron G.T., (2003), ``Developing standards of professional performance in public relations'', Public Relations Review, Vol. 22 No. 1.
- 34- Wilcox, Dennis & Cameron G.T., (2009), `` Public Relations : Strategies and Tactics'', New York : Pearson p10-11 .



**(Determine the Impact of Public Relations Ethics in Strategic  
Decisions) Descriptive Analytical Study of a Sample of  
Administrative Leadership in the Ministry of Higher Education**

**Abstract**

Role of public relations (PR) and from one community to another, depending on the different cultures of these societies in General, and different ethical values established by their practitioners in these communities organizations , public relations in developed societies, and in some developing countries have taken great strides to contribute to the strategic planning and decision-making, in the framework of their commitment to the values and ethical standards for practitioners, In contrast, we find that applied in Iraq still skips phase coordinate with different communication means with the aim of advertising and publicity for the organization. As a result of the limited recognition of the strategic and vital role that public relations can play in maintaining the reputation and standing of the Organization, also lack of commitment or ignorant practitioners with the moral principles of the profession, weaken its credibility and its vital role in making successful strategic decisions, this research aims to examine the role of ethics in public relations (PR) in the formulation of strategic decisions in the sample search, Which included (64) people from the occupants of managerial positions within the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and the research found a set of conclusions, most notably the average perception of the management of organization researched to the importance of the public relations and its moral commitment in the formulation of successful strategic decisions also accept the model of the study and its assumptions in varying varied strength on the level of study variables and its measurements and that are based on it for a number of recommendations, including defining access to senior decision makers in the Organization, and strengthen the advisory role of (PR) practitioners

**Key Words :** public relations (PR) –ethic - ethical standards in public relations - strategic decisions