

# هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة ؟

✍️ أ. ياميس بورهسان [\*]

أستاذ مساعد، جامعة بجاية

## المقدمة

للعلاقات العامة أهمية بالغة في التعريف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية ، ومن المؤكد أن المؤسسات الحديثة ، سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة ، و من عوامل قوتها ونجاحها ، لذا لا تخلو مؤسسة أيا كانت طبيعتها من قسم أو مصلحة خاصة لإدارة العلاقات العامة ، تعمل على رسم سياسات أو استراتيجيات ، وإعداد خطط وبرامج عمل ، تبنى على أسس علمية مدروسة ، ويسهر الموظف المكلف أو القائم بالعلاقات على تنفيذها ، وذلك باستخدام تقنيات ووسائل عدة ، سواء مطبوعة : كمجلة المؤسسة ، المطويات ، اللاصقات .. أو سمعية بصرية : كالتلفزيون ، الراديو ، الوسائط المتعددة ، لأو تقنيات أخرى : كالمسئنا ، السبونسورينغ ، المعارض ، الندوات الصحفية...

ويشترط في نجاح استراتيجية العلاقات العامة أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة : بدء بعملية البحث ، وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور ، الداخلي والخارجي ، رغباته ومطالبه ، وخصائصه .. وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية : علم النفس ، علم الاجتماع ، علم التسويق. ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها ، وبعد ذلك اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية ، وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم ، للتعرف على مدى نجاح الاستراتيجية ، ونسبة نجاح الأهداف المرجوة<sup>[1]</sup>.

سنقوم في هذا المقال برصد واقع العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة ، إذ سنتعرض لدراسة مؤسستين اقتصاديتين تقعان بولاية بجاية كنموذج للدراسة ، هما مؤسسة آلكوست ALCOST ، ومؤسسة COGB ، وسنحاول الإجابة على الأسئلة التالية : - هل هناك وعي بأهمية العلاقات العامة في الجزائر؟

- وهل يتم تخطيط ورسم استراتيجيات للعلاقات العامة بصورة منهجية وعلمية ؟ وهل يتم الاستعانة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية عند رسم استراتيجية ما؟

## I- ما المقصود بالعلاقات العامة ؟

وضعت المثات من التعريفات لتحديد مفهوم إصلاحي لتعبير العلاقات العامة و في كثير من هذه التعريفات تم خلط ومزج بينها وبين مفاهيم أخرى مشابهة كالإشهار، الدعاية والاتصال ... ولم تظهر كميدان بحيث مستقل إلا مع تأسيس وإنشاء هيئات ودوائر بحث خاصة تهتم بالدراسة المستقلة لموضوع العلاقات العامة ، كالجمعية الدولية للعلاقات العامة ، المعهد البريطاني للعلاقات العامة ، الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة ، ومعهد كالتيب وبروم ... كما وضعت أيضا قوانين ومواثيق أخلاقية تنظمها كمهنة أيضا وليس كتخصص أكاديمي فحسب ، كقانون أثينا 1965 الذي حدد مهام القائم أو مستشار العلاقات العامة وكقانون مهني العلاقات العامة بفرنسا .

نورد فيما يلي بعض أدق واشمل هذه التعريفات:

### 1- تعريف ميثاق مهني العلاقات العامة الفرنسي :

غرض بحث العلاقات العامة هو تحديد ووضع سياسة دائمة للاتصال موجهة لتمكّن مجموعة (مؤسسة) من إقامة علاقات ثقة<sup>[2]</sup> ووفاء مع الجمهور الداخلي والخارجي ، ووجود واستمرار هذه المجموعة (مؤسسة) مرهون بهذه الجماهير ، والعلاقات العامة تشكل على هذا الأساس وظيفة أساسية من وظائف إدارة وتسيير هذه المؤسسة .

### 2 — تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة :

العلاقات العامة هي نشاط إداري وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة ، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور) ، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكييف نفسها مع اهتمامات الجمهور ، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع ، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم ، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع<sup>[3]</sup> .

يجمع علماء الاتصال والعلاقات العامة على أن الأب المؤسس للعلاقات العامة هو الصحفي الأمريكي إيفي لي Ivy Lee ، الذي كان يشغل صحفيا بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية ، بالولايات المتحدة الأمريكية ، وما دعى إيفي لي للاهتمام بمواضع العلاقات العامة هو عدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل والعمال ، سيما مع الأزمة الاقتصادية التي شهدتها العالم مع مطلع القرن العشرين ، بالخصوص أزمة 1907 ، وأزمة 1929 ، إذ تأثرت الطبقة العاملة ، وانحدر المستوى المعيشي لها ، وسرح الكثير من العمال من عملهم ، مما أدى إلى نمو جو السخط والغضب الشعبي من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل .

وترسخت الصورة السلبية أنداك لرجال الصناعة في أذهان الجماهير ، وارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش البشع المستغل<sup>4</sup>.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان شبخ 12 مليون عاطل عن العمل يهدد الدولة بقيام ثورة عمالية وشيكة، سيما بعد أن قام أحد اكبر رجال الصناعة وهو جون روكفيلر John D. Rockefeller بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين ، مما أثار غضب الطبقة العمالية ، ولكن روكفيلر آزاد تدارك الوضع ، فاستعان بخدمات المكتب الصحفي لإيفي لي لتحسين صورته أمام الرأي العام ، وبالفعل قام إيفي لي بإعداد استرلا تيجية للعلاقات العامة كانت تهدف إلى التغيير الجذري لصورة روكفيلر ، وتحسينها وإظهاره بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير ، عوض الشرير المستغل ، لذلك اقترح عليه إيفي لي القيام بما يلي :

- تأسيس المنظمات والجمعيات وتنظيم النشاطات الخيرية
- تمويل الجامعات وتدعيم البحث العلمي والتقني.
- إعلام الصحافة بكل شفافية عن مبالغ الضرائب التي تدفعها مؤسساته ، وكذا الكشف عن الأجور المدفوعة لآلاف العمال شهريا<sup>5</sup>.

لقد كانت الاستراتيجية الجديدة المتبناة من قبل روكفيلر قائمة على أساس الوضوح والشفافية في المعلومات ، حيث تكون متاحة أمام الجمهور ، ومنذ ذلك الحين أصبحت العلاقات العامة والإعلام الشفاف وظيفية أساسية من وظائف أغلب المؤسسات .

والحكومة الأمريكية بدورها اتخذت العلاقات العامة وسيلة أساسية لإقناع الرأي العام بخصوص كثير من القرارات السياسية التي تبنتها الحكومة ، كالحرب على الحكومة الألمانية النازية ، فقد باشرت أمريكا حملة إعلامية واسعة لإعلام الجمهور بأهمية هذه الحرب بالنسبة للأمريكيين ، لم تصبح العلاقات العامة بذلك وسيلة فحسب ، بل غدت دعامة أساسية من دعائم المؤسسات الديموقراطية ، و المؤسسات الحديثة أيا كانت طبيعتها: اقتصادية سياسية، ثقافية... لا تستطيع الاستغناء عن العلاقات العامة كدعامة ووظيفة أساسية ، فهي التي تعمل على أنسنة المؤسسة على حد تعبير الأستاذ ميلر دو روهارفرد Miller de Harvard إذ يقول : " العلاقات العامة هي مثل نظام دفاع للمؤسسة الحرة في النظام الرأسمالي ، فهي ترمي إلى أنسنة المؤسسات ، أي تعمل على تحريكها وتفعيلها ليس فقط كوحدات مجهولة بل ككائن إنساني..."

إن سبب تطور مجال العلاقات العامة ، والنقلة الملموسة التي شهدتها مع منتصف القرن الماضي يعود في المقام الأول للسياق الاقتصادي والاجتماعي الذي كان سائدا في تلك المرحلة ، فالأزمة السياسية الاقتصادية التي شهدتها الولايات المتحدة في شهر أوت 1968 أكدت أن العلاقات العامة

وضعت في قمة سلم أولويات المؤسسات والإدارات ، ومهدت بذلك لظهور مكاتب خدمات العلاقات العامة . وبعد ذلك تخصيص وزارات مستقلة للعلاقات العامة في العديد من دول العالم [6].

ومع التطور الكبير الذي شهده العالم مع نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي سيما مع التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال ، وبروز مجتمع معلوماتي قائم على أساس التداول الحر للمعلومات ، وانحسار سلطة الدولة القومية والمؤسسات المحلية ، وظهور مجتمع عالمي مفتوح يتجاوز حدود الجغرافيا برزت بذلك مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات ، وحسب الكثير من الباحثين وعلماء الاتصال أمثال: أوما 1995 Ohmae ، دروكر 1995 Drucker لارامي 1997 Laramée فإن مجتمعاتنا دخلت في قطيعة مع التاريخ ، فظهرت رهانات جديدة غيرت بعمق المؤسسات البشرية . وحتى تضمن هذه المؤسسات حياتها وتستمر يستوجب عليها التكيف مع الثورة المعلوماتية التي تمس بشكل مباشر جوانب حياة المجتمعات المعاصرة .

فالمؤسسات التقليدية وجدت نفسها سياسيات المعركة الاقتصادية التي لا تعترف العملية والموظفون في المؤسسات بعد أن كانوا مجرد مستقبلين [7].

فالمؤسسات التقليدية وجدت نفسها في سياق العولمة الاقتصادية ، التي لا تعترف بالحدود القومية والمحلية ، والموظفون في المؤسسات بعد أن كانوا مجرد مستقبلين سلبيين للمعلومات أصبحوا متلقين فاعلين ، يلجون بأنفسهم للمعلومات ، بل أصبحوا شركاء في الوصول إلى المعلومات ، إننا أمام شكل جديد لتسيير المؤسسات وإدارتها .

و العلاقات العامة بدورها تقع في قلب هذه الثورة المعلوماتية ، وهي تجد نفسها مدعوة لأن تلعب دورا إستراتيجيا في حياة المنظمات والمجتمعات ، على اعتبار أنها علم تسيير وإدارة واتصال ، وهي بإمكانها أن تساهم بفعالية في تسيير المؤسسات الحديثة ، التي تشهد تنافسا شديدا فيما بينها لجذب رضاء الجمهور والسيطرة على الأسواق الاقتصادية [8] ، فالمؤسسات التي لا تعي طبيعة هذا الواقع الجديد ستمحى تدريجيا من المنظومة المؤسساتية العالمية ، والمقولة الآتية تصف لنا و صفا دقيقا هذا الواقع الجديد : "المؤسسات الجديدة ستزول ، والمؤسسات الجديدة جدا ستجد صعوبات في البقاء ، وحدها المؤسسات الممتازة ستستمر وستصمد [9]."

## II - تعريف استراتيجيات العلاقات العامة وتطورها :

المقصود باستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب Publicitor ، هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما ، بغرض تحقيق أهداف معينة ، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة .

إن تبني استراتيجية فعّالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير.

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال و العلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد استراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضا عدة ألقاب، كالمكلف بالعلاقات العامة Chargé de relations publiques، عون العلاقات العامة Agent de relations publiques، مستشار العلاقات العامة Conseiller en relations publiques، الرولاسيونيست Le relationniste، ضابط العلاقات العامة، بالنسبة لمن يشتغل في السلك العسكري Officier... de relations publiques

وتكون مهام هذا القائم بالعلاقات منصبة في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية، وكذا تعزيز تلك العلاقات الايجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة، تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

وحتى تتجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف وبالتسيير مع إدارة المؤسسة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل لأداء مهامه.

ويمكن تفصيل مهام ووظائف القائم بالعلاقات العامة بصورة أكثر دقة فيما يلي :

- جمع المعلومات والأخبار الجديد المنشورة أو المبثثة أو المذاعة في وسائل الإعلام، ومن ثمة يقوم بتقويتها وجمعها في قصاصات، سيما ما يفيد المؤسسة أو الموظفين.
- تمثيل المؤسسة، وإقامة علاقات ودية وطيبة مع مسؤولي المؤسسات والتنظيمات الأخرى.
- إدارة الاتصال الداخلي، والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين فيما يسمى بالاتصال الأفقي، وبين الموظفين والإدارة المسؤولة فيما يسمى بالاتصال العمودي.
- يعمل على تخفيف حالات التوتر التي تبرز بين الموظفين، فيما يسمى بالاتصال في أوقات الأزمات la communication de crise.
- يقوم بإعداد وتحرير الملفات الصحفية، مجلة المؤسسة، المطويات، المناشير، البيان الصحفي، ومختلف تقنيات العلاقات العامة المطبوعة.

- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية ، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة مثلا ، تنظيم المنتديات ، الرحلات....
- تقديم النصائح والاستشارات لإدارة المؤسسة ، كما يمكنه أن يمثل أو ينوب عن مسؤولي المؤسسة لدى مختلف المتعاملين والمؤسسات الأخرى.
- يقوم بدور الوساطة بين المؤسسة ومختلف وسائل الإعلام الأخرى ، أي يعتبر ممثل المؤسسة لدى وسائل الإعلام

01 Les relations presse

### III - خطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة:

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط و إعداد استراتيجية فعالة للعلاقات العامة ، و ضع خبراء التخصص استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة ، و كل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الاستراتيجية الفعالة [11].

- 1- ما هي الأهداف الموجودة ؟
- 2- من هو الجمهور المستهدف ؟
- 3- ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية ، الوقت المستلزم ؟
- 4- ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها ؟
- 5- ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها ؟
- 6- ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (تقييم) ؟

1- Quels sont les objectifs ?

2- Auprès de quelles cibles ?

3- Avec quelles contraintes de budget , de temps..?

4- Avec quel moyen ?

5- Choix des actions à entreprendre .

6- Evaluation de programme.

عند البدء في بناء وإعداد استراتيجية للعلاقات العامة لا بد من إجراء عملية بحث واستكشاف عند كل خطوة من الخطوات السابقة ، حتى نفهم بشكل أفضل مقتضيات كل خطوة ، مستعينين في ذلك بالدراسات الاجتماعية والنفسية ، وعلم التسويق من جهة لفهم طبيعة ونفسية الجمهور المستهدف من برامج العلاقات العامة ، ما هي رغباته ودوافعه ؟ و من جهة أخرى كي نفهم البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة ، على سبيل المثال ، ما هي توجهات ومواقف مختلف الجماهير اتجاه المؤسسة ؟ هل هي مواقف رضا ؟ أم عكس ذلك ، أي مواقف سخط وعدم رضا [12] ؟

وفيما يأتي سنفصل أكثر في شرح كل خطوة من خطوات إعداد الاستراتيجية الفاعلة ، حتى نمكّن القائمين على العلاقات العامة ، وكذا الدارسين لها من إتباع خطة محكمة لبناء استراتيجية فاعلة تحقق الأهداف المرجوة .

### 1 - تحديد الأهداف :

يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه ، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف ؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة ؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة ، فلا تكون جهودا مشتتة ، حتى لا يصدق فيه قول الشاعر العربي " يخبط خبط عشواء " ، كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق ، في مدة زمنية محددة أيضا ، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف ، وهو نموذج AIDA لآيلمو لويس Elmo Lewis ، يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية [13] هي :

- 1- جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية ، وذلك من خلال إثارة انتباهه بوجود المؤسسة .
- 2- جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة ويتعلق بها.
- 3- جعل الجمهور المستهدف يتحرك و يسلك سلوكا ايجابيا اتجاه المؤسسة ، وذلك من خلال اتخاذ قرار الشراء مثلا .

إذن فأول خطوة نخطوها عند تحديد الهدف، هي كيفية جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة وعلامتها التجارية ، ثم في الخطوة الثانية نحاول أن نجعله يحب المؤسسة ويكون صورة طيبة عن علامتها ، فتكون المؤسسة لنفسها شخصية جذابة تستحوذ على اهتمام الجمهور ، وفي المرحلة الأخيرة تأتي مرحلة تنمية وتعزيز علاقة المحبة تلك ومن ثمة تحويلها إلى علاقة استجابة واتخاذ قرار ، أي التعامل مع المؤسسة بشراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها.

- 2- الجمهور المستهدف le public ciblé : عرّف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور على انه مجموع الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معينة : الزبون المحتمل ، النقابة التي تجمع الأجراء ، اللجنة البرلمانية المشرعة ، المساهمون ، البنوك [14] ...

يمكن تقسيم الجمهور المستهدف إلى صنفين اثنين : - الجمهور الداخلي - والجمهور الخارجي.

- الجمهور الداخلي: يضم الجمهور الداخلي كل من يشتغل داخل المؤسسة: الإدارة، الموظفون. بالإضافة إلى مختلف المجموعات الطرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، ونقابة العمال.

- الجمهور الخارجي: تحسین صورة المؤسسة هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها، أي الصورة الجيدة تصنع في الداخل قبل الخارج، فحين ينقل الجمهور الداخلي صورة حسنة وجذابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها حين ذاك تبني الجماهير الخارجية انطباعات جيدة عن المؤسسة.

ويضم الجمهور الخارجي عدة أصناف: الزبائن، المؤسسات الأخرى، وسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية، البنوك، المساهمون ...

إن القائم بالعلاقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بذلك بطريقة اعتباطية، بل عليه أن يقوم بتحليل ودراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور، وذلك بالاستعانة بعلم التسويق وعلم النفس الاجتماعي لفهم الطبيعة النفسية له، وما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الشراء بالنسبة للزبائن مثلاً، ومن هم الأشخاص الذين يؤثرون عليهم حتى يتخذوا قرار الشراء، وعليه أن يقوم كذلك بإجراء دراسات للسوق لمعرفة طبيعته: كالسلع التي يكثر الإقبال عليها، الخدمات التي يفضلها الجمهور، دراسة الأسعار، دراسة معايير الجودة..

3- ما هي الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها:

يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتوج، وعليه أن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من: الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف<sup>[15]</sup>.

ويمكن استعمال وسائل وتقنيات عدة (المطبوعة أو الكلاسيكية، السمعية-بصرية، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وسائل أخرى)

1- الوسائل المطبوعة: وهي تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية، ومن أهم هذه الوسائل: - صحيفة أو جريدة المؤسسة le Journal ou la revue d'entreprise - الملف الصحفي - le dossier de presse البيان الصحفي - Le communiqué الملقات les affiches - النيوز لاتر - News letter توت بوات - Toutes boites الدوريات - Périodiques المطويات - Dépliants...

1- التقنيات السمعية-بصرية: السينما، التلفزيون، الراديو.

2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: شبكة الانترنت، الميلايميديا، أجهزة الكمبيوتر...

3- وسائل أخرى: الملتقيات ، الندوات الصحفية ، المعارض الإعلامية ، السبونسورينغ Sponsoring ou parrainage ، المسينا Mécénat...

#### 4- تحديد الميزانية والوقت :

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية ، وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة ، حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ ، وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث :

أ - شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى : les cinq grands médias ( الصحف ، الإذاعة ، التلفزيون ، المجلات ، السنينا ) ، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى ، فالإعلان في التلفزيون أغلى ثمنا من الإعلان في الصحف مثلا ، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان ( ساعة ، يوم ، أسبوع ، شهر ... )

ب - الأعباء التقنية : أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية ( على سبيل المثال : إعداد مجلة المؤسسة ، أو المطويات ، أو الملف الصحفي .. وتصميمها ، تكاليف الطبع ، إنتاج الومضات الاشهارية ...

ج - تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة : مقابل جهوده لدراسة وإعداد الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة [16].

#### 5- ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي اتباعها ؟

##### أ - النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي :

يهتم القسم المكلف بالعلاقات العامة بتوفير وخلق جو عمل آمن وطيب داخل المؤسسة ، سواء بين الموظفين أنفسهم ، أو بين الموظفين والإدارة المسؤولة ، فتتسأ علاقات ايجابية خالية من التوتر والحساسيات ، لأن وجود الأزمات داخل المؤسسة يؤثر بشكل سلبي على سمعتها وصورتها في الخارج ، كما يؤثر سلبا على أدائها ومردودها الإنتاجي [17].

ويمكن إيجاز الإجراءات العملية les actions internes à mener التي يمكن توجيهها للجمهور الداخلي حتى يتبنى سلوكيات ايجابية فيما يأتي :

- إعداد مجلة أو جريدة إعلامية دورية توجه خصيصا للجمهور الداخلي ، تعلمهم بسياسات المؤسسة المنتهجة ، نشاطاتها ، طموحاتها ومشاريعها ، وتحوي كذلك أركان مواضيع متنوعة ترفيهية ، ثقافية ...

- إعداد مطويات أو كتيب استقبال livret d'accueil يوزع للموظفين والعمال ، حتى يتعرفوا بصورة واضحة وجليية على المؤسسة التي يشتغلون بها.

- تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات ، لإعلام الموظفين والعمال وإبلاغهم بالمستجدات ، وهذا سيمكنهم من اخذ انطباعات جيدة عن إدراتهم ، وأنها توفر إمكانية للسيولة والتدفق الإعلامي ، ولا تقف عائقاً أمامها.

- توفير سجلات لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات ، وهي وسيلة جيدة للاتصال الداخلي ، فبإمكان الموظف العادي مثلاً أن يقترح لإدارته تبني استراتيجية تسويقية معينة ، أو إدخال معايير معينة على المنتج ، كتغيير الشعار ، أو اقتراح تغيير ألوان معينة... وحين تأخذ الإدارة هذه الاقتراحات على محمل الجد سيشعر الموظفون بثقة أكبر وان أفكارهم وآراؤهم تحترم ولها قيمة ، وبذلك سيشكلون جزء لا يتجزء من البنية العامة للمؤسسة ، أي الاندماج الفسيقائي معها.

### ب- النشاطات الموجهة للجمهور الخارجي :

يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتنظيم عدة نشاطات موجهة لمختلف للجماهير الخارجية ، ويمكن أن نوجز هذه النشاطات فيما يلي :

- إعداد شعار المؤسسة logo d'entreprise ، بحيث تراعى عند تصميمه عوامل عدة : كاختيار الألوان المناسبة الأكثر جاذبية وإثارة ، التصميم الفني الجيد وذلك بالاستعانة بمصمم مختص في السيرغرافيا ، التحليل السيميولوجي لدلالة الشعار ، أي ما هي المعاني الكامنة وراء الشعار كرمز.

- تنظيم المعارض الإعلامية التعريفية ، والمشاركة في التظاهرات الثقافية والرياضية ، للتعريف بنشاطات المؤسسة.

- توزيع المنشورات والملصقات والمطويات على الزبائن ومختلف الجماهير الخارجية لتعريفهم بالمؤسسة وخدماتها.

- إعداد المسابقات الترويجية و تقديم الهدايا لمختلف الجماهير .

- تمويل الأندية والجمعيات الثقافية و الرياضية مقابل التشهير باسم المؤسسة وعلامتها التجارية.

- تقديم المساعدات والمنح الخيرية le Mécénat للأفراد والجمعيات ، وذلك لكسب ثقبتهم والظهور بمظهر المؤسسة المحبة للخير و التضامنة مع المجتمع وشرائه..

### 6- تقييم البرنامج Evaluation du programme :

تقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة يؤكد لنا مدى نجاح الاستراتيجية المسطرة أو فشلها ، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة ؟ وهل استطعنا فعلاً إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له ؟ وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة ؟ وإلى أي مدى نجاح المؤسسة من حيث ارتفاع المبيعات وتزايد المداخل مرتبط بشكل أساسي باستراتيجية العلاقات العامة المسطرة [18] ؟ أم أن هذا النجاح مرتبطة بعوامل أخرى ؟

إن تقييم البرنامج هي خطوة ضرورية لانتقاد الذات ، من حيث إدراك عوامل القوة في الخطوات السابقة ، إذ يتم تعزيز هذه العوامل والحفاظ عليها ، ويمكّننا التقييم أيضا من إدراك كوامن الضعف والخطأ ، ويتم بذلك تقييم الذات وتصحيح الأخطاء ، فنقوم بعد ذلك ببناء استراتيجية لسنة مقبلة نراعي فيها نتائج التقييم وتعتمد على مبدأ التطوير والتحسين كمبدأ أساسي.

#### IV - واقع العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية .

نستطيع القول أن الاعتماد على العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير وإدارة المؤسسات في الجزائر بدأ فقط مع التسعينيات من القرن الماضي ، مع دخول الجزائر عصر اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات والانتقال من النظام الاقتصادي القائم على الاعتماد على القطاع العام إلى الاقتصاد القائم على سلطة المؤسسات الخاصة ، ومع ظهور متغيرات عالمية جديدة كذلك كبروز ما يسمى بظاهرة العولمة والتطور المذهل في مجال تكنولوجيا علوم الإعلام والاتصال ، فتم إدخال هذه التكنولوجيات في نشاطات المؤسسات ، فأصبحت مؤسسات تعتمد على المعطيات العلمية في التسيير والإدارة ، وكما اشرنا في عنصر سابق فهذا الواقع العالمي الجديد أعاد النظر في طبيعة عمل المؤسسات الكلاسيكية ، التي كانت تعتمد على التسيير التقليدي فأصبحت مؤسسات حديثة تستند بشكل رئيس إلى ما أنتجه العلم الحديث سواء في مجال العلوم التقنية ، أو العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ولكن ينبغي الاعتراف أن الجزائر متأخرة بشكل يدعو للأسف بركب الدول المتطورة في مجال الاستفادة من العلوم التقنية والإنسانية في تسيير وإدارة المؤسسات ، فلو درسنا مثلا طبيعة البنية المعلوماتية التقنية المعتمد عليها كشبكات الأريانات نجد أن عددا جد محدود من المؤسسات تتوفر على مثل هذه الشبكات ، ولو أجرينا دراسات لمدى استفادة المؤسسات من نتائج الدراسات الإنسانية والاجتماعية كعلوم التسويق وعلم النفس الاجتماعي...و توظيف هذه النتائج في التسيير نجد نسبة الاستفادة منخفضة إن لم تكن منعدمة مطلقا.

وهذا ما يمكن قوله بخصوص مجال العلاقات العامة في الجزائر ، فباعتبار هذه العلم حديث ظهور ، فقد تأسس في الجزائر معهدين اثنين فقط مع بداية التسعينيات من القرن الماضي لتكوين متخصصين في هذا الميدان ، وهما معهد علوم الإعلام والاتصال بالجزائر العاصمة ومعهد علوم الاتصال بجامعة عنابة ، إلى جانب كون هذين المعهدين لا يتخصصان فقط ويعمق في إعداد خبراء وقائمون بالعلاقات العامة ، بل يدرّسانها كمقياس فقط ضمن مقاييس أخرى ، كالاتصال وعلوم الصحافة... لذلك يسجل غياب كبير للمتخصصين والخبراء في هذا المجال الذين بإمكانهم ممارسة هذا العلم باحترافية ومهنية والإبداع فيه.

كما أن المؤسسات الجزائرية العمومية أو الخاصة لم تولي أهمية كبيرة للعلاقات العامة في تسيير المؤسسة إلى حد الآن ، أي غياب ثقافة استخدام هذا العلم لدى هذه المؤسسات ، وهي لم تمتلك

الشجاعة أو الاقتناع إلى درجة كافية لتخصيص مصلحة للعلاقات العامة وتوظيف موظفون يكفون بإدارتها ، أو تخصيص ميزانية تصرف على نشاطات العلاقات العامة.

شهدت العشر سنوات الأخيرة في الجزائر تطورا ملموسا في مجال المؤسسات الخاصة ، سيما ذات الطابع الاقتصادي والتجاري ، فبعد فتح المجال أمام القطاع الخاص ، ومع إمكانية الاستفادة من مختلف أشكال الدعم التي تقدمها الدولة ، كالقروض البنكية وتحفيزات الاستثمار انتشرت بذلك المؤسسات الخاصة انتشارا واسعا ، وقد عرفت الكثير منها نجاحات ملحوظة في مجال تطوير نوعية الإنتاج ، وتحسين الخدمات ، وكذلك بناء شخصية جذابة للمؤسسة أو ما يسمى بالنجاح في تحسين صورة المؤسسة والترويج لها ، ولكن هذا النجاح النوعي ما مرده ؟ ، هل نرده إلى الاعتماد على تقنيات العلاقات العامة ، وإعداد استراتيجيات علمية ناجحة ؟ أو نرده إلى عوامل أخرى ؟ حتى نستطيع الحديث بصورة أعمق وأكثر موضوعية عن مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة لدى المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخاص ، ارتأينا دراسة مؤسستين اقتصاديتين اثنتين ، تقعان في ولاية بجاية ، وهذا لتبيان هل هاتين المؤسستين تؤمنان بدور العلاقات العامة في تسيير المؤسسة ، وهل هناك إعداد مسبق لاستراتيجيات للعلاقات العامة ؟

وقد تحصلنا على معلومات الدراسة هذه ، التي نورد نتائجها فيما يأتي من خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة ، ومن خلال كذلك ملاحظتنا الشخصية أثناء الزيارات التي قمنا بها للمؤسستين.

#### 4 - استراتيجية العلاقات العامة لدى مؤسسة ألكوست ALCOST :

مؤسسة ألكوست هي مؤسسة ذات أسهم محدودة متخصصة في تصميم الملابس والخياطة ، رأسمالها 52000.000 دج ، توظف حوالي 375 عاملا.

تضم 06 أقسام أو مصالح أساسية ، هي كالآتي :

- 1- الإدارة العامة
- 2- قسم الموارد البشرية والموظفين
- 3- قسم المالية والمحاسبة
- 4- قسم الإنتاج والصيانة
- 5- قسم التنمية والإبداع
- 6- القسم التجاري

إذن أول ما نلاحظه من خلال ذكر أقسام ومصالح المؤسسة هو عدم وجود قسم خاص للعلاقات العامة أو الاتصال أو الإشهار ، ولكن حين قمنا بدراسة الوظائف التفصيلية لكل قسم Organigramme détaillé de chaque service ، وجدنا أن عملية الاتصال - وليس العلاقات العامة - منضوية تحت القسم التجاري ، وبالتحديد مع وظيفة التسويق Marketing .

بخصوص إعداد برنامج واستراتيجية خاصة للعلاقات العامة في مؤسسة الكوست فيمكن القول أن المشرفون على قسم التسويق يقومون بتنظيم مجموعة نشاطات للعلاقات العامة ولكن بهدف تحقيق أهداف تسويقية بحتة وليست اتصالية ، أي لا يعملون على إعداد استراتيجية واضحة معدة بصورة علمية خاصة بالعلاقات العامة ، بل يقومون بإعداد استراتيجية خاصة فقط بالتسويق ، فلا يوجد تحديد ودراسة دقيقة لخطوات إعداد الاستراتيجية: تحديد الأهداف ، الجمهور المستهدف ، الوسائل ، الميزانية والوقت... خاصة بالعلاقات العامة.

يمكن حصر أهم تقنيات العلاقات العامة المستخدمة من قبل مؤسسة الكوست فيما يلي :

- المطويات ، والمطبوعات Dépliants et catalogues وهي تحمل العلامة التجارية لألكوست ، وتظهر عليها علامة مميزة هي C&H ، وهي موجهة أكثر لفئة النساء ، فهو الجمهور الأكثر استهدافا من قبل المؤسسة.
- الشهرديات Calendries : توزع كل بداية سنة جديدة لمختلف الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة ، وهي تحمل اسم المؤسسة ، شعارها ، وبيانات خاصة عنها : العنوان ، رقم الهاتف والفاكس ، البريد الإلكتروني .
- شراء المساحات الإشهارية في الصحف والمجلات الوطنية ، العربية والفرنكفونية.
- السبونسورينغ : تمول الكوست بعض الأندية الرياضية كفريق رياضة الجودو بيجاية.
- المعارض : تشارك المؤسسة في بعض المعارض الوطنية ، كمعرض الجزائر الدولي للمنتجات الوطنية سنويا.

أما بخصوص الميزانية المخصصة لتمويل نشاطات العلاقات العامة ، فالمؤسسة تخصص مبلغا معيناً لكل نشاط ، ونوضح ذلك في الجدول التالي :

النسبة المئوية	الميزانية	النشاطات
17.32	500000	المطويات والمطبوعات
1.42	41000	المجلات
6.93	200000	الإشهار في الصحف
13.86	400000	الإشهار في المجلات
17.32	500000	السبونسورينغ
19.05	550000	المعارض
12.12	350000	عرض الأزياء
0.69	20000	الباكاجينغ packaging
10.39	300000	الشهرديات
0.86	25000	وسائل أخرى
٪100	2886000	المجموع

المرجع: مؤسسة الكوست 2003

#### 2.4 - إستراتيجية العلاقات العامة لدى مؤسسة المواد الدسمة C.O.G.B :

مركب COGB هي مؤسسة ذات أسهم محدودة ، تتخصص في تصنيع المواد الدسمة وتحويلها ، تقع بالمنطقة الصناعية بولاية بجاية ، رأسمالها يبلغ : 476000000 دج. تضم 07 أقسام أو مصالح أساسية ، هي كالآتي :

- 1- الإدارة العامة للمركب
- 2- قسم الموارد البشرية
- 3- قسم المحاسبة والمالية
- 4- قسم التجارة والتسويق
- 5- قسم الإنتاج
- 6- قسم الصيانة
- 7- قسم الأخطار المهنية

نلاحظ أيضا أن مؤسسة COGB كذلك لم تخصص قسما للعلاقات العامة والاتصال ، بل يتكفل بأداء هذه الوظيفة كل من قسمي تسيير الموارد البشرية ، والتجارة والتسويق ، لذا يمكن القول أيضا انه لا تعنى المؤسسة بإعداد إستراتيجية مستقلة للعلاقات العامة في هذه المؤسسة ، بل هي متضمنة في الإستراتيجيتين التسويقية وكذا تسيير الموارد البشرية.

يمكن حصر أهم تقنيات العلاقات العامة المستخدمة من قبل مؤسسة الكوست فيما يلي :

- تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات .
- إعداد مجلة خاصة بالمؤسسة وتوزيعها على الموظفين ، ومختلف المتعاملين مع المؤسسة.
- شراء مساحات إعلانية في عدد من الصحف اليومية الوطنية ، وبعض دوريات المؤسسات ك : Le Kompass ، ومجلة دليل مؤسسة الشرق Le guide de l'entreprise de l'est.
- عرض ومضات اشهارية في التلفزيون الجزائري ، منها عرض ومضة خاصة بمنتوج المارغارين ، وموضة أخرى تشهيرية بالزيت .
- عرض ومضات اشهارية بإذاعي الصومام والهضاب .
- المشاركة في المعارض الوطنية لعرض منتجاتها والترويج لها.
- السبونسورينغ : تمويل المؤسسة عدة فرق رياضية بمدينة بجاية ، وهي فريق كرة القدم MOB ، وفريق كرة اليد للفتيات ، وفريق العدو الريفي ، كما تمويل بعض التظاهرات العلمية بجامعة بجاية على سبيل المثال ، وتدع! يم بعض الجمعيات المحلية البلدية.

- تقديم المساعدات الخيرية Mécénat ، لجمعية الصم البكم ببجاية ، والمس! اهمة كذلك في تمويل قفة رمضان للفئات المحرومة خلال شهر رمضان من كل عام.
  - ترويج المبيعات ، من خلال تخفيض الأسعار وتقديم الهدايا....
- استنتاجات :

نصل في نهاية هذا المقال إلى التأكيد على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لا تعتمد على العلاقات العامة كاستراتيجية فعالة للتعريف والتشهير بالمؤسسة ، بل حتى وان استعملت بعض تقنيات ووسائل العلاقات العامة فذلك يكون بطريقة غير مخطط لها ، وغير مقصودة ، وفي كثير من الحالات يطلق عليها تقنيات اتصال أو تقنيات إشهار...ولا تظهر أقسام ومصالح مستقلة للعلاقات العامة.

لاحظنا أيضا عدم الاعتماد على متخصصين في العلاقات العامة ، بل توظيف حاملي شهادات في تخصصات أخرى كالعلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، العلوم التجارية.. وتستعين هذه المؤسسات في أحيان نادرة بوكالات العلاقات العامة ، لتصميم وإعداد استراتيجية للعلاقات العامة ، وتعتمد فقط وبصفة كلية على موظفيها ، حتى وان كان تسييرهم لعملية الاتصال داخل المؤسسة يتم بصورة غير علمية ، لا تحقق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال ، فقد يساء تحديد الأهداف ، وقد توظف تقنيات غير فعالة وغير مناسبة كذلك ، كما قد يخطئون عند اختيار الجمهور المستهدف ، فلا يتعرفون بصورة حقيقية على رغباتهم ودوافعهم ، عند ذلك تؤثر جهود هؤلاء القائمون بالاتصال سلبا على استراتيجية الاتصال فتشوه صورة المؤسسة أكثر من أن تحسن ، وقد تحدث أيضا أزمات اتصال داخل المؤسسة ، فتنشأ حالات صر!اع ومناوشات فلا يتحكمون في الوضع من خلال تخفيف حالات التوتر.

كما سجلنا خلطا كبيرا لدى هذه المؤسسات في نظرتها لعدة تخصصات ومجالات ، فيبدو أنها لا تميز بين العلاقات العامة ، الاتصال ، الإشهار ، الاتصال الداخلي ، الاتصال الخارجي.

ومن خلال المؤسستين اللتين قمنا بدراستهما كنموذجين لكل المؤسسات الجزائرية نستطيع القول أن مجال العلاقات العامة ، هو مجال فتى في الجزائر ، ولا يوجد هناك وعي كاف حاليا لدى المؤسسات بأهميتها ودورها الفعال في التسيير والإدارة ، أي غياب ثقافة العلاقات العامة لدى مسئولي هذه المؤسسات ، وهذا ربما مرده إلى عدم تعرف هؤلاء على طبيعة العلاقات العامة ودورها الايجابي في التسيير ، وربما أيضا إلى نقص وغياب الكادر المتخصص في هذا المجال ، والذي يستطيع بكفائه وقدرته على الإبداع إقناع مسئولي المؤسسات بضرورة ومكانة هذا المجال في تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

## الهوامش والمراجع :

[\*]

بودهان يامين، استاذ مساعد بجامعة بجاية ، ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، بجامعة الجزائر، يحضر رسالة دكتوراه، وعلى وشك مناقشتها. شارك في عدة ملتقيات وطنية ودولية وحرر عدد من المقالات والدراسات العلمية، وصحفي

سابق يجريدتي الفجر والبلاد الجزائرتين.

1 - que sont les relations publiques?, [www.fep.umontreal.ca/rp/rp/html/processus des relations publiques](http://www.fep.umontreal.ca/rp/rp/html/processus%20des%20relations%20publiques).

2- La place des relations publiques dans notre société

[http://www.puq.quebec.ca/produits/D1217/D1217\\_INTRO.pdf](http://www.puq.quebec.ca/produits/D1217/D1217_INTRO.pdf), Tiré de: Les relations publiques dans une société en mouvance, D. Maisonneuve, J.-F. Lamarche et Y. St-Amand

3 - Relations presse , [http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations\\_presse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations_presse)

4 - William Ujeux , Les relations publiques .Belgique : Editions Gérard et Verviers , 1973.

5- Caro et Alex , les nouvelles technologies: un fabuleux outil de travail ,

[www.relationspubliques.blogspot.com/2003\\_10\\_01\\_relationspubliques\\_archives.html](http://www.relationspubliques.blogspot.com/2003_10_01_relationspubliques_archives.html)

6 - la stratégie de communication , [http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie\\_de\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_de_communication)

7 - Bernard Motulsky , Les relations avec les médias ,ou comment améliorer ses relations de presse, <http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-medias.pdf>

8 - Rémi Pierre Heude , Guide de la communication pour l'entreprise. Paris : Maxima 2003.

9- Bernard Motulsky , Les relations avec les médias , ou comment améliorer ses relations de presse

<http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-medias.pdf>

14 - la place des relations publiques dans notre société , opcit.

15 - Bernard Motulsky , **Les relations avec les médias ,ou comment améliorer ses relations de presse**, <http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-medias.pdf>

16 - Rémi Pierre Heude , **Guide de la communication pour l'entreprise**. Paris : Maxima 2003.p142.

17- Bernard Motulsky , **Les relations avec les médias , ou comment améliorer ses relations de presse**

<http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-medias.pdf>

18 - que sont les relations publiques ? ,opcit.

[1] - **que sont les relations publiques ?** , [www.fep.umontreal.ca/rp/rp/html/processus des relations publiques](http://www.fep.umontreal.ca/rp/rp/html/processus%20des%20relations%20publiques).

2- **La place des relations publiques dans notre société**

[http://www.puq.quebec.ca/produits/D1217/D1217\\_INTRO.pdf](http://www.puq.quebec.ca/produits/D1217/D1217_INTRO.pdf), Tiré de: Les relations publiques ! dans une société en mouvance, D. Maisonneuve, J.-F. Lamarche et Y. St-Amand

3- IBID

4 - **Relations presse** , [http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations\\_presse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations_presse)

5 - Relations presse, Opcit.

6 - William Ujeux , **Les relations publiques** .Belgique : Editions Gérard et Verviers , 1973. p42.

7 - **la place des relations publiques dans notre société**, opcit.

8 - Caro et Alex , **les nouvelles technologies: un fabuleux outil de travail** ,

[www.relationspubliques.blogspot.com/2003\\_10\\_01\\_relationspubliques\\_archives.html](http://www.relationspubliques.blogspot.com/2003_10_01_relationspubliques_archives.html)

9 - la place des relations publiques dans notre société , opcit.

10 - - William Ujeux , opcit , P197.

11 - **la stratégie de communication** , [http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie\\_de\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_de_communication)

12 - **Que sont les relations publiques ?** ,opcit.

13 - que sont les relations publiques ? ,opcit