

# الفصل الثاني

## طرق تنظيم العلاقات العامة

- أولاً: طرق تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات
- ثانياً: أسلوب تنفيذ أنشطة العلاقات العامة
- ثالثاً: مسؤوليات اختصاصى العلاقات العامة



## - طرق تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات -

هناك ثلاث طرق يمكن عن طريقهما تنظيم عمل العلاقات العامة في

المنظمات والمؤسسات وهي: (١)

١. إنشاء إدارة علاقات عامة.

٢. الاستعانة بمكتب خبير كمستشار خارجي للعلاقات العامة.

٣. الجمع بين الأسلوبين السابقين.

وسوف نقوم بشرح وتفسير كل طريقة من هذه الطرق الثلاثة لمعرفة

سلبيات وإيجابيات كل طريقة.

### الطريقة الأولى: إنشاء إدارة علاقات عامة.

وهي في المعتاد تعتمد على تحديد إدارة مستقلة للعلاقات العامة

تندرج ضمن البناء التنظيمي العام للمنظمة أو المؤسسة بحيث يكون لهذه الإدارة

كيانها الذاتي المنظم ووضعها بما تضمنه من الأعضاء الممارسين والأخصائيين

والمختصين في مجال العلاقات العامة. وحيث ترأسها شخصية قيادية مسئولة

ذات خبرة ومؤهلات مناسبة وهي تؤدي اختصاصاتها ونشاطها طبقاً لطبيعة

الوظيفة والمسئوليات التي تقع على كاهلها، وفي ضوء الأهداف المطلوبة من وراء

إنشاء إدارة كاملة متخصصة في العلاقات العامة.

---

(١) لمزيد من المعلومات عن تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات يرجى الرجوع إلى

د/ أسما حسين حافظ وحملات العلاقات العامة، والحملات الإعلامية والصحفية والإعلانية، القاهرة،

دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## الطريقة الثانية: الاستعانة بمستشار العلاقات العامة.

تعتمد العلاقات العامة فى أداء وظيفتها على الخبرة والتخصص فى المجال ويبلغ ذلك مداه فى شخص القائم بمهام مستشار العلاقات العامة فى المنظمة حيث، يملك القدرة والكفاءة اللازمة لتنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة.

ومن ثم تستعين العديد من المنظمات بمستشار كخبير فنى لتمكينها من أداء رسالتها وممارسة نشاطها أو تقديم خدماتها وهو يخصص جزء أو كل وقته للمنظمة التى تطلب الاستعانة بجهوده وخبراته التخصصية وقد يكون له عملاء متعددين مختلفين. وقد يكون منظمة ولها العديد من العملاء على مستوى الدولة. أيضاً قد يكون عبارة عن إدارة من إدارات وكالة إعلانية متخصصة.

ومستشار العلاقات العامة الخارجى، وكما يعرفه البعض: هو الشخص المحترف الذى يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء، وتغضى استشارته كل جوانب العلاقات العامة بمختلف أنشطتها وأغراضها. كما يمكن النظر إليه على أنه الخبير الذى له دراية كافية تمكنه من مساعدة الإدارة على إعداد ورسم الخطط وإنجاز العمل وتطويره، حيث لا بد أن تتوافر فيه قدرات وطاقت ومؤهلات فيه محددة. ونشير فى ذلك إلى أحد النماذج التى تم تصميمها والخاصة بمكونات القدرات الوظيفية لمستشارى العلاقات العامة) وتتحدد فى أحد عشر عنصراً مرتبة حسب أهميتها وهى كالاتى ( الشروط الواجب توافرها فى مستشار أو رجل العلاقات العامة:

١. أن تكون لديه المقدرة على تحرير وصياغة المطبوعات.

- ٢ . أن يتوافر فيه الحماس الطبيعي الذى يسهل استشارته.
- ٣ . توفر النضج ذهنى والثقافى بناء على قوة التركيز وسعة المعارف.
- ٤ . القدرة على التعبير عن الأفكار وقوة التأثير.
- ٥ . الشخصية الجذابة التى تتسم بالذكاء والمرح.
- ٦ . المظهر الجذاب مع اتزان الشخصية.
- ٧ . الخبرة العملية فى مجال العمل والمكتسبة من الدراسة العلمية والتدريب.
- ٨ . المعرفة العلمية بفنون الكتابة والتصوير.
- ٩ . القدرة على الابتكار فى ربط العلاقات العامة بالمبيعات والتسويق والإعلان.
- ١٠ . القدرة على جذب الممولين والأعضاء الجدد.
- ١١ . البراعة فى استخدام تكنولوجيا الاتصال.

وفى المحصلة فإن مستشار العلاقات العامة تتلخص أهم سماته (صفاته) فى أن يكون لديه إطار من المعلومات أو قاعدة معرفية مستمدة من حصيلة تجارب وخبرات سابقة مارسها وأن يتسم بالقدرة والمهارة على الإقناع وأن يمتلك رؤية نفاذة ومنهم للسلوك البشرى والعلاقات الإنسانية وأشكال الرأى العام. فضلاً عن حرصه على زيادة خبراته وصقل مهاراته بناء على التدريب المستمر<sup>(١)</sup> والاطلاع الدائب على أحدث ما توصل إليه العلم الحديث بما يمكنه من تطوير أدائه دائماً.

(١) انظر أسما حسين حافظ "التدريب الأكاديمى الصحفى وأثره على مستوى وكفاءة أداء الخريجين، القاهرة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩ ص ص ١٠٤ - ١٠٥.

### الطريقة الثالثة: الجمع بين الأسلوبين السابقين:

وتوجد منظمات عديدة تتبع هذه الطريقة بالجمع بين كل من أسلوب إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة بالمؤسسة أو المنشأة بالإضافة إلى الاستعانة بمستشار خارجي، ويفسر ذلك محاولة المنظمات أن تتفادى عيوب كل من الأسلوبين السابقين وأن تحصل على مزاياهم معاً.

ولذلك سوف نقوم بعرض المزايا والعيوب لكل طريقة:

### أهم مزايا إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة:

بداية نشير إلى أنه لا توجد انتقادات أو مآخذ يمكن أن توجه أو تؤخذ على تخصيص إدارة داخلية للعلاقات العامة متكاملة بالمنظمة حيث تقتصر بالتالي على رصد أهم المزايا وهي:

- (١) أن إدارة العلاقات العامة جزء مهم وأساسي من المنظمة.
- (٢) أن لديها المعرفة الكاملة بالمنظمة والإحاطة بقضاياها ومشكلاتها.
- (٣) أنها متفرغة تماماً لمعايشة أفراد المنظمة بطبيعة مهام واختصاصات العلاقات العامة.
- (٤) لديها الإدراك الكافي بالأسباب الحقيقية وغير العلنية للمشكلات والمعوقات.
- (٥) معرفتها بكل من نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل إدارة من الإدارات بالمنظمة.
- (٦) قربها من الرئاسات والإدارات العليا بالمنظمة.
- (٧) سرعة اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة أو المفاجئة.

## أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة:

هناك مجموعة من المزايا بالنسبة للاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات

العامة فى المنظمات والمؤسسات ويمكن تحديد هذه المزايا فى الآتى:

(١) القدرة على النظر إلى الأمور والمشكلات بموضوعية تامة دون تأثر بالأهواء

أو بالخلافات الشخصية التى توجد بين أعضاء الإدارة بالمنظمة.

(٢) الابتعاد عن الخلافات والمشكلات الخاصة بسير العمل اليومي المعتاد

وتفاصيله الدقيقة التى قد يفرق فيها رجال العلاقات العامة داخل

المنظمة حيث أن رؤية مستشار العلاقات العامة أوسع وأعمق من نظرة

إدارة العلاقات العامة.

(٣) زيادة الخبرة والمهارات الواسعة المتعددة للمستشار بطبيعة وضعه وصلته

بوسائل الإعلام وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة وتجاربه

الشخصية ووجود بعض معاونين له وهو ما قد لا يتوفر لإدارة العلاقات

العامة بالمنظمة.

(٤) اتساع علاقات مستشار العلاقات العامة مع مختلف وسائل الإعلام

والأجهزة التشريعية والسياسية.

(٥) ارتفاع درجة المصداقية والثقة فى شخص المستشار الخارجى لدى الإدارة

العليا والرئاسات المسئولية بالمنظمة.

(٦) لا يمثل المستشار الخارجى عبئاً ثقيلاً على ميزانية المنظمة فهو عادة لا

يأخذ راتباً منظماً ما لم تستعين به المنظمة بصفة مستمرة وفيما عدا ذلك

فإن أتعاب مستشار العلاقات العامة تتوقف على ما يؤديه من عمل  
للمؤسسة أو المنظمة.

### إسهامات المستشار الخارجي للمنظمة:

هناك مجموعة من الإسهامات يؤديها المستشار الخارجي للمؤسسة  
والمنظمة ويمكن تحديدها في:

- إعداد وتصميم بحوث الرأي العام وتنفيذها.
- وضع البرنامج العام أو الفعلى لأنشطة العلاقات العامة.
- كتابة التقارير والمقالات والموضوعات في الجرائد والمجلات التجارية وفي وسائل الاتصال المحلية المركزية.
- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام وتوثيق العلاقة بها.
- تنظيم المؤتمرات الصحفية.
- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها.
- كتابة وإخراج النشرات والمطبوعات الداخلية والخارجية.
- تحرير وصياغة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات والمؤسسات في المناسبات العامة والخاصة.
- عقد اجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة والندوات العلمية في الموضوعات المهمة.

الإشراف على تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة والاحتفالات والمهرجانات وغيرها من الأنشطة الاتصالية والإعلامية التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور.

إنتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الإعلامية المناسبة في المنظمة.  
تصميم شعار للمنظمة وتطوير النماذج المصورة التي تساهم في تجديد شخصية منفردة للمنظمة من الناحية الشكلية والإعلان عنها للجمهور.  
الإعداد والتخطيط الواعي لحملة العلاقات العامة والإشراف على تنفيذها بما يكفل تحقيق أهداف الحملة.

إلا أن مجموعة من الانتقادات موجهة إلى طريقة الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة على الرغم من الميزات التي تم ذكرها للاستعانة بمستشار خارجي إلا أنه لابد من ذكر هذه الانتقادات وهي كالتالي:

عدم التواجد المستمر في المنظمة وخاصة في حالات عدم تعيين المنظمة لمستشار علاقات عامة بصفة دائمة واللجوء له عند الاحتياج فقط.  
طبيعة علاقة إدارة العلاقات العامة بالمستشار الخارجى حيث قد يشوبها نوع من عدم الرضاء أو التنافر وعدم الارتياح فى تعامل هذه الإدارة معه.  
قد يكون المستشار الخارجى شخصاً غريباً لا ينبغى إطلاعه على بعض الأسباب الغير معلنة الخاصة بالمشكلات التى تواجهها المؤسسة أو المنظمة.

- تعامل المستشار مع أكثر من منظمة فى وقت واحد بطبيعة عمله مما قد يؤثر فى مدى الثقة فيه ارتباطاً باعتبارات تتعلق بالمنافسة فى السوق وبطابع السرية الذى يفرض احتفاظ كل منظمة بخصوصيتها.

ويرى د/ صالح خليل أبو أصبح فى كتابه العلاقات العامة والاتصال الإنسانى أن هناك تنظيم لدراسات العلاقات العامة فى المؤسسات وهذا التنظيم لإدارات العلاقات العامة بات أمراً مهماً فى الوقت الحالى ويرجع هذا التنظيم إلى طبيعة عمل المؤسسة<sup>(١)</sup>.

### ١. تنظيم العلاقات العامة:

بات الأمر جلياً أن العلاقات العامة نشاط اتصالى إدارى علمى، وهذا يفرض أن يكون الجهاز القائم على العلاقات العامة جهازاً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة منه ومن خلال الأنشطة الثلاث الاتصالية والإدارية والعلمية. وكى تحقق العلاقات العامة دورها بفاعلية يجب أن تكون إدارة العلاقات العامة ذات تنظيم فعال قادر على إنجاز مهماتها.

وإن أى نمط تنظيم لإدارة العلاقات العامة مهما كانت تسميته (إدارة أو قسم أو جهاز أو غير ذلك) يجب أن يراعى ما يلى:

أولاً: العلاقات العامة جهاز يتبع الإدارة العليا فى المؤسسة.

ثانياً: العلاقات العامة نشاط اتصالى يجب أن تسمح له مرونة التنظيم بالحركة والاتصال المباشر بجمهوره الداخلى والخارجى.

(١) صالح خليل أبو أصبح: العلاقات العامة والاتصال الإنسانى، صان الأردن، دار الشروق، ١٩٩٨ ص ١٠٩ - ١٢٧.

ثالثاً: أن طبيعة أنشطته الاتصالية مختلفة وتحتاج إلى مهارات متعددة تحتاج إلى كوادر ماهرة فى الاتصال والعلاقات الإنسانية لتنفيذها.

رابعاً: طبيعة أنشطتها فى التنبؤ والتخطيط والتعرف على طبيعة الجمهور وسعة الشركة تحتاج إلى قسم للبحوث والتخطيط.

وبناء على هذا فإن البناء التنظيمى لجهاز العلاقات العامة يجب أن يشمل أقساماً أو موظفين مختصين بما يلى:

### ١. قسم البحوث والتخطيط:

وتكون اختصاصاته القيام بدراسة اتجاهات الرأى العام والتعرف على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة ومنتجاتها وشكاويهم واحتياجاتهم والتخطيط لحملة العلاقات العامة وجمع المعلومات اللازمة.

### ٢. قسم الاتصال الخارجى:

ومسئولية الإشراف على برنامج العلاقات العامة فى الاتصال بالمؤسسات الإعلامية مثل الصحافة والإذاعة والتليفزيون. وتكون من مسؤولياتهم إصدار النشرات والإشراف على مطبوعات المؤسسة وكتبها السنوية، وكذلك توفير المعلومات الصحفية والبيانات اللازمة للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها وإعداد نشرات يومية أو أسبوعية لما ينشر فى الصحافة ويعبر عن اتجاهات ومعلومات تهم المؤسسة فى وضعها الراهن فى مستقبلها.

وكذلك تكون مهمة هذا القسم تنظيم المؤتمرات الصحفية لمسئولى المؤسسة، وكذلك من مسؤولياته القيام بالمعارض وتنظيم المؤتمرات والمشاركة بما باسم المؤسسة.

### ٣. قسم الاتصال الداخلي:

ومسئوليته تعزيز انتماء العاملين بالمؤسسة وفرض المشاركة فيها وذلك من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية ورياضية ورحلات ترفيهية وحفلات فنية وكذلك العمل على زيادة وعى المستخدمين وذلك من خلال برامج ندوات ومحاضرات ومعارض داخلية، وإصدار نشرة أو مجلة داخلية.

#### تنظيم العلاقات العامة في بعض المؤسسات:

يهدف التنظيم في أية مؤسسة إلى توفير الظروف الملائمة لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، وتقوم الإدارة في العادة بالعمل على تحقيق الأهداف الأربعة التالية في مجال العلاقات العامة ويرى إدوارد بيرنيس Edward Bernays:

١. تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.  
٢. اكتشاف التناقضات بين هذه الأهداف، وبين تلك العناصر من المجتمع الذي يعتمد عليها العميل، وقد تكون هذه التناقضات نتيجة نقص المعلومات أو تحريفها.

٣. محاولة التكيف بين سياسات العميل وأعماله، وبين المجتمع.  
٤. إرشاد الزبون إلى الطرق والوسائل التي يستطيع بها أن يجعل سياساته وأعماله مفهومة لدى الجمهور.

وتحقيق هذه الأهداف يحتاج إلى أشكال تنظيمية لتحقيق هذه الأهداف ويحيث يتسم الشكل التنظيمي بالمرونة الملائمة لها.

ولاشك أن طبيعة المؤسسة ستؤدي إلى فرض الشكل التنظيمي المناسب في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا سيعتمد على عدة عوامل:

١. طبيعة النشاط الذى تقوم به المؤسسة، فالمؤسسات المصرفية تحتاج إلى دورها فى المؤسسات الصناعية أو مؤسسات الخدمات الاجتماعية أو الحكومية.

٢. إمكانيات المؤسسة المالية فالمؤسسة المالية ذات الإمكانيات المالية الكبيرة يمكنها أن توفر إمكانيات كبيرة للعلاقات العامة وجهازها.

٣. طبيعة المنافسة فى السوق، فالمؤسسات التى تتنافس تحتاج إلى إدارة علاقات عامة فعالة ونشطة ومرنة أيضاً لمواجهة التحديات.

٤. أنماط القيادة فى المؤسسة إذ تشكل عنصراً حاسماً فى طريقة التعامل مع العلاقات العامة والقيادة فى المؤسسات خمسة أنماط وهى:

(أ) القائد الأوتوقراطي: والأوتوقراطي قائد لديه سلطة يستمدّها من مصدر ما مثل: مركزه المتمثل فى معرفته، أو قوته، أو المقدرّة على الثواب والعقاب. ويستخدم سلطته هذه كأساس لأداء الأعمال أو الطريقة الوحيدة للحصول على أداؤها. وهذا النمط فعال يعطى نتائج سريعة أثناء الأزمات والمواقف الطارئة.

وبه نقاط ضعف رئيسية: إذ أن سبيل الاتصال فيه يتمثل بطريق واحد (الاتصال الهابط) المتمثل بإصدار الأوامر، والذى يمكن أن يؤدى إلى سوء الفهم والخطأ. ومن نقاط الضعف أيضاً أن القائد يتخذ قراراته بشكل فردي. والمديرون الذين يتخذون هذا الأسلوب يؤثرون سلبياً فى معنويات مستخدميه ومستوى إنتاجهم والتزامهم بالعمل.

(ب) القائد البيروقراطى: وهو يشبه الأوتوقراطى بأنه يخبر الناس ماذا يفعلون وكيف، ولكن القاعدة التى ترتكز عليها أوامره هى سياسات المنظمة وإجراءاتها وقوانينها، فهو يدير عمله بالكامل من خلال اللوائح، وغير مسموح بالاستثناء، فالقوانين هى الحكم بين الناس. ومن فوائد هذه القيادة أنها تضمن الثبات فى السياسة والإجراءات وحينما تكون المعايير القانونية أساسية فى المؤسسة، وتطبيقها ثابتاً فيما يتعلق بقوانين الأفراد، يكون فيها نوع من إنصافهم، ويعرف الناس أين يقفون ولذا يشعرون بالأمان والإنصاف.

ولكن من عيوب هذا النمط عدم مرونته فى المواقف الاستثنائية التى لا تغطيها اللوائح وقوانين المؤسسات. وحينما تكون البيروقراطية محكمة البنيان فإن الأفراد يتمتعون بروح معنوية منخفضة ويقاومون الأوامر.

(ج) القائد الدبلوماسى: الدبلوماسى فنان وهو مثل رجل المبيعات الذى يستخدم فن الإقناع الشخصى. ومع أن لديه سلطة واضحة مثل الأوتوقراطى، إلا أن الدبلوماسى يفضل أن يمرر ما يريد بقدر الإمكان من خلال الإقناع ومن خلال تحفيز الأفراد. وقد ينقلب أثناء الضرورة إلى النمط الأوتوقراطى، ولكنه لا يفضل ذلك. وهذا النوع من القادة، يحتفظ بسلطته لاستخدامها فى الوقت المناسب، ولكنه يسهل لجماعته حرية محدودة فى رد الفعل، وطرح الأسئلة، وطرح الاعتراضات والمناقشة والمجادلة فى الجانب الذى يهمهم فى مسألة ما.

ومن فضائل هذا النمط أن الناس يتعاونون ويعملون بحماس أكثر من تعاونهم وتعاملهم في النمطين السابقين.

ويشعر الناس أن محاولة إقناعهم وكأنها إطراء لهم تشعرهم بالاحترام وبالتقدير لشخصيتهم المستقلة.

ومن ومظاهر الضعف في هذا النمط أن البعض يفسر جهود إقناعهم، بدلاً من إصدار الأوامر إليهم، على أنها مظهر من مظاهر ضعف المدير وهكذا يفقدون احترامهم له. وكذلك قد يضطر القائد مع هذا النمط في حالة عدم إقناع الرؤوسين إلى الارتداد إلى النمط الأوتوقراطي.

(هـ) القائد الديمقراطي (المشارك / التشاري): ويدعو القائد من هذا النمط

علانية جماعته للمشاركة إلى مدى أكبر أو أقل في القرارات وصنع السياسة

والطرق الإجرائية في المؤسسة. فهو إما قائد ديمقراطي أو تشاري.

ويخبر القائد الديمقراطي جماعته بأنه سيلتزم بقرارات الجماعة سواء

أكانت بالإجماع أو بالأغلبية.

ويتشاور القائد التشاري مع جماعته، ويتيح لهم المناقشة والموافقة

والمعارضة ولكنه يحتفظ لنفسه بالقرار النهائي.

ومن حسنات هذا النمط أن الذين يشاركون أو يساعدون في صياغة قرار

ما يعضونه لأنه جزء من أفكارهم. ويستقبل المدير باستمرار المواهب من جماعته،

أفضل المعلومات والأفكار والمقترحات، التي تكون أساسية في اتخاذ قراراته. كما

أن المناقشات يمكن أن تبرز معلومات خطيرة وهامة مما يساعد في صنع أفضل

القرارات. ويسهم مثل هذا النوع من المناقشات فى تنمية قدرات الأفراد القيادية فى المؤسسة، ويحفز الناس ويرفع من معنوياتهم.

ولا يخلو هذا النمط من العيوب، إذ أنه يستهلك وقتاً طويلاً إذا لم يستخدم بشكل ملائم. ومن عيوبه كذلك أن بعض المديرين يستخدمونه كى يتحاشوا المسؤولية. ومن ثم قد يؤدي هذا إلى أن يفقدوا سيطرتهم.

(و) القائد المتساهل (الذى يرخى العنان / المحرر): ويتحرر هذا القائد من جميع أنواع السيطرة، إذ أنه يضع هدفاً ومعايير واضحة لمعاونيه مثل: السياسات والوقت والميزانية، ثم يرخى العنان لمساعديه، ويحررهم من أى توجيه أو رقابة إلا إن طلب المعاون نفسه ذلك.

ومن فضائل هذا الأسلوب أنه يحفز الناس ليقدموا جهودهم الكاملة، وأن يوازنوا بين أساس الإدارة واستخدام الوقت والموارد.

ولكن من مظاهر ضعف هذا النمط ضعف الرقابة الإدارية فيه مع ارتفاع المخاطرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى كارثة إذا كان المدير لا يعرف تماماً كفاءة موظفيه وكرامتهم ومقدرتهم على صيانة هذا النوع من الحرية.

ولعل أفضل الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات، هو النمط الدبلوماسى والذى يزاوج معه بالنمط المشارك التشاورى، ذلك أن المؤسسات تحتاج فى لحظة من اللحظات أن يتحول المدير إلى مدير أوتوقراطى، نظراً لطبيعة العلاقات العامة والمهام الإعلامية المتسمة بالسرعة والمشاكل التى تتعرض لها وتحتاج إلى حسم سريع واتخاذ قرار فورى.

والنمط الديمقراطي يتيح أسلوباً مرناً في مجال العلاقات العامة مما يتيح فرصة للإبداع والتحرك الحريص لحدود لتحقيق الأهداف، أما الإدارة البيروقراطية أو الأوتوقراطية فإنهما لا يوفران الشروط الملائمة لنجاح إدارة العلاقات العامة بفاعلية وابتكار.

### الخطوة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة:

ويرى د/ ناجي معلا سوية تنظيم العلاقات العامة يجب أن يتم في إطار

الخطوة الإجرائية التالية:

#### الخطوة الأولى:

حصر الأنشطة والأعمال كافة التي تأخذ طابع العلاقات العامة، بناء على معايير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة أو ما هو نشاط آخر، وهذا يبرر أن يكون مفهوم العلاقات العامة ينطوي عليه من مضامين وتوجهات، واضحاً للمنظم.

#### الخطوة الثانية:

تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة، في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يكون أن يكون أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات (العلمية والعملية) والمهارات الواجب توافرها في من ستناط بهم مسؤوليات هذه الأقسام.

### الخطوة الثالثة:

إنشاء (وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسئولية أكثر من قسم. فكل عمل يجب أن يكون مسئولية القسم المختص فقط.

### الخطوة الرابعة:

تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم وظيفي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### الخطوة الخامسة:

تحديد السلطات الوظيفية وتوزيعها على الأقسام الوظيفية كل حسب حجم المسئوليات الملقاة على عاتقه. وهنا يجب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسئولية. فالسلطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار (مراكز المسئولية الوظيفية). ومما لا شك فيه أنه لا سلطة في غياب المسئولية، ولا مسئولية في غياب السلطة، فمنح السلطة لمن لا مسئولية له يفتح مجالاً للتسيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحميل المسئولية لمن لا سلطة لهم يعنى إجحافاً وظلماً لا أساس ولا مبرر له. وإضافة درجة من المرونة والمناورة في عملية اتخاذ القرار، فإن ثوب السلطة يجب أن يكون فضفاضاً إلى الدرجة التي يسمح بذلك.

## الخطوة السادسة:

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبين الأقسام فى الوحدات الإدارية الأخرى فى المؤسسة. كما يجب تحديد هذه العلاقات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى. ويمتد مفهوم العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات الرأسية (*Vertical Relations*) وهى العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات العامة بمن أهم أعلى منها، ومن هم دونها فى الهيكل التنظيمى.

أما العلاقات الأفقية (*Horizontal Relations*) فهى التى تربط وظيفة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية التنفيذية التى تقع معها على المستوى الإدارى نفسه داخل المؤسسة.

ويرى د. مختار التهامى ود. إبراهيم الداوقى أن أسلوب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهدافها وأنشطتها والجماهير التى تسعى إلى كسب تأثيرها ورضائها، ومن هنا فليس ثمة تنظيم أفضل من تنظيم آخر، كما لا توجد أنماط معينة جاهزة صالحة للتطبيق فى الأحوال كافة واستعراض التهامى والداوقى أساليب تنظيم العلاقات العامة التى يمكن إتباعها:

1. الأسلوب الإعلامى: يعنى هذا الأسلوب - بالدرجة الأولى - توزيع مسئوليات أقسام إدارة العلاقات العامة على أساس وسائل الإعلام المختلفة. تهتم كل واحدة بوسيلة من وسائل الاتصال مثل قسم الصحافة، وقسم الإذاعة والتلفزيون والمحاضرات وقسم المعارض... الخ.

٢. أسلوب الاتصالات: يعنى هذا الأسلوب - بالدرجة الأولى - بالاتصال بالجمهور المتعامل مع المؤسسة وكذلك العاملة فيها، ولذلك فإن ثمة إدارتين فى هذا الأسلوب هما:

إدارة العلاقات الداخلية وإدارة العلاقات الخارجية، حيث تهتم كل من الإدارتين بالاتصال بالفئات التى تعطى نشاطاتها، فإدارة العلاقات الداخلية تهتم بشئون العاملين والموظفين والمساهمين، بينما تهتم إدارة العلاقات الخارجية بشئون المستهلكين والموزعين والموردين والجمهور العام. غير أن هذا الأسلوب لا يهمل الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة خدمة لأغراض المؤسسة.

٣. الأسلوب المختلط: وهو الأسلوب الذى يجمع بين الأسلوبين السابقين، فيقوم بتوزيع الأعمال على الأقسام المتخصصة فى المؤسسة مثل أقسام التحرير والبحوث والخدمات والتصوير والنشر... من جهة، كما لا يهمل، من جهة أخرى أسلوب الاتصالات فتعهد إلى أقسام أخرى للاتصال بالصحافة أو الإذاعة والتلفزيون أو السينما أو المعارض. كما لا يهمل هذا الأسلوب الأخذ بفكرة العلاقات العامة الداخلية والخارجية فى تنظيم العمل.

أسلوب تنظيم (إدارة العلاقات العامة. فقط تأخذ المؤسسة بالأسلوب المركزى فى إدارة - العلاقات العامة. أو بالأسلوب اللامركزى فيها، وأحياناً أخرى تجمع بين الأسلوبين لتخرج منهما بأسلوب آخر تلاءم أعمالها ووظائفها.

## أنماط إدارة العلاقات العامة:

ويرى د. ناجى معلا هناك ثلاثة أنماط لإدارة العلاقات العامة وهى النمط الاستشارى والنمط التنفيذى والنمط المختلط.

### ١. النمط الاستشارى:

وحيث تكون وظيفة العلاقات العامة استشارية إذ تهتم كل الوحدات وتنتفع بخدماتها. وهذا يبرر أن يكون مكانها على أعلى مستوى إدارى فى المؤسسة لذا، يتم ربط الوظيفة بالمدير العام، وطبقاً لهذا الوضع الاستشارى لوظيفة العلاقات العامة، فإن سلطة مدير العلاقات العامة تقتصر على تقديم المشورة وإبداء الرأى دون أن ينطوى ذلك على أية مضامين للسلطة التنفيذية. والحقيقة، أن هذا الوضع يقف بالدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات العامة عند الحد الذى يراه المدير العام مناسباً، ولهذا فإن هذا الدور يكون محدداً برؤاه ووجهات نظره وموقفه من نشاط كالعلاقات العامة. وهنا يلعب النمط القيادى لهذا المدير دوراً فى تحديد مسارات العمل للعلاقات العامة.

### ٢. النمط التنفيذى:

أخذت الإدارة العليا فى التوجه نحو إنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة تعطى وضعاً تنظيمياً خاصاً لها وتمنح السلطات التنفيذية ما يكفى لاضطلاعها بمسئوليتها، ويكون للعلاقات العامة سلطة إدارية على جوانب النشاط فيها كافة، ويطلق يدها فى ممارسة صلاحيتها كافة بما يساعدها على تحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة.

### ٣. النمط المختلط:

وطبقاً لهذا النمط، يتم دمج نشاط العلاقات العامة مع أى نشاط آخر يقوم بأدائه إحدى إدارات المؤسسة وقد جرى العرف على دمج العلاقات العامة مع إدارة التسويق بالنظر إلى ما تلعبه العلاقات العامة من دور أساسى فى تسويق وترويج الخدمة.

### أسلوب تنفيذ أنشطة العلاقات العامة:

إذا كانت العلاقات العامة تستهدف تحقيق السمعة الطيبة ومصالح الناس من خلال أنشطة المؤسسة وذلك لتسهيل نجاحها وتوسيعها، وكذلك الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيزها، وكذلك الحفاظ على سلامة العلاقات الداخلية فى المؤسسة فإن هذه الأهداف العامة تحتاج إلى من يحققها.

وتلجأ المؤسسات فى العادة إلى واحد من الأسلوبين التاليين لتسيير أمور العلاقات العامة وهما:

أ- أن توكل المهمة إلى جهة خارجية من خبراء ومستشارى وكالات العلاقات العامة.

ب- أن تقوم المؤسسة داخلياً بالقيام بالعلاقات العامة من خلال جهاز خاص يقوم بهذه المهمة.

ويرى سام بلاك Sam Black بأن الطرق التى يتم تنفيذها بمرامج العلاقات العامة فى الأسلوبين السالفين واحدة ولكن لكل واحد من الأسلوبين السابقين مزاياه وعيوبه.

## \* مزايا استخدام الجهة الاستشارية للعلاقات العامة:

١. تكاليف العلاقات العامة مرتبطة مباشرة بالأعمال التي يتم إنجازها من قبل المؤسسة الاستشارية وهكذا فإن ميزانية العلاقات العامة يمكنها أن تختلف من سنة إلى أخرى حسب النشاطات المنجزة وهذا يؤمن فرصة للمؤسسات الصغيرة أن تنجز أعمالها بأقل التكاليف.

٢. إن الجهة الاستشارية الخارجية لها خبرة واسعة من خلال تنوع خبراتها في التعامل مع زبائن عديدين وهذا يعنى مقدرتها على معالجة المشكلات المعقدة.

٣. إن مسئولى المؤسسة الاستشارية مستقلون وبذلك يمكن أن يقدموا نصائح غير متحيزة، وفي الغالب أن يتم الاستماع إلى النصائح من الخارج أكثر مما لو كانت من داخل المؤسسة.

٤. إذا كانت نتائج الجهة الاستشارية الخارجية غير مرضية فمن السهل تغيير هذه الجهة وإلغاء التعاقد معها.

## \* عيوب استخدام الجهة الاستشارية للعلاقات العامة:

١. يمكن أن تكون لدى الجهة الاستشارية معرفة محدودة بسياسة المؤسسة وطبيعة عملها اليومي مما يستدعى أن تطلب تفصيلات ومتابعة للتطورات المستجدة فى المؤسسة.

٢. يمكن أن يكون هناك عجز فى متابعة عملياتها، وخصوصاً إذا كانت الجهة الاستشارة تبديل موظفيها أو يتسربون منها مما يفقد هذه الجهة القدرة على المتابعة مع تجدد كواردها.

٣. تساؤلات وسائل الإعلام حول أنشطة المؤسسة لا يمكن في كثير من الأحوال الرد عليها من قبل الاستشاريين، بل يقومون بإحالة الردود إلى إدارة المؤسسة.

وإذا كانت المؤسسة تفضل وجود جهاز داخلي للعلاقات العامة فإن ذلك أيضاً له مزايا تتمثل فيها يلي:

١. يتوحد كوادر العلاقات العامة في أهداف المؤسسة ومراميها وهذا مما يجعل الشخص يشعر بأن له هدف شخصي في النجاح.

٢. يمكن أن يتم الاتصال بوسائل الإعلام بدون الحاجة المستمرة إلى الرجوع إلى الآخرين.

٣. إن موظفي العلاقات العامة أعضاء في المؤسسة ولذا في إمكانهم التحرك بسهولة لتأسيس علاقات ودية مع جميع المستويات مما يسهل نشاطات العلاقات الداخلية والحصول على المعلومات المطلوبة.

٤. إذا كان حجم المؤسسة وميزانيتها مناسبة فإن وجود جهاز داخلي متخصص يمكن أن يكون اقتصادياً وكفوئاً وذلك بتعيين أخصائيين يمكنهم التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور.

٥. إن وجود الجهاز داخل المؤسسة سيمكنه من معرفة مصادر الحصول على ما يلزمه من معلومات.

٦. الجهاز الداخلي للعلاقات العامة، بحكم صلته وقربه من الأفراد وما يجري داخل المؤسسة من أحداث، يستطيع اتخاذ الإجراء اللازم لإصدار أية

أخبار أو معلومات بسرعة وفى الوقت المناسب. وتعتبر سرعة الرد والاستجابة لمقتضى الحال من أهم الخصائص التى يتصف بها نظام العلاقات العامة الفعال.

٧. إن مسئول العلاقات العامة، بحكم الاختصاص والتخصص والإلمام بالجوانب الأساسية لمسئوليات وظيفته، يستطيع التحدث أو الكتابة إلى أية جهة يريد. سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها لأن الجميع يفترض أن يقدروا طبيعة وظيفته ودوره.

٨. وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة يتيح لهذا الجهاز تركيز جهوده وتوجيهها إلى حاجات ومتطلبات المؤسسة. بخلاف الوضع فى حالة الاعتماد على جهاز خارجى للعلاقات العامة، حيث تكون جهوده موزعة بين المؤسسات كافة التى تتعامل معه.

٩. جهاز العلاقات العامة الداخلى بحكم وجوده فى الموقع، يكون قادراً على إعطاء المثل الحى على ما تعنيه وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة فهو يستطيع أن يطور لنفسه من الأساليب والأدوات وأن يعمل من الأنشطة ما يكفى لجعل كل موظف داخل المؤسسة، بل والجمهور الذى يتعامل معه، قادراً على أن يلمس ما يعنيه نشاط العلاقات العامة وما يمكن أن يقوم به من إنجازات وفعاليات.

إلا أن للجهاز الداخلى بعض العيوب وهى تتمثل فيما يلى:

١- بالنظر إلى طبيعة الوظيفة التى تقوم بها العلاقات العامة والغرض الرئيسى منها والمتمثل فى تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة فى

أذهان الجمهور الداخلى والخارجى لها، فقد يكون الجهاز الداخلى بحكم تبعيته متحيزاً فى بناء وتكوين هذه الصورة الذهنية.

ب- فى بعض الأحيان يحتاج مسئول العلاقات العامة داخل المؤسسة إلى الاحترام والتقدير الأكبر من جانب إدارته عد ما يعطى لمسئول خارجى للعلاقات العامة والذي ينظر إليه فى معظم الحالات على أنه "خبير" ولهذا فإن الكيل بمكيالين، من شأنه أن يحبط مسئولى العلاقات العامة فى الجهاز الداخلى.

ج- إن جهاز العلاقات العامة فى المؤسسة، إذا لم تتوفر له سبل الاتصال السريع بوسائل الإعلام وخاصة إذا كان الموقع بعيداً عن مكان وجود مثل هذه الوسائل، سيعيق أداء الجهاز، علماً بأن فاعلية أدائه تعتمد إلى حد كبير على سرعة الرد والاستجابة لمقتضيات الحال فى كثير من الأحوال.

### مسئوليات اختصاصى العلاقات العامة:

ليست كل المؤسسات أو الشركات أو المنظمات الرسمية أو غير الربحية لديها اهتمام بالعلاقات العامة وتقوم بتوظيف اختصاصيين دائمين فيها، فإذا كانت تلك المؤسسات أو الشركات أو المنظمات صغيرة فقد تكفى بالتعاون مع خبراء فى العلاقات العامة لتنفيذ برامج محددة.

وكلما كبرت الشركات أو المؤسسات وازداد إحساس الإدارة بأهمية العلاقات العامة، فإنها ستقوم بمهامها بشكل منتظم ومستمر، وتبرز أهمية دور رجل العلاقات العامة أمام الإدارات للمؤسسات والشركات وفى حقيقة الأمر فإن دور العلاقات العامة ذو شقين:

أولاً: أن يعمل على الحيلولة دون وقوع المؤسسة فى مشكلات أو كوارث.

ثانياً: أن يعمل على حل عواقب المشكلات أو الكوارث التى تواجه المؤسسة.

ولكى يقوم اختصاصى العلاقات العامة بدوره كاملاً، يجب أن يكون متصفاً بمقدرته على استخدام وسائل الاتصال وفهم إمكانياتها. ويجب أن يكون قادراً على الكتابة بلغة عربية سليمة ومعرفة بأسلوب الكتابة الصحفية. كما يجب أن يكون لديه المقدرة على البحث العلمى واستخدام مناهج البحث الملائمة، ومن المهم أن يكون لديه إلمام بعلم الاتصال وعلم النفس وعلم الاجتماع كى يفهم شخصيات الذين يتعامل معهم، وأن يكون لديه فهم لطبيعة عمل وأهداف مؤسسته، وإلمام بالجوانب والمسئوليات القانونية لشركته نحو المجتمع.

هذا ويجب أن يتسم رجل العلاقات العامة بالموضوعية، وأن يتمتع بمقدرته السريعة على تحليل الرسائل التى تصله من الجمهور، كما يجب أن ينال ثقة رؤسائه وقبولهم لدوره فى الشركة، كما يجب أن يمتلك المقدرة على الاتصال الفعال بالجمهور المتنوع، وبحيث يستطيع كسب ثقتهم وقبولهم له.

ورأى دومينيك Domminick أن رجل العلاقات العامة معنى بما يلي:

أولاً: التأثير فى رأى العام والعمل على المحافظة على وجود رأى عام مرغوب فيه تجاه الشركة/ المنظمة، وكذلك فإن مهمته جمع المعلومات من الجمهور حول آرائهم تفسير هذه المعلومات، وتقديمها إلى الإدارة العليا بهدف تسهيل قراراتها الإدارية، والعمل على اتخاذ قرارات تنسجم مع رأى العام.

ثانياً: القيام بالاتصال وذلك لإبراز ما تقوم به المنظمة للجمهور الذى يعنيه ما تقوم به المنظمة. ولذا فإن من وظيفة رجل العلاقات العامة أن يشرح

للجمهور ما تفعله المنظمة، وهو معنى كذلك بمعرفة مشاعر الجماهير نحو المنظمة، لذا فإن الاتصال فى العلاقات العامة كما أسلفنا هو اتصال باتجاهين.

ثالثاً: القيام بمهمة إدارية استشارية فالعلاقات العامة يتم تصميمها لتلبى أهداف المنظمة / الشركة ولتتكيف مع ظروف التغيير. ولذا فإن العلاقات العامة تقدم إلى الإدارة العليا مشورتها من خلال تقييم برامج المنظمة وهى نشاط مخطط له منظم وموجه نحو تحقيق أهداف محددة .

وقد حدد شوارتز مسؤوليات اختصاصى العلاقات العامة وهى:

١. قياس اتجاهات الجمهور التى تهتم الشركة.
٢. التشاور مع الإدارة فى أثار القرارات والأفعال والتصريحات التى تم اتخاذها فى الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى.
٣. تطوير مواقف مسموعة فى السياسات العامة.
٤. تواصل وجهات النظر والأفكار مع صناع القرار فى الشركة.
٥. أن يكون جزءاً من نشاطات العلاقات الحكومية والاستشارة مع الإدارة فى الأفعال التى يتم اتخاذها مع التشريعات الحالية أو المقترحة أو الاتجاهات التى تؤثر فى عمليات الشركة.
٦. صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور المرغوبة تجاه الشركة والحفاظ عليها.
٧. إدارة العلاقات الصحفية والإشراف عليها بما فيها عمل المنشورات الصحفية وتوزيعها.

٨. التنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة وجدولة ما سيتم نشره.
٩. الاحتفاظ بملفات لما يتم نشره حول الشركة وأعمالها، وتحليل ما تكتبه الصحافة المعارضة أو المؤيدة ومناقشته مع المسؤولين والقيام بالتوصيات الضرورية.
١٠. مساعدة مديري الأقسام والإدارات فى تطوير وتنسيق البرامج التى ستشارك بها الشركة فى مناسبات خاصة.
١١. التنسيق والمساعدة فى ظهور أفراد الشركة وإلقاء خطب أمام المجموعات والأندية والمؤتمرات والمنظمات.
١٢. تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة والموافقة على صرف ما يخص له للقيام بأعماله.
١٣. التخطيط والإشراف على الحملات الإعلانية إذا كان الإعلان تابعاً للعلاقات العامة.
١٤. تنسيق عضوية الشركة ومدى مساهمتها فى الأندية والمؤسسات والروابط المختلفة.
١٥. الإشراف على سياسة التبرعات وإدارتها.
١٦. الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.
١٧. الإشراف على برنامج الاتصال للمستخدمين فى الشركة بما فيها إصدار صحيفة للشركة.
١٨. تنسيق وترتيب المطبوعات والمواد الأخرى للمساهمين.

١٩. التخطيط وتحديد المهمات والإشراف على موظفي قسم العلاقات العامة.

٢٠. القيام بمهمات محدثة من قبل رئيس الشركة.

### المهارات اللازمة لإدارة العلاقات العامة:

يحدد سام بلاك Sam Black بأن الدخول إلى مجال العلاقات العامة يحتاج إلى شهادة الثانوية العامة كحد أدنى، وأن الشهادة الجامعية ستؤهل حاملها تقدماً سريعاً في هذا المجال ولكنه يرى أن التدريب الأكاديمي ليس ضماناً للنجاح في مهمة العلاقات العامة ويرى أن هناك مجموعة من السمات الضرورية لنجاح الفرد في مجال العلاقات العامة وهي تتمثل فيما يلي:

١. الحصافة وامتلاك الحس العام.
  ٢. مقدرة تنظيمية من الدرجة الأولى.
  ٣. المقدرة على الحكم، والموضوعية والنقد البناء.
  ٤. التخيل، والمقدرة على تقدير وجهات النظر الآخرين.
  ٥. رباطة الجأش والمقدرة على تحمل الآلام.
  ٦. عقل حي محب للبحث.
  ٧. الإرادة في العمل لفترة طويلة ولساعات غير مريحة عند الحاجة.
  ٨. المرونة، والمقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.
- وقد اعتبر حسن الحسن بأن خبير العلاقات العامة هو "مهندس اللطافة" همه كسب تأثير الرأي العام بالنسبة لنشاط مؤسسة عن طريق الإعلام والإقناع

على اللطف، الكياسة والذوق، والابتسام ونشر الحقيقة وإيجاد التقارب  
والانسجام والتكيف والود والمحبر المتبادلة.

ويرى د. إمام بأنه يجب أن تتوافر في العاملين بالعلاقات العامة  
الصفات التالية:

١. القدرة على معاملة الناس وإقناعهم بلباقة فأخصائى العلاقات العامة  
يوجه الناس ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية وباللباشاة.
٢. الذكاء العام والذكاء الخاص فى حسن التصرف مع الناس وفى فهم  
المشكلات فهماً موضوعياً وإيجاد حلول حاسمة لها.
٣. القدرة على الكتابة الجيدة والتعبير الواضح الدقيق والكلام المؤثر السلس  
والتفكير المنظم المنطقى.
٤. دراية تامة بفنون وسائل الإعلام الجماهيرى.
٥. الاتزان والقدرة على التعاون.
٦. الشجاعة وتحمل المسؤولية والقدرة على القيادة.
٧. الذوق السليم والقدرة على النقد الفنى، وتوجيه المنتجين فى مجالات الفن  
والرسم وعمل الملصقات أو إقامة المعارض.
٨. دارية بفنون الطباعة والإخراج والعرض.
٩. القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقيادة والمسؤولين والنقابات.
١٠. القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التى تواجهه.
١١. الخلق القويم فموظف العلاقات العامة لا يدارى ولا يلبس الحق بالباطل.