

مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك

جامعة البويرة

أ. فضيلة سبع

ملخص:

في نشر ثقافة المؤسسة بين إطارات فرع التكرير بمدينة سونطراك-المصب لسونطراك. تم هيكله هذه الدراسة الميدانية، في خمسة أجزاء رئيسية، تناولت الأجزاء الأربعة الأولى العناصر (العامة، المهنية، الإدارية وفي الأخير التحفيزية). ثم خصص الجزء الرابع من هذه الدراسة لقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات فرع التكرير بمدينة سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك. وهذا من خلال منهج دراسة حالة، وأداته المنهجية الأساسية، في هذه الدراسة، المتمثلة في أداة الاستبانة .
كلمات المفاتيح: ثقافة المؤسسة، الاتصال الداخلي، مؤسسة سونطراك.

تهدف في هذه الدراسة الموسومة بـ"مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، يبحث واستكشف ظاهرة ثقافة المؤسسة في أكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية (سونطراك)، من خلال فحص وقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة المؤسسة المتمثلة في كل من (العناصر العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، التي تم بناؤها على أساس مجموعة من الشبكات التحليلية المعتمدة في تفكيك (decryper) مفهوم ثقافة المؤسسة، والمتمثلة في:

- شبكة Oliver MEIER: التي فككت ثقافة المؤسسة إلى 11 بعدا.

- شبكة OCAI لقياس ثقافة المؤسسة: التي تحدد 14 مؤشرا لقياس ثقافة المؤسسة.

- مجموعة تحليل النسيج الثقافي و Scholass Johnson التي حصرت ثقافة المؤسسة في الإدارة الرمزية والممارسات الإدارية.

وانطلاقا من العناصر الاتصالية الإستراتيجية المتمثلة في كل من الرسالة والوسيلة الاتصالية، والمعتمدة كقواعد للتحليل في قياس مساهمة الاتصال الداخلي

Résumé : Notre objectif de cette étude intitulée « La contribution de la communication interne dans la diffusion de la culture organisationnelle au sein des entreprises économiques Algérienne » (SONATRACH cas d'étude), est d'étudier et d'examiner le phénomène de la culture organisationnelle au sein des plus grandes entreprises économique Algérienne (SONATRACH), et cela d'après un audit visant les action de la communication interne dans la division de raffinage du SONATRACH, dans la transmission des éléments de la culture d'entreprise (généraux, professionnels, administratifs et enfin motivationnels) qui ont été dérivés d'un ensemble des grilles d'analyse pour décrypter le concept de la culture d'entreprise, comme :

- La grille d'Olivier MEIER: qui décompose la culture d'entreprise en 11 aspects.
- La grille d'OCAI : elle a précisée 14 indicateurs pour mesurer la culture de l'entreprise.
- Le tissu culturel de Scholas et Johnson : Qui résume la culture de l'entreprise dans la gestion symbolique et pratique de gestion.

basant sur de deux éléments stratégiques de la communication (le message et le moyen), utilisés comme des règles scientifique dans cette étude, on construit cette dernière en cinq parties principales ; les quatre premières traitent La contribution de la communication interne dans la transmission des éléments de la culture d'entreprise de SONATRACH (généraux, professionnels, administratifs et motivationnels), puis la cinquième partie réserver pour mesurer la contribution de la communication interne dans la transmission de la culture d'entreprise et d'une culture forte de l'entreprise de SONATRACH au cadres de la division de raffinage, En utilisant le questionnaire qui rentre dans la méthode d'étude de cas .

les mots clés : la culture d'entreprise, la communication interne, SONATRACH

ABSTRACT :

The contribution of internal communication in the dissemination of organizational culture in Algerian economic enterprise.

The objective of this study entitled "The contribution of internal communication in the dissemination of organizational culture in the Algerian economic enterprise" (Sonatrach case study) examined the phenomenon of organizational culture within the largest Algerian economic enterprises (Sonatrach), and this after an audit for the actions of internal communication in the division of Sonatrach refinery in the transmission of corporate culture elements (general, professional, administrative and finally motivational) that were derived from a set of analytical frameworks to decrypt the concept of corporate culture, such as:

-The grid Oliver MEIER: that breaks the corporate culture in 11 aspects.

- The grid OCAI that include 14 indicators to measure the culture of the company.

-The cultural fabric of Scholas and Johnson: that sums up the company culture in the symbolic management and management practice.

Based on two strategic elements of communication which are (the message and the medium) used as scientific rules in this study, we constructed it in five main areas: the first one deal: The contribution of internal communication in the transmission of elements of Sonatrach corporate culture (general, professionals, administrative and motivational too) Whereas, the fifth part is reserved to measure the contribution of internal communication in corporate culture transmission and a strong corporate culture of Sonatrach for executives of the refining division, by referring to the questionnaire returned in the method of the case study.

Keywords: the corporate culture, internal communication, Sonatrach.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات باختلاف أنواعها، بما فيها المؤسسات الاقتصادية " تشكيلات اجتماعية" ¹ (Un construit social) ، لها نفس خصائص المجتمعات الأخرى، وبما ان لكل مجتمع خصائصه السوسيوثقافية، أو بمعنى أدق ثقافته الخاصة به، التي تميزه عن المجتمعات البشرية الأخرى، فإن للمؤسسات (أيضا) ثقافتها الخاصة بها، إذ " لا توجد مؤسسة بدون ثقافة" ² (Il n'ya pas d'entreprise sans culture). ويبرز، الاتصال داخل هذه المؤسسات، مرافقا لهذه الثقافة، باعتباره النشاط الوحيد الذي من خلاله، فقط "تظهر، تنتقل وتتطور هذه الثقافة"³. (C'est à travers la communication que la culture se manifeste, se transmet et évolue). لهذا فانه إذا كانت لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، كما اشرنا اليه سابقا، فكل ثقافة مؤسسة (كرسالة اتصالية) تستلزم بالضرورة وسائل اتصالية داخل وعاء تنظيمي لنقلها إلى إطارات المؤسسة. هذه الفئة المهنية التي تمثل حلقة وصل بين هذه المؤسسة وباقي الفئات الوظيفية الأخرى، باعتبارها الناقل الأول لثقافة مؤسسة معينة إلى جميع فئاتها التنظيمية.

ولأن مؤسسة سونطراك SONATRACH، تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأكبرها محليا وإفريقيا وحتى دوليا، جعلنا من هذه المؤسسة حالة للدراسة. وبالتحديد فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، حيث كانت دراستنا السابقة، في إطار نيل شهادة الماجستير*، التي أجريت عن مؤسسة سونطراك الدافع الأول، لدراسة هذه الظاهر داخل هذه المؤسسة، وقياس مدى مساهمة الاتصال داخل احدى مديرياتها في نشر هذه الثقافة بين اطاراتها. هذه الفئة السوسيو مهنية التي تعتبر الحلقة الرابطة بين إدارة المؤسسة، وباقي الفئات السوسيو مهنة الأخرى، باعتبارها ناقلا مهما للاتصال، وأول وسيط لجميع العمليات

¹ François, ELDIN: Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998. P: 18

² Pierre, de SAINT-GEORGES: Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement: <https://communicationorganisation.revues.org/1657>. P:37

³Loc.cit

* أنظر:

فضيلة، سبع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: "سونطراك-المجلة" نموذج (مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر3، الجزائر. 2006-2007

الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة ، الأمر الذي يؤهلها لتصبح هذه الفئة عنصرا استراتيجيا هاما، باعتباره الجمهور المستهدف في العملية الاتصالية. إذ " جميع السياسات الاتصالية الداخلية التي لا تدمج إدارتها في مخططات عملها، سيكون مصيرها الفشل"⁴ لا محالة. ولما كان صعبا أن نجعل من مؤسسة البحث (سونطراك) كلها ميدانا للبحث، وقع اختيارنا على فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب الواقع مقرها بواد رصين، براق، الجزائر العاصمة.

ويستقي هذا البحث أهميته عموما، من الأهمية نفسها التي تمنحها ثقافة المؤسسة والاتصال للمؤسسة محل الدراسة، فثقافة المؤسسة هي مفتاح النجاح المرهون باتصال فعال داخل المؤسسة. هذا الأخير الذي يعتبر ورقة رابحة⁵ في يد من يحسن توظيفه واستغلاله لتحقيق كل ما يطمح إليه من نجاح.

مفهوم ثقافة المؤسسة: هي تلك "العناصر الثقافية الخاصة بالمؤسسة"⁶، التي تشير الى مجموع القواعد والمعايير والمواقف والقيم والاعتقادات الرسمية وغير الرسمية المشتركة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.⁷ ولسعة وشساعة* هذه التركيبة لمفهوم ثقافة المؤسسة ، اعتمدنا على مجموعة من شبكات التحليل لتشفير هذه العناصر، أو بمعنى أدق لتفكيك أبعاد ثقافة المؤسسة، ومن بين هذه الشبكات المعتمدة نذكر:

- شبكة Oliver MEIER⁸: التي فككت ثقافة المؤسسة إلى 11 بعدا.
- شبكة OCAI لقياس ثقافة المؤسسة⁹: التي تحدد 14 مؤشرا لقياس ثقافة المؤسسة.
- مجموعة تحليل النسيج الثقافي لـ Johnson و Scholas¹⁰ التي تحصر ثقافة المؤسسة في الإدارة الرمزية والممارسات الإدارية.

⁴ Claude , DUTERMÉ: La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. 1ère édition, Edition De Boeck Université, Belgique.2002, P :64

⁵ François, ELDIN: Op.cit, P : 274

⁶ محمد، بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.2007. ص: 06

⁷ François, ELDIN : Op.cit :P/145

⁸ Olivier, MEIER: Op, cit. P: 15

⁹ أسامة، الفراج: م، س، ذ. ص، ص.164، 163.

¹⁰ Sabrina, Semache: Le role de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, (management et avenir), 2009/8, N° 28, P : 349

لتتشكل لنا ثقافة المؤسسة (إجرائيا) من خلال العناصر الموضحة في الجدول رقم (01) كما يلي:

جدول رقم (01): يمثل شبكة تحليل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك المعتمدة في الدراسة

| العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك | العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك | العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك | العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك |
|---|---|---|--|
| <p><u>1-الاحداث التاريخية:</u> -تأسيس سونطراك -تأميم المحروقات</p> <p><u>2-الشخصيات البارزة:</u> -الرئيس المدير العام (PDG) الأول لسونطراك -الرئيس المدير العام (PDG) الحالي لسونطراك</p> | <p><u>1- ثقافة العامل بالعمل:</u> -احترام وقت العمل -الانضباط في العمل -الالتزام بالعمل</p> <p><u>2-ثقافة أداء العمل:</u> -التنسيق -التعاون -روح الفريق</p> <p><u>3-ثقافة العمال تجاه العمال:</u> -الثقة -الاحترام -التفاهم</p> | <p><u>1-ثقافة الادارة بالعمال:</u> -المساواة -العدالة</p> <p><u>2-ثقافة العمال بالادارة:</u> -الثقة -المشاركة في اتخاذ القرارات</p> | <p><u>1-التحفيز المرن:</u> -الابداع والابتكار -تقدير الجهود -التكوين -الاجر</p> <p><u>2-التحفيز السوسيوومني:</u> - لفائدة العامل وعائلته</p> |

المصدر: إعداد الباحثة

مفهوم الاتصال الداخلي: هو "مجموع الوسائل التي تنقل بها المعلومات داخل المؤسسة"¹¹ الى جمهور مستهدف¹² (La cible). وبما انه من الصعب الفصل بين الوسيلة والرسالة في العمليات الاتصالية، ف "الوسيلة هي الرسالة"¹³ (Le médium est le message)، لهذا فان الاتصال الداخلي، في هذه الدراسة، (اجرائيا)، يشير إلى مختلف الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، التي تعمل على نقل معلومات تحمل عناصر: عامة، مهنية، إدارية وتحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات هذه المؤسسة*.

إشكالية البحث: بناء على جميع هذه القواعد النظرية، المشار إليها، أعلاه، تكتمل كل وحدات إشكالية الدراسة، التي نطرحها كما يلي:

كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل ثقافة هذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

وقد تم تفكيك هذه الإشكالية إلى مجموعة من المحاور الاستفهامية، التي تعكس عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، الموضحة في الجدول رقم (01)، كما يلي:

- 1- كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل الثقافة العامة لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟
- 2- كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل الثقافة المهنية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟
- 3- كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل الثقافة الإدارية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟
- 4- كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل الثقافة التحفيزية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

¹¹ Chantal, BURSENAULT, et Martine, PRETET: *Organisation et gestion de l'entreprise: Structures, décisions, stratégies, cours*, tome 2, Vuibert, Paris, 1999. P :61

¹²IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication): *Le guide pratique de la communication*, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris.1991.P:151

¹³ محمد جاسم فلي الموسوي: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري:

http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.htm, 09/06/2016), 14h07.

* أنظر:

فضيلة، سبع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: "سونطراك-المجلة" نموذجاً (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر3، الجزائر.2006-2007

5- هل نجح الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك ؟

منهجية البحث: إن الطبيعة الميدانية لموضوع الدراسة وتعلقها بمؤسسة بعينها، ألا وهي مؤسسة سونطراك، استوجب استخدام منهج دراسة الحالة الذي وظف من خلاله، أداة الاستبانة، كأداة بحثية أساسية لتقصي واقع مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل ثقافة هذه المؤسسة إلى إطاراتها. والتي تم توزيعها على (111) اطارا، من أصل 150 اطارا^{14*}، أي بنسبة 74 % من اجمالي اطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، الذين استجابوا لاستمارة الاستبانة الموزعة عليهم باللغة الفرنسية بين الفترة الزمنية الممتدة من 04 جوان الى 30 سبتمبر 2015 بالمقر الاجتماعي لهذه المؤسسة^{15*}.

القواعد التحليلية المعتمدة في البحث: تم تصميم الأجزاء التطبيقية الأربعة لقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الادارية والتحفيزية) على أساس ثلاثة محاور قاعدية للتحليل، وزعت بين عنصري الرسالة والوسيلة الاتصالية، كما يلي:

1- طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: يشكل المحتوى الاتصالي داخل المؤسسة عنصرا اتصاليا مهما، يجب استغلاله بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة، لهذا يجب السهر على أن تتصف هذه المعلومات، بصفة منتظمة، بمجموعة من الخصائص الإستراتيجية^{3*} التي تضمن لهذه المعلومات النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها، ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أربعة خصائص، باعتبارها الخصائص المشتركة بين جميع انواع المعلومات المستهدفة، في رأينا، والتي تتمثل في: سهولة الولوج، الوضوح، البساطة، اضافة الى ان تكون المعلومات التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك، كاملة اي غير ناقصة.

^{1*} حسب إحصائيات 30/06/2015

^{2*} يواد زرين، براق، مفتاح، الجزائر العاصمة.

^{3*} انظر المراجع التالية:

- François, ELDIN: Op, cit, P,P: 149-150

- Marie-Hélène, WESTAPHALEN: Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris. 1995. P: 76

- جميل احمد، خضر: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن. 1998. ص.ص: 142، 143.

2- نوع الوسائل التي تنقل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: أصبحت الوسائل الاتصالية إحدى الرهانات الاتصالية الأساسية داخل المؤسسة، ف " الوسيلة (حسب ماكلوهان) هي الرسالة"¹⁶. واختيار الوسيلة المناسبة هو اختيار استراتيجي، يتحدد على أساسه نجاح الاتصال داخل المؤسسة¹⁷، لهذا أصبحت فعالية العمليات الاتصالية داخل المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بالاستعمال الصحيح لهذه الوسائل. وعلى هذا الأساس، ركزنا في هذه الدراسة وفي هذا المحور، لمعرفة نوع الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك في نشر ثقافة هذه المؤسسة بين أحد أهم فروعها العملية (فرع التكرير). معتمدين في ذلك على الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة.

3- طبيعة الوسائل التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك: ان لكل وسيلة اتصالية خصائص تتباين بين التنوع، التقنية والفعالية (Diversité, Technicité, Efficacité)، واستغلالها الجيد هو الذي سيضمن الفعالية¹⁸ لتلك العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسات. لهذا حاولنا في هذا المحور، الكشف عن طبيعة الوسائل الاتصالية التي تعمل على نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الاطارات بناء على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: السرعة، المرونة، والفعالية.

واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك: بناء على تساؤلات الدراسة، تتمثل مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر ثقافة هذه المؤسسة بين اطاراتها كما يلي:

أولاً: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك : هدف هذا المحور هو قياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر الثقافة العامة لمؤسسة سونطراك بين اطارات فرع التكرير، وذلك من خلال فحص العناصر العامة التي تم توزيعها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

¹⁶ Alain , SAUMIER: *Audit de la communication organisationnelle en entreprise*,

[<http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html>] 3.04 Ko. P: 10

¹⁷ Sophie Peters, VAN DENIS: Op, cit. P : 11

¹⁸ Martine, TERMOIS: *La communication de l'entreprise : 107 fiches outils*, Les édition d'organisation, Paris.1995. P: 12

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (6.61)، % (1.32) (7.89). أي بمعدل: % (5.27)

أ- العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك (1963/12/31)، وتاريخ تأميم المحروقات في الجزائر (1974/02/24) .

ب- العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: الرئيس المدير العام (PDG) الأول للمؤسسة (بلعيد عبد السلام)، والرئيس المدير العام الحالي* لمجمع سونطراك (أمين معزوزي).

وقد خضعت هذه العناصر العامة الى القواعد التحليلية المعتمدة في الدراسة كما يلي:

1- طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك: من خلال المبادئ الاستراتيجية لنجاح الرسالة الاتصالية، قمنا بفحص تلك الرسائل الاتصالية التي تنشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطاراتها تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (02): طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة

سونطراك

| النسبة | التكرار | السؤال | رقم السؤال |
|--------|---------|----------------|------------|
| 20,66 | 25 | أ. سهلة الولوج | 01 |
| 34,71 | 42 | ب. واضحة | |
| 34,71 | 42 | ج. بسيطة | |
| 3,31 | 4 | د. كاملة | |
| 6,61 | 8 | هـ. دون اجابة | |
| 100,00 | 121 | المجموع | |

* خلال فترة الدراسة: (04 جوان - 30 سبتمبر 2015)

تتمثل مساهمة الاتصال الداخلي بفرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر العامة (كالأحداث التاريخية والشخصيات البارزة للمؤسسة وكذا هوية مؤسسة سونطراك)، بناء على الجدول أعلاه، وحسب إطارات هذه المؤسسة، في النقاط التالية:

- تتميز المعلومات العامة المتداولة بين إطارات مؤسسة سونطراك، بداية، بالبساطة % (34.71) والوضوح % (34.71)، الأمر الذي يدل على استخدام لغة واضحة وبسيطة بنسبة % (70)، تقريبا، من إجمالي الإجابات التي قدرت بـ (121) إجابة، في إعداد الرسائل الاتصالية الخاصة بالعناصر العامة لثقافة هذه المؤسسة.

- كما ان هذا النوع من الرسائل الاتصالية الخاصة بالثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، نجدها تتسم بصفة السهولة في الولوج إليها، من طرف اطارات فرع التكرير، وذلك بنسبة، % (21)، تقريبا داخل مؤسسة سونطراك.

2- نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك: تم بناء هذا المؤشر، انطلاقا من مجموع الوسائل الاتصالية، التي تتوفر عليها مؤسسة سونطراك، والملائمة لنشر هذا النوع من المعلومات، وذلك كما يلي في الجدول التالي:
جدول رقم (03): نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة

مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|---|------------------------------|--------|
| 02 | نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. سونطراك-المجلة | 31 |
| | | ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة | 49 |
| | | ج. الانترانيت | 65 |
| | | د. المسؤول | 28 |
| | | هـ. الزملاء | 51 |
| | | و. دون اجابة | 3 |
| | المجموع | 227 | 100,00 |

تقدم هذه المعلومات إلى معظم إطارات المؤسسة % (96)، تقريبا، غير كاملة، حيث صرح ما نسبته % (3.31) فقط من هؤلاء العمال بمؤسسة سونطراك، بأن هذا النوع من المعلومات (العامة) تصل إليهم كاملة. وهذا لغياب عملية التحديث المستمرة (La mise à jour للمعلومات الالكترونية)*1.

- تصدرت الوسائل الالكترونية، أي الانترانيت % (28.63)، والانترنت، % (21.59) المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة*2 إضافة إلى الوسيلة الاتصالية الشفهية غير الرسمية، المتمثلة في زملاء العمل % (22.47) قائمة مصادر المعلومات العامة داخل هذه المؤسسة. - تصدر عنصر الزملاء المراتب الأولى في قائمة المصادر الخاصة بالمعلومات العامة، وبالتحديد المرتبة الثانية، الأمر الذي يفسر انتشار المعلومات الخاطئة أو غير الكاملة (إشاعات) حول المعلومات العامة التي لها علاقة بتاريخ المؤسسة مثل: الأحداث التاريخية، الشخصيات الأولى في حياة المؤسسة (كأول رئيس مدير عام للمؤسسة، وحتى تلك المتعلقة بهوية المؤسسة التاريخية.

- تلي الوسائل المشار إليها أعلاه، الصحافة الداخلية للمؤسسة، كوسيلة اتصالية مكتوبة، والمتمثلة في جريدة المؤسسة الموسومة بسونطراك-المجلة، هذه الوسيلة التي تؤهلها خصائصها¹⁹ لأن تكون من "أهم وسائل الاتصال الداخلي"²⁰ وبالتالي "الوسيلة الاستراتيجية الحقيقية بالمؤسسة"²¹، إلا أنها ظهرت في هذه الدراسة، كوسيلة ثانوية في نقل المعلومات العامة الخاصة بمؤسسة سونطراك، إلى اطاراتها، حيث قدر مهامها في تحقيق ذلك بنسبة % (13.66)، فقط.

- يأتي في آخر قائمة المصادر الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، مثل تلك المعلومات الخاصة بالأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك، الشخصيات البارزة التاريخية والحالية لهذه المؤسسة، إضافة إلى عنصر الهوية والمتمثل هنا في لوقو (Le logo)، الوسيلة الشفهية الرسمية (كاتصالات نازلة)، وذلك بنسبة % (12.33).

*1 مقابلة مع اطار بفرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بمؤسسة سونطراك، 10.55 ، 2015/12/27.

*2 www.sonatrach.com

¹⁹ انظر مذكرة سبع فضيلة، "الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: "سونطراك-المجلة" نموذجا (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2006-2007.

²⁰ Sophie Peters, VAN DENIS: *Les supports d'information dans l'entreprise*, CFPI, Paris. 1992. P :23

²¹ Nicole, D'HALMEIDA, et Thierry, LIBEART: *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris. 1998. P : 32

- اعتماد المؤسسة على نقل العناصر العامة الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، على الوسائل الالكترونية، الوسائل الشفهية غير الرسمية (الزملاء)، مقابل غياب نسبي في أداء هذه الوظيفة من طرف الوسائل الرسمية الشفهية (المسؤول الاداري) والمكتوبة (سونطراك-المجلة).

3-طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك: من خلال المبادئ الاستراتيجية لنجاح الوسيلة الاتصالية قمنا بفحص تلك الرسائل الاتصالية التي تنشر العناصر الثقافية العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات مديرية سونطراك-المصب، كما يلي:

جدول رقم (04): طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة

سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|---|--------------|--------|
| 03 | طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. سريعة | 28,07 |
| | | ب. مرنة | 36,84 |
| | | ج. فعالة | 27,19 |
| | | د. دون اجابة | 7,89 |
| المجموع | | 114 | 100.00 |

- تتميز كل وسيلة اتصالية بخصائص (Caractéristiques) تتباين بين التنوع، التقنية والفعالية (Diversité, Technicité, Efficacité)، وحسب النتائج المتحصل عليها، أعلاه، بأن الوسائل الاتصالية المكلفة بنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك التي تم قياسها في الفصل السابق (الثالث)، والمتمثلة في كل من : الأحداث التاريخية، والشخصيات البارزة وكذا الهوية الخاصة بهذه المؤسسة (سونطراك)، تتباين بين المرنة % (36.84)، والسرعة % (28.07)، ثم في الأخير الفعالية % (27.19)، وهذا ما يعكس خصائص الوسائل المشار إليها أعلاه، أي تلك المكلفة بنقل الثقافة العامة لهذه المؤسسة والمتمثلة في الوسائل الالكترونية (الانترنيت والانترنيت) وكذا عنصر الزملاء.

ثانيا- مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة

سونطراك : تم بناء هذا المحور الخاص بقياس العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، من خلال تسليط الضوء على بعض العناصر المهنية التي تم توزيعها الى ثلاثة اجزاء كما يلي:

أ- العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: احترام وقت العمل، الالتزام في أداء العمل، الانضباط عند أداء العمل.

ب- العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: التنسيق، التعاون، روح الفريق.

ج- العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: الاحترام، التفاهم، الثقة.

وقد خضعت هذه العاصر العامة إلى القواعد التحليلية المعتمدة في الدراسة كما يلي:

1- طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية ثقافة مؤسسة سونطراك: وهذا ما سيوضحه لنا الجدول التالي:

جدول رقم (05): طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة

سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--|----------------|--------|
| 04 | طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. سهلة الولوج | 24 |
| | | ب. واضحة | 26 |
| | | ج. بسيطة | 47 |
| | | هـ. كاملة | 7 |
| | | و. دون اجابة | 10 |
| | المجموع | 114 | 100.00 |

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (8.77)، % (2.4) ، % (4.67). أي بمعدل: % (5.28)

تتميز مساهمة الاتصال الداخلي بفرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر المهنية التي تصف (أداء العمل، علاقة العامل بالعمل، علاقة العامل بالعمل) حسب اطارات هذه المؤسسة، وبناء على الجدول رقم (05) أعلاه، في النقاط التالية:

- تتميز المعلومات المهنية، أي تلك التي تحمل عناصر مهنية عن ثقافة مؤسسة سونطراك، مثل احترام وقت العمل، المتداولة بين إطارات مؤسسة سونطراك، أولاً، بالبساطة % (41.22) والوضوح % (22.8)، ، ثم أنها سهلة الولوج بنسبة % (21.05) من إجمالي الإجابات التي قدرت بـ (114) إجابة.

- وصفت هذه المعلومات بأنها غير كاملة، كتلك المعلومات العامة، المشار إليها أعلاه، حيث قدر وصول هذا النوع من المعلومات الى إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، كاملة، بنسبة % (6.14) فقط.

2- نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: يوضح لنا الجدول التالي نتائج هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (06): نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--|------------------------------|--------|
| 05 | نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. الموقع الالكتروني للمؤسسة | 22 |
| | | ب. الانترانيت | 34 |
| | | ج. الاعلانات | 37 |
| | | د. المسؤول الاداري | 63 |
| | | هـ. الزملاء | 48 |
| | | و. الاجتماعات | 39 |
| | | و.دون اجابة | 6 |
| | المجموع | 249 | 100.00 |

- يمثل المسؤول الإداري ، كوسيط اتصالي في العملية الاتصالية الرسمية النازلة (بين

المؤسسة والعمال) والأفقية (بين العمال فيما بينهم)، التي تحدث داخل مؤسسة سونطراك، الوسيلة الأولى في نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك (كاحترام وقت العمل، التنسيق في أداء العمل، الاحترام... وغيرها)، وذلك بنسبة (25.33%)، ثم الزملاء كوسيلة غير رسمية، شفوية، % (19.27)، وبنسب متقاربة تأتي كل من الوسائل الرسمية التالية: الاجتماعات % (15.66)، ثم الإعلانات % (14.85)، ثم الوسيلة الالكترونية المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة، الذي يشير إلى مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك^{3*}، بنسبة % (13.65). وفي الأخير تأتي الوسيلة الالكترونية الداخلية، أي الأتريانيت، وذلك بنسبة % (8.83)، وذلك لدى جميع إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك. وهذا ما يدل على أن إطارات المؤسسة تصلهم العناصر المهنية لثقافة مؤسسة عن المسؤول الإداري، بالدرجة الأولى ثم الزملاء الذين يمثلون مصدرا اتصاليا هاما لنقل هذا النوع من المعلومات، كما أن المؤسسة تسعى من خلال الوسائل الاتصالية الرسمية (الاجتماعات ثم الإعلانات، ثم الموقع الالكتروني للمؤسسة وذلك من خلال نشرها لمدونة السلوك لمؤسسة سونطراك) لنشر ثقافة مهنية بين إدارتها.

3- طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: بتطبيق نفس المؤشرات لقياس طبيعة الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (07): طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--------------|---------|--------|
| 06 | أ. سريعة | 90 | 60 |
| | ب. مرنة | 32 | 21,33 |
| | ج. فعالة | 21 | 14 |
| | د. دون اجابة | 7 | 4,67 |
| المجموع | | 150 | 100.00 |

^{3*} حيث أكدت نتائج البحث الأول الخاص بمساهمة الاتصال الداخلي في نشر المعلومات العامة، على أن هذه المعلومات العامة داخل هذه المؤسسة تصل الى عمالها كاملة بنسبة % (3.31)، أي انها غير كاملة بنسبة % (96).

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، بمجموعة من الخصائص التالية: السرعة % (60)، ثم % (21.33) المرونة، ثم الفعالية % (14).

- تبقى الوسائل المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك، لنشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، وسائل سريعة بالدرجة الأولى، الأمر الذي يدل على حرص المؤسسة على إيصال هذا النوع من المعلومات إلى جميع إداراتها % (60) في الوقت المناسب، ثم انها مرنة تصل عن طريق وسائل سهلة الاستخدام، إلا أنها دائما غير فعالة، مثلها مثل الوسائل الناقلة للمعلومات العامة. وذلك بدرجة % (86)، أي % (14) فقط من وافق على هذه الوسائل فعالة.

ثالثا: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر إدارية لثقافة مؤسسة

سونطراك : لقد تم بناء هذا المحور الخاص بقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ما أسميناه بالثقافة الإدارية لمؤسسة سونطراك من خلال قياس العناصر الإدارية التي تم توزيعها إلى جزئين اثنين هما:

أ- العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة العامل داخل مؤسسة سونطراك: من خلال مؤشرين اثنين للقياس هما: العدل، المساواة.

ب- العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: اشراك العمال في اتخاذ القرارات، ثقة العمال في إدارة المؤسسة.

وانطلاقا من نفس المحاور المعتمدة في المبحثين السابقين، كما يلي:

1- طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك:

قد تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (07) كما يلي:

جدول رقم (08): طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك

| النسبة | التكرار | السؤال | رقم السؤال |
|--------|---------|-----------------|------------|
| 13,91 | 16 | أ. سهولة الولوج | 07 |
| 23,48 | 27 | ب. واضحة | |
| 61,74 | 71 | ج. بسيطة | |
| 0,87 | 1 | د. دون اجابة | |
| 100.00 | 115 | المجموع | |

تتمثل مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمديرية سونطراك المصنفة لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر الإدارية التي تصف (ثقافة العمال بالادارة، ثقافة الإدارة بالعمال) حسب اطارات هذه المؤسسة، بناء على الجدول رقم (08) أعلاه، في النقاط التالية:

تتسم الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر إدارية حول ثقافة مؤسسة سونطراك، كسابقتها العامة والمهنية، المتداولة بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصنفة بسونطراك، بالبساطة أولا، وذلك بنسبة % (61.74)، ولكنها غير واضحة، بنسبة % (75)، في نظر هؤلاء الإطارات، حيث وصف هذا النوع من المعلومات، من طرف المبحوثين، بأنها واضحة بنسبة % (23.45)، خاصة منها، تلك المتعلقة بثقافة العمال بالإدارة (كالمشاركة في اتخاذ القرارات)، هذا العنصر الذي يبقى غير واضح، حسب مجموعة من الإطارات، إذ تدعو الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا انه في حقيقة الأمر القرارات تكون قد اتخذت مسبقا³، أما عن سمة سهولة الولوج إلى المعلومات الخاصة بالثقافة الادارية لمؤسسة سونطراك، فقد قدرت بنسبة % (13.91).

^{1*} من خلال إضافات قدمت من طرف معظم المبحوثين في إجاباتهم عن هذا المحور الخاص بالثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك.

2- نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك: تم بناء هذا المؤشر بناء على مجموعة الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها مؤسسة سونطراك، والتي تتلائم مع نوع الرسائل الاتصالية التي تعمل على نقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك، وهذا كما يلي:

جدول رقم (09): نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--|---------------|--------|
| 08 | أهم الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الثقافية الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. الاجتماعات | 24 |
| | | ب. الاعلانات | 90 |
| | | ج. المسؤول | 48 |
| | | د. وجها لوجه | 62 |
| | | هـ. دون اجابة | 3 |
| المجموع | | 227 | 100.00 |

- تنتشر المعلومات التي تصف الثقافة الادارية لمؤسسة سونطراك، عن طريق الاعلانات، بنسبة % (39.64)، ثم وجها لوجه بنسبة % (27.31)، وفي المرتبة الثالثة، وبنسبة قريبة من السابقة، يأتي المسؤول الإداري % (21.14) كمصدرا لهذا النوع من المعلومات، وفي الأخير الاجتماعات، بنسبة % (10.57) وهذا بين جميع إطارات المؤسسة .

- تركز مؤسسة سونطراك على وسيلة الاعلانات، والمسؤول الإداري، وكذا وجها لوجه، في نشر الثقافة الإدارية الخاصة بهذه المؤسسة.

- طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك: يوضح لنا طبيعة هذه الوسائل الجدول التالي:

جدول رقم (10): طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك

| النسبة | التكرار | السؤال | رقم السؤال |
|--------|---------|--------------|------------|
| 61,61 | 69 | أ. سريعة | 09 |
| 17,86 | 20 | ب. مرنة | |
| 8,04 | 9 | ج. فعالة | |
| 12,5 | 14 | د. دون اجابة | |
| 100.00 | 112 | المجموع | |

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك الى إطارات فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصب بالخصائص التالية:

1- السرعة، وذلك بنسبة % (61.61)،

2- المرونة بنسبة % (17.86) فقط،

3- الفعالية بنسبة ضئيلة جدا (8.04).

- تتأكد، مرة أخرى، عدم فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك، لتركيزها دائما على التقنية (La technicité) كالسرعة، والتنوع (La diversité). وهذا ما عبر عنه مختلف اطارات مؤسسة سونطراك.

رابعا: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك : قام هذا المحور الخاص بقياس ثقافة مؤسسة سونطراك على أساس ما أسمته شبكة (OCAI) لقياس ثقافة المؤسسة²² بدوافع العمل، واطلقنا عليه نحن اسم التحفيز، لنتوصل إلى بناء هذا المبحث انطلاقا من عنصرين اثنين، هما:

أ- العناصر التحفيزية المهنية داخل مؤسسة سونطراك: حاولنا من خلال هذا الجزء قياس أربعة مؤشرات هي: تقدير الجهود المبذولة، الابداع والابتكار، الأجر والتكوين.

ب- العناصر التحفيزية السوسيومهنية داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: عناصر تحفيزية سوسيومهنية لفائدة العامل (كالنقل، المطعم،

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون اجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (6.14)، % (1.26)، % (19.83). أي بمعدل: % (9.76)

²² أسامة، الفراج: نفس المكان

النشاطات الرياضية، والترفيهية...)، ومؤشر العناصر التحفيزية السوسيومهنية لفائدة العامل وعائلته (كالسكن، الرعاية الصحية، مخيمات صيفية...الخ).

وانطلاقا من نفس المحاور المعتمدة في المبحثين السابقين، تحصلنا على النتائج التالية:

1- طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك:

بناء على نفس المؤشرات المعتمدة، في الاجزاء الخاصة بطبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة والمهنية) في المبحثين السابقين، توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--|-----------------|--------|
| 10 | طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة تحفيزية لسونطراك | أ. سهولة الولوج | 13 |
| | | ب. واضحة | 19 |
| | | ج. بسيطة | 72 |
| | | د. كاملة | 3 |
| | | هـ. دون إجابة | 7 |
| المجموع | | 114 | 100,00 |

تتمثل مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر التحفيزية (المهنية والسوسيومهنية) حسب اطارات هذه المؤسسة، وبناء على الجدول أعلاه، في النقاط التالية:

- تتسم الرسائل التحفيزية الموجهة الى اطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، والتي بدورها تصف الثقافة التحفيزية لهذه المؤسسة، بالبساطة بنسبة % (63.16)، وبالوضوح بنسبة % (16.67)، وسهولة الولوج بنسبة % (11.40)، وكاملة، في الأخير، وبنسبة، تكاد تكون منعدمة % (2.63). وذلك حسب إجابات هؤلاء الاطارات.

2- نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|---|--------------------|--------|
| 11 | أهم الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الثقافية التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك | أ.الانترانيت | 10 |
| | | ج. المسؤول الاداري | 40 |
| | | د. الاعلانات | 31 |
| | | هـ. الزملاء | 76 |
| | | و. دون اجابة | 2 |
| المجموع | | 159 | 100.00 |

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل فرع التكرير عن طريق الزملاء، أولاً، بنسبة % (47.8)، ثم المسؤول الإداري بنسبة % (25.16)، ثم الإعلانات بنسبة % (19.5)، وفي الأخير، عن طريق الانترانيت ، بنسبة ضئيلة جدا % (6.28). وهذا حسب إجابات جميع اطارت المؤسسة.

- تعتمد هذه المؤسسة، بالدرجة الأولى، وبنسبة % (72.96) على الاتصالات الشفهية (الزملاء+ المسؤول الإداري) في نشر الرسائل التحفيزية بين اطارت المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى نوع من الاحتكار لهذا النوع من المعلومات.

3- طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك:

ومن خلال نفس المؤشرات الخاصة بهذا المحور، المتبعة في المباحث السابقة، يقدم الجدول رقم () النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (13): طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|---|--------------|--------|
| 12 | طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الثقافية التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك | أ. مرنة | 58,68 |
| | | ب. سريعة | 12,4 |
| | | ج. فعالة | 9,09 |
| | | د. دون إجابة | 19,83 |
| المجموع | | | 100,00 |

- تتسم هذه الوسائل، بالسرعة، بنسبة % (58.68) ، ثم بالمرونة، وبنسبة ضئيلة جدا % (12.4)، وبنسبة % (9.09) ، فقط، فعالة. هذا ما صرح به إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

خامسا: قياس نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك : لاستكمال جميع أجزاء الاشكالية المطروحة بالدراسة، قمنا بقياس نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة، معتمدين في تحقيق ذلك على محورين اثنين هما:

أ- قياس نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

ب- قياس نجاح الاتصال في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك

1- قياس نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: لتحقيق ذلك، قمنا ببناء مؤشر، عبارة عن سؤال مباشرة، عن مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر الثلاثة، التي تطرقنا إليها في الفصل الثالث، وجه لاطارات مديرية سونطراك-المصب. فكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (6.75)، % (2.92) أي بمعدل: % (4.83)

جدول رقم (14): مدى نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

| النسبة | التكرار | السؤال | | رقم السؤال |
|--------|---------|-----------|---------------------------|------------|
| 33.33 | 37 | نعم | نجاح الاتصال في نشر عناصر | 13 |
| 64.86 | 72 | لا | عامة لثقافة مؤسسة | |
| 1.80 | 2 | دون اجابة | سونطراك | |
| 100.00 | 111 | المجموع | | |
| 38.74 | 43 | نعم | نجاح الاتصال في نشر عناصر | 14 |
| 50.45 | 56 | لا | مهنية لثقافة مؤسسة- | |
| 10.81 | 12 | دون اجابة | سونطراك | |
| 100.00 | 111 | المجموع | | |
| 32.43 | 36 | نعم | نجاح الاتصال في نشر عناصر | 15 |
| 63.96 | 71 | لا | ادارية لثقافة مؤسسة- | |
| 3.60 | 4 | دون اجابة | سونطراك | |
| 100.00 | 111 | المجموع | | |
| 41.44 | 46 | نعم | نجاح الاتصال في نشر عناصر | 16 |
| 47.75 | 53 | لا | تحفيزية لثقافة مؤسسة- | |
| 10.81 | 12 | دون اجابة | سونطراك | |
| 100.00 | 111 | المجموع | | |

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة % (6.75)
- يصف إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الإطارات كما يلي:
- بلغت إجابات إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك حول مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة هذه المؤسسة بين إطاراتها % (93.23)، حيث تباينت الإجابات بين نجاح الاتصال الداخلي % (36.48)، وعدم نجاحه % (56.75) .

- فشل الاتصال الداخلي، في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين أطرافها، بالترتيب كما يلي:

جدول رقم (114): يمثل ترتيب نجاح الاتصال الداخلي

| الرقم الترتيبي | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | التكرارات | النسبة المئوية | معدل عدم النجاح* ¹ |
|----------------|---------------------------|-----------|----------------|-------------------------------|
| 1 | العناصر العامة | 72 | 64.86 | 56.75 |
| 2 | العناصر الإدارية | 71 | 63.96 | |
| 3 | العناصر المهنية | 56 | 50.45 | |
| 4 | العناصر التحفيزية | 53 | 47.75 | |

- نجح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير، بالترتيب، كما يلي:

جدول رقم (14ب): يمثل ترتيب نجاح الاتصال الداخلي

| الرقم الترتيبي | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | التكرارات | النسبة المئوية | معدل النجاح* ² |
|----------------|---------------------------|-----------|----------------|---------------------------|
| 1 | العناصر التحفيزية | 46 | 41.44 | 36.48 |
| 2 | العناصر المهنية | 43 | 38.74 | |
| 3 | العناصر العامة | 37 | 33.33 | |
| 4 | العناصر الادارية | 36 | 32.43 | |

* 56.75 = 4/(47.75 + 50.45 + 63.96 + 46.86) ¹

* 36.48 = 4/(32.43 + 33.33 + 38.74 + 41.44) ²

2- قياس نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لمؤسسة سونطراك: أسس هذا المحور، للإجابة على السؤال التالي : هل نجح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك ؟ وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15): قياس نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لمؤسسة سونطراك

| رقم السؤال | السؤال | التكرار | النسبة |
|------------|--|------------|--------|
| 17 | نجاح الاتصال في خلق ثقافة عامة قوية | نعم | 14 |
| | | لا | 95 |
| | | دون إجابة | 2 |
| المجموع | | 111 | 100.00 |
| 18 | نجاح الاتصال في خلق ثقافة مهنية قوية | نعم | 10 |
| | | لا | 96 |
| | | دون اجابة | 5 |
| المجموع | | 111 | 100.00 |
| 19 | نجاح الاتصال في في خلق ثقافة إدارية قوية | نعم | 10 |
| | | لا | 99 |
| | | دون اجابة | 2 |
| المجموع | | 111 | 100.00 |
| 20 | نجاح الاتصال في خلق ثقافة تحفيزية قوية | نعم | 11 |
| | | لا | 96 |
| | | بدون اجابة | 4 |
| المجموع | | 111 | 100.00 |

يصف إشارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة قوية بين هؤلاء الإطارات كما يلي:
- بلغ متوسط الامتناع عن الاجابة % (3.15)

- صرح معظم (87.03%) إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصنب لمؤسسة سونطراك بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية خاصة بمؤسسة سونطراك بين إطاراتها. وهذا بالترتيب كما لي:

جدول رقم (115): يمثل ترتيب نجاح الاتصال الداخلي

| الرقم الترتيبي | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | التكرارات | النسبة المئوية | معدل النجاح*1 |
|----------------|---------------------------|-----------|----------------|---------------|
| 1 | عناصر إدارية قوية | 99 | 89.19 | 87.03 |
| 2 | عناصر مهنية قوية | 96 | 86.49 | |
| 3 | العناصر تحفيزية قوية | 96 | 86.49 | |
| 3 | عناصر عامة قوية | 95 | 85.95 | |

- نجح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لمؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير، بالترتيب، كما يلي:

جدول رقم (15ب): يمثل ترتيب نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية

| الرقم الترتيبي | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | التكرارات | النسبة المئوية | معدل النجاح*2 |
|----------------|---------------------------|-----------|----------------|---------------|
| 1 | عناصر عامة قوية | 14 | 12.61 | 10.13 |
| 2 | عناصر تحفيزية قوية | 11 | 9.91 | |
| 3 | عناصر مهنية قوية | 10 | 9.01 | |
| 3 | عناصر إدارية قوية | 10 | 9.01 | |

* 87.03 = 4/(86.49 + 86.49 + 85.95 + 89.19) ¹

* 10.13 = 4/(9.01 + 9.01 + 9.91 + 12.61) ²

نتائج البحث:

ترتكز نتائج هذه الدراسة على مجموعة من الأساسيات الميدانية المتمثلة فيما يلي:
 - تستند هذه النتائج الى ما نسبته 78%. اي مايعادل (111) من اجمالي اطارات فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، البالغ عددهم (150) اطارا، موزعة حسب متغيري الجنس والاقدمية كما يلي:

جدول رقم (16) يمثل خصائص إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك

| المجموع | الأقدمية | | | الجنس | | مجتمع البحث |
|---------|----------------|--------------|-----------|-------|-------|-------------|
| | أكثر من 15 سنة | من 05 إلى 15 | اقل من 05 | ذكور | اناث | |
| 111 | 26 | 63 | 22 | 46 | 65 | التكرار |
| 100 | 23.42 | 56.75 | 19.81 | 41.44 | 58.55 | %النسبة |

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا البحث: % (5.85)*¹.
 أولا: واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة الاتصال الداخلي بفرع التكرير بمديرية سونطراك المصوب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر العامة (كالأحداث التاريخية والشخصيات البارزة للمؤسسة وكذا هوية مؤسسة سونطراك) بما يلي:
 - تتسم الرسائل الاتصالية الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بالبساطة % (34.71) والوضوح بنسبة % (70)،
 - تتميز هذه المعلومات بسمه سهولة الولوج ، بنسبة، % (21).
 - تتصف هذه المعلومات بأنها، غير كاملة، حيث صرح ما نسبته % (3.31) فقط من هؤلاء العمال بمؤسسة سونطراك، بأن هذا النوع من المعلومات (العامة) تصل إليهم كاملة.
 - غياب عملية التحديث المستمرة (La mise à jour) للمعلومات الالكترونية.
 - احتلت الانترنت، قائمة المصادر الخاصة بالمعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك. بنسبة % (28.63).

* 5.85 = 6 / (3.15+6.75 +9.76 + 4.89 + 5.27 + 5.28) ¹

- احتلت الوسيلة الاتصالية الشفهية غير الرسمية، المتمثلة في زملاء العمل ، المرتبة الثانية، بنسبة % (22.47) في قائمة مصادر المعلومات العامة داخل هذه المؤسسة.
- تصدرت الوسائل الالكترونية، الانترانيت، والانترنت، المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة*% (21.59)، قائمة المصادر الخاصة بنشر المعلومات عامة.
- انتشار المعلومات الخاطئة أو غير الكاملة (كإشاعات) حول المعلومات العامة المتعلقة التي لها علاقة بتاريخ المؤسسة مثل: الأحداث التاريخية، الشخصيات التاريخية (كأول رئيس مدير عام للمؤسسة، وحتى تلك المتعلقة بهوية المؤسسة التاريخية.
- تأتي الوسيلة الاتصالية المكتوبة (الرسمية)، المتمثلة في صحافة المؤسسة (سونطراك- المجلة) في المرتبة الثالثة، بنسبة % (13.66) في نقل العناصر العامة لمؤسسة سونطراك.
- يأتي في أخر قائمة المصادر الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، الوسيلة الشفهية الرسمية (كاتصالات نازلة)، المسؤول الاداري، بنسبة % (12.33)، وبنسب متقاربة.
- اعتماد المؤسسة على نقل العناصر العامة الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، على الوسائل الالكترونية، الوسائل الشفهية غير الرسمية (الزملاء).
- غياب نسبي في أداء هذه الوظيفة من طرف الوسائل الرسمية الشفهية (المسؤول الإداري) والمكتوبة (سونطراك-المجلة).
- تتباين الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل المعلومات العامة داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، بين المرونة % (36.84)، والسرعة % (28.07)، ثم في الأخير الفعالية % (27.19)
- تركز مؤسسة سونطراك مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى على الوسيلة بحد ذاتها، (التقنية) وليست بفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الاتصالية.
- ثانيا: واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتميز مساهمة الاتصال الداخلي بفرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر المهنية التي تصف (أداء العمل، علاقة العامل بالعمل، علاقة العامل بالعمل) بما يلي:

*2 www.sonatrach.com

- تتميز المعلومات المهنية، التي تحمل عناصر مهنية عن ثقافة مؤسسة سونطراك، مثل احترام وقت العمل، الانضباط، التنسيق... أولاً، بالبساطة (%41.22) والوضوح (%22.8)، ثم أنها سهلة الولوج بنسبة (%21.05). ثم بأنها مرنة، بنسبة (%26.32).

- وصفت هذه المعلومات بأنها غير كاملة، مثلها مثل المعلومات العامة، المشار إليها أعلاه، حيث قدر وصول هذا النوع من المعلومات الى إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، كاملة، بنسبة (%6.14) فقط.

- يمثل المسؤول الإداري، كوسيط اتصالي في العملية الاتصالية الرسمية النازلة (بين المؤسسة والعمال) والأفقية (بين العمال فيما بينهم)، التي تحدث داخل مؤسسة سونطراك، الوسيلة الأولى في نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بنسبة (%25.33).

- يأتي الزملاء كوسيلة غير رسمية، شفوية، (%19.27)، في المرتبة الثانية.

- يليهما بالترتيب، بنسب متقاربة كل من الوسائل الرسمية التالية: الاجتماعات (%15.66)، ثم الإعلانات (%14.85)، ثم الوسيلة الالكترونية المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة، بنسبة (%13.65).

- تعتبر مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك*، مصدراً غير رئيسياً لاستقاء المعلومات المهنية الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك (العناصر المهنية)، وهذا لعدم تناول هذه المدونة، بشكل تفصيلي للثقافة المهنية لمؤسسة سونطراك.

- احتلت الوسيلة الالكترونية الداخلية، أي الأنترانيت، المرتبة الأخيرة، في ترتيب مصادر الثقافة المهنية لمؤسسة سونطراك، وذلك بنسبة (%8.83).

- تعتمد مؤسسة سونطراك، على المسؤول الإداري، بالدرجة الأولى ثم الزملاء، بالدرجة الثانية، باعتبارهم مصادر اتصالية شفوية، لنقل الثقافة المهنية إلى إطارات المؤسسة.

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، بمجموعة من الخصائص التالية: السرعة (%60)، ثم (%21.33)، ثم الفعالية (%14).

- تتسم هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين إطارات مؤسسة سونطراك. بالسرعة (%60)، ثم بالمرونة بنسبة (%21.33). ثم فعالة بنسبة (%14).

* حيث أكدت نتائج المبحث الأول الخاص بمساهمة الاتصال الداخلي في نشر المعلومات العامة، على أن هذه المعلومات العامة داخل هذه المؤسسة تصل الى عمالها كاملة بنسبة (%3.31)، أي أنها غير كاملة بنسبة (%96).

- تبقى الوسائل المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك، لنشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، وسائل سريعة بالدرجة الأولى، الأمر الذي يدل على حرص المؤسسة على إيصال هذا النوع من المعلومات إلى جميع إدارتها %60 في الوقت المناسب، ثم انها مرنة تصل عن طريق وسائل سهلة الاستخدام، إلا أنها دائما غير فعالة، مثلها مثل الوسائل الناقلة للمعلومات العامة، وذلك بدرجة %86، أي %14 فقط من وافق على هذه الوسائل فعالة.

ثالثا: واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، في نشر الثقافة الإدارية لمؤسسة سونطراك التي تصف (ثقافة العمال بالإدارة، ثقافة الإدارة بالعمال) في النقاط التالية:
-تتسم الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر إدارية حول ثقافة مؤسسة سونطراك، بالبساطة أولا، بنسبة %61.74.

- وصف كذلك هذا النوع من المعلومات، بأنها غير واضحة، بنسبة %75، في نظر إدارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، أي أنها واضحة بنسبة %23.45.

- قدرت نسبة سهولة الولوج الى هذا النوع من المعلومات بـ %13.91.

- تنتشر هذه المعلومات عن طريق قائمة من الوسائل المتمثلة فيما يلي:

1- الإعلانات، بنسبة %39.64،

2- ثم وجها لوجه بنسبة %27.31،

3- المسؤول الإداري، بنسبة %21.14

4- الاجتماعات، بنسبة %10.57

- تركز مؤسسة سونطراك على وسيلة الإعلانات، والمسؤول الاداري، وكذا وجها لوجه، في نشر الثقافة الإدارية الخاصة بهذه المؤسسة.

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك الى إدارات فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصب بالخصائص التالية:

1- السرعة، وذلك بنسبة %61.61،

2- المرونة بنسبة %17.86 فقط،

3- الفعالية بنسبة ضئيلة جدا %8.04.

- تتسم هذه الوسائل، بعدم الفعالية مقابل التقنية (La technicité) كالسرعة، والتنوع (La diversité).

رابعا: واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشر الثقافة التحفيزية (المهنية والسوسيومهنية) كما يلي:
- تتسم الرسائل التحفيزية التي تصف الثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، بالبساطة بنسبة % (63.21)، وبالوضوح بنسبة % (16.67)، وسهولة الولوج بنسبة % (11.40)، وكاملة، في الأخير، وبنسبة، تكاد تكون منعدمة % (2.63).

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل فرع التكرير عن طريق الزملاء، أولا، بنسبة % (47.8)، ثم المسؤول الإداري بنسبة % (25.16)، ثم الإعلانات بنسبة % (19.5)، وفي الأخير، عن طريق الانترنت ، بنسبة ضئيلة جدا % (6.28).

- تعتمد هذه المؤسسة، بالدرجة الأولى، وبنسبة % (72.96) على الاتصالات الشفهية (الزملاء+ المسؤول الإداري)، في نشر الرسائل التحفيزية بين اطارات المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى نوع من الاحتكار لهذا النوع من المعلومات.

- تتسم هذه الوسائل، بالسرعة، بنسبة % (58.68)، ثم بالمرونة، وبنسبة ضئيلة جدا % (12.4)، وبالفعالية بنسبة % (9.09).

خامسا: قياس نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك : حدد نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب فيما يلي:

- بلغ معدل عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، نسبة % (56.75) .

- تراوحت النسب المسجلة حول عدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين اطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، بالترتيب كما يلي:

جدول رقم (17): يمثل ترتيب نسب عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة

مؤسسة سونطراك

| النسبة المئوية | التكرارات | عناصر ثقافة سونطراك مؤسسة | الرقم الترتيبي |
|----------------|-----------|---------------------------|----------------|
| 64.86 | 72 | العناصر العامة | 1 |
| 63.96 | 71 | العناصر الإدارية | 2 |
| 50.45 | 56 | العناصر المهنية | 3 |
| 47.75 | 53 | العناصر التحفيزية | 4 |

- سجلت عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (الإدارية والعامة) أعلى نسب عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، وذلك بالترتيب كما يلي: % (64.86)، و% (63.96) أي بمعدل % (64.41).

- أغلب النتائج المرتفعة المسجلة حول عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، كانت من طرف فئة الإناث، لمتغير الجنس، وفئة (من 05 إلى 15 سنة) لمتغير الأقدمية.

- نجح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير، بمعدل % (36.48)، وذلك بالترتيب كما يلي:

جدول رقم (18): يمثل ترتيب نسب نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة

مؤسسة سونطراك

| النسبة المئوية | التكرارات | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | الرقم الترتيبي |
|----------------|-----------|---------------------------|----------------|
| 41.44 | 46 | العناصر التحفيزية | 1 |
| 38.74 | 43 | العناصر المهنية | 2 |
| 33.33 | 37 | العناصر العامة | 3 |
| 32.43 | 36 | العناصر الإدارية | 4 |

- سجلت العناصر التحفيزية ثم المهنية، مقابل العناصر الإدارية والعامية، أعلى النسب في نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، حيث سجلت، هذه العناصر بدورها، بالترتيب نسب النجاح التالية: % (41.44) و% (38.74)، أي بمعدل % (40.09).

سادسا: قياس نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك : وصف إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بما يلي:

- بلغ معدل عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، ما يقارب % (87.03).

- تراوحت نسب عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كما يلي:

جدول رقم (19): يمثل ترتيب نسب عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية

لثقافة مؤسسة سونطراك

| الرقم الترتيبي | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|---------------------------|-----------|----------------|
| 1 | عناصر إدارية قوية | 99 | 89.19 |
| 2 | عناصر مهنية قوية | 96 | 86.49 |
| 3 | عناصر تحفيزية قوية | 96 | 86.49 |
| 3 | عناصر عامة قوية | 95 | 85.95 |

- تترتب نسب نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك في الجدول ، كما يلي:

جدول رقم (20): يمثل ترتيب نسب نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك

| النسبة المئوية | التكرارات | عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك | الرقم الترتيبي |
|----------------|-----------|---------------------------|----------------|
| 12.61 | 14 | عناصر عامة قوية | 1 |
| 9.91 | 11 | عناصر تحفيزية قوية | 2 |
| 9.01 | 10 | عناصر مهنية قوية | 3 |
| 9.01 | 10 | عناصر إدارية قوية | 3 |

الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الاتصال داخل إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المستوى الوطني، الإفريقي، وحتى الدولي، (SONATRACH)، في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطاراتها، خاصة وأن جل الدراسات المتناولة لمفهومي، ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي، أقرت بدورهما الفعال في خلق مؤسسات قوية. اذ يقول P. DRUKER ان "الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، هو وجود ادارة متطورة في الأولى وادارة سيئة في الثانية، يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية"²³، ولأنه لا يمكن تصور ثقافة بدون اتصال، ولا اتصال بدون ثقافة حسب Edward T Hall في عبارته الشهيرة "الثقافة هي اتصال والاتصال هو ثقافة"²⁴،

(La culture c'est la communication et la communication c'est la culture)، فالاتصال يعتبر المرافق اللازم لثقافة المؤسسة، اذ " من خلاله، (فقط) تظهر، تنتقل وتتطور هذه الثقافة"²⁵

(C'est à travers la communication que la culture se manifeste, se transmet et évolue).

ولقد كشف هذا البحث، عن الإسهام الضعيف للعمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية لدى اطارات هذه المؤسسة وذلك كما يلي:

- فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر عامة قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.
- فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر مهنية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.
- فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر ادارية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.
- فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر تحفيزية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك

²³ علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي : تحت عنوان: الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 21.22 ماي 2002، ص:01

²⁴ Alexander. FRAME: Repenser l'interculturel en communication : Performance culturelle et construction des identites au sein d'une association europeenne, (These pour obtenir grade de docteur de l'université de Bourgogne, Discipline: science de l'information et de communication), université de Bourgogne, Paris, 2008. P : 27

²⁵Loc.cit

قائمة المراجع

ا. قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- الفراج، أسامة: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- 2- الموساوي، محمد جاسم فليحي: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري: [http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.htm]
- 3- بشير، محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2007.
- 4- خضر، جميل احمد: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن. 1998.
- 5- سبع، فضيلة: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: "سونطراك-المجلة" نموذجا (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر 3، الجزائر. 2006-2007.
- 6- عبد الله، علي: التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي : تحت عنوان: الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 21.22 ماي 2002
- 7- مقابلة مع السيد: —، —، اطار بفرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بمؤسسة سونطراك. بمقر الفرع.
- 8- مقابلة مع: الحاج، معزوز، اطار بمديرية الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونطراك، بمقر المديرية.

ا. : قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- BURSENAULT, Chantal, et PRETET, Martine: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999.
- 2- D'HALMEIDA, Nicole et LIBEART, Thierry: La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris. 1998
- 3- De SAINT-GEORGES, Pierre: Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement,

[<https://communicationorganisation.revues.org/1657>].

- 4- DUTERME, Claude : La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1^{ère} édition, Edition De Boeck Université, Belgique.2002.
- 5-ELDIN, François: Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998.
- 6- FRAME, Alexander: Repenser l'interculturel en communication :performance culturelle et costruction des identities au sein d'une association europeenne, (These pour obtenir grade de docteur de l'université de Bourgogne, Discipline: science de l'information et de communication), université de Bourgogne, Paris, 2008.
- 7- IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris.1991.
- 8-MEIER, Olivier: Management interculturel: Strategie, Organisation, Performance, 5^e édition, DUNOD, Paris,2013.
- 9- SAUMIER, Alain .: Audit de la communication organisationnelle en entreprise, [<http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html>].
- 10- TERMOIS, Martine: La communication de l'entreprise : 107 fiches outils, Les édition d'organisation, Paris.1995.
- 11- VAN DENIS, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris.1992.
- 12- WESTAPHALEN, Marie-Hélène: Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995.
- 13- www.sonatrach.com