

جامعة الجزائر3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي

دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

إشراف:
أ. د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:
فضيلة سبع

2017 -2016

"Il n'ya pas d'entreprise sans culture d'entreprise" *

(لا توجد مؤسسة دون ثقافة مؤسسة)

Pierre, De Saint-Geoges

**"C'est a travers la communication que la culture se manifeste, se
transmet et évolue" ¹***

(من خلال الاتصال، الثقافة تظهر، تنتقل وتتطور)

Alexander. Frame

* Pierre, De Saint-Georges: Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement : P:37

[<https://communicationorganisation.revues.org/1657>], 28/10/2016 , (12 h30)

¹Alexander. Frame: Repenser l'interculturel en communication: Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne, (These pour obtenir grade de Docteur en science de l'information et de communication), Université de Bourgogne, Paris, 2008. P : 27, Disponible sur:

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

خطة البحث:

مقدمة

الباب الأول: إطار نظري حول ثقافة المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة

الفصل الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: تطور مفهوم ثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: التصورات المفاهيمية لثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة.

المبحث الرابع: خصائص ثقافة المؤسسة.

المبحث الخامس: أهمية ودور ثقافة المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: ماهية الاتصال داخل المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض تبيولوجي لأنواع الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: مكانة وأهمية الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الخامس: مبادئ، توجيهات وتوصيات لاتصال فعال داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

الباب الثاني: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي

مدخل إلى الدراسة الميدانية: تحديد الأبعاد الميدانية للدراسة

الفصل الثالث: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير

تمهيد

المبحث الأول: استطلاع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الثاني: استطلاع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الثالث: استطلاع العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الرابع: استطلاع العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الخامس: قياس ثقافة مؤسسة سونطراك

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

تمهيد

المبحث الأول: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة

المبحث الثاني: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية

المبحث الثالث: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية

المبحث الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية

المبحث الخامس: استطلاع مدى مساهمة الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة لسونطراك.

خلاصة الفصل الرابع

النتائج العامة

خاتمة

لقي موضوع الثقافة، كظاهرة إنسانية اجتماعية، اهتماما خاصا في الأوساط العلمية، إذ في فضائها الواسع الحاوي لمختلف التجمعات والجماعات البشرية، راح العديد من الباحثين والدارسين يسلكون دروبا علمية مختلفة للتقيب عنها.

والمؤسسات باختلاف أنواعها، بما فيها المؤسسات الاقتصادية هي، قبل كل شيء، "تشكيلات اجتماعية" ¹ (Un construit social)، أو لنقل "مجتمعات مصغرة (Micro-Société) لها نفس خصائص المجتمعات الأخرى" ²، وإذا كان لكل مجتمع خصائصه السوسيوثقافية أوبمعنى أدق ثقافته الخاصة به، التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، فهو الحال كذلك للمؤسسات، فكل واحدة منها، تتبنى ثقافتها الخاصة بها ³، هذه الأخيرة التي تشكل الحمض النووي (ADN) * الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، لهذا فـ "لا توجد مؤسسة بدون ثقافة" ⁴ (Il n'y a pas d'entreprise sans culture).

لقد تنامي الاهتمام في العشرينيات الأخيرة من القرن الماضي (القرن العشرين)، بهذه الظاهرة داخل المؤسسات، التي أطلق عليها اسم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة*. وذلك بعد النمو المذهل الذي عرفته المؤسسات الصناعية اليابانية ومدى شبح هيمنتها الصناعية على العالم ومن ثم عولمة نموذجها على العالم تقريبا ⁵، وماحققتة، أيضا، المؤسسات الأمريكية والألمانية من نزعة تفوقية في الأسواق العالمية لتمحور ثقافة مؤسساتها حول مجموعة من القيم السامية كالمبادرة والعمل الجاد، والانضباط وحب العمل، الابتكار، الالتزام..... وغيرها من القيم والعناصر الايجابية التي ترتبط كثيرا بأفراد المؤسسة وسلوكياتهم ودافعيتهم الى العمل. عن طريق تحفيزهم وخلق شعور لديهم بالرضا

¹ Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: L'identité visuelle de l'entreprise au-déla du logo , Les edition d'Organisation, Paris. 1996, P : 18

² François, Eldin: Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998, P:146, P : 274

³ Cindy, Boisvert : Culture organisationnelle: Sa definition et ses enjeux: P:01,

[https://atmanco.com/fr/blog/environnement-travail/cult+ure-organisationnelle-quels-enjeux/], 13/06/2016, (16h58)

⁴ * (acide désoxyribonucléique) : A.D.N ¹، الناقل للمعلومات الجينية، فهو بالنسبة للمؤسسة يمثل الخصائص الأساسية لهذه التنظيمية، للمزيد أنظر:

[http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ADN/1150?q=A.D.N#1140], 13/06/2016, (17h58)

[http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9soxyribonucl%C3%A9ique/24599], 13/06/2016, (16h28)

⁴ Piere, De Saint Georges: Op.cit, P : 37

* أنظر : الفصل الأول، المبحث الأول، ص: 18

⁵ محمد، بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 10

والانتماء ومن ثم توجيههم إلى تحقيق أهداف المؤسسة. أي، بكل اختصار، نتيجة قوة ثقافة هذه المؤسسات. لتؤكد الدراسات بان ثقافة المؤسسة هي "وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية"¹، لأنها بكل بساطة "مفتاح نجاح المؤسسات"² (Culture is the key to an organization's success) باختلاف أنواعها ونشاطاتها، كيف لا؟ و P. Druker* يؤكد أن "الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، هو وجود ادارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية"³

وأصبح اليوم، مفهوم ثقافة المؤسسة أحد المتغيرات الأساسية الهامة في حياة هذه التنظيمات، وأحد أهم المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها: فهي المحرك الدافع للنجاح والحاجز المانع للفشل، هي المرشدة للعمال والموجهة للسلوك، تعتبر الإطار والمرجع نحو تحقيق الاهداف(عن طريق تفعيل الأداء، وتجسيد التكيف، التناغم، الاندماج، التماسك، الترابط، التنسيق والانسجام والتكامل.... للعمال ، لسلوكياتهم ولنشاطاتهم). مع سعيها، في الوقت نفسه، الى خلق مناخ ملائم للعمل وإيجاد حلول مناسبة وسريعة، (لضمان الكفاءة والفعالية والنجاح والبقاء والاستمرارية للمؤسسة)، اضافة الى حفاظها على هوية هذه التنظيمات باختلاف انواعها، لتتعت من طرف العديد من الباحثين بصمة المؤسسة (Cachet de l'entreprise) التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الاخرى.

ولكل هاته الأهمية التي يمكن لثقافة المؤسسة أن تصنعها خارج المؤسسة، بصفة عامة، أوداخل وعائها، على وجه الخصوص، غدت من المفاهيم الهامة الأكثر تناقلا في الأوساط العلمية والعملية في الميدان التنظيمي. وبات الاهتمام بها ضرورة حتمية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات باختلاف نشاطاتها.

¹ عبد الحفيظ، مقدم: المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية (الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير)، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، ص:18

² انظر: علي عوض، الوقفي: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الاعمال في ظل الازمات المعاصرة : دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، (الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية)، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص:03، عن:

Don et Donald, Harvey : An experimental approach to organization development, 6th Ed, Printice, Hall, Inc, New Jersey, 2001, P : 68 , Disponible sur :

[<http://eco.univ-setif.dz/seminars/financialcrisis/40.pdf>] , 28/10/2016, (15h30)

* Peter Ferdinand Druker : بوفيسور، مخصص في علم مانتجنت المؤسسات، كاتب ومنظر. واضع مجموعة من المصطلحات المستخدمة في عالم المؤسسات، كروح المؤسسة، والابتكار المنهجي. للمزيد أنظر:

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Druker]. 24/10/2016, (16h20)

³ علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، (الملتقى الدولي حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 21-22 ماي 2002. ص: 01

يبرز، الاتصال، من جهة أخرى، مرافقا لثقافة المؤسسة. باعتباره الوحيد الذي بإمكانه نقل الأشياء الجامدة (Hard) من تجهيزات، إجراءات، نشاطات، سلوكيات... إلى أشياء ديناميكية مرنة (Soft) عن طريق انسياب المعلومات بين مختلف أفرادها ومستوياتها لتبعث الحياة فيها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها.

فالالاتصال، هذه الظاهرة المتجذرة، الكلية الوجود (Omniprésent) داخل المؤسسات. لم تعد خيارا في يد هذه التنظيمات، ولا موضوعة في عالم المنظمات، بل قدرا لا مئناص منه 1 (Incontournable)، فجميع المؤسسات، محكوم عليها بالاتصال 2. لأنه بداخلها " لا يمكننا أن لا نتصل 3" (On ne peut pas ne pas communiquer)، وان توقف الاتصال بها ستتوقف كل المؤسسة 4، ويسودها مناخ عاطل (Paralysant)، لان الاتصال، بكل بساطة، قبل كل شيء، "ظاهرة ديناميكية" 5.

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة، بناء على ما قـيل، اذن، ورقة أساسية (Une carte maitresse) ورباحة (Un atout)، ستخطئ المؤسسات إن تجاهلته في مجهوداتها المبذولة، وسنخطئ، نحن بدورنا، إن تجاهلناه في استطلاع واقع ثقافة داخل مؤسساتنا الجزائرية، فهو بشكل او بأخر مرتبط بـثقافة المؤسسة، وهذا ما يؤكد Edward T Hall في عبارة الشهيرة "الثقافة هي اتصال والاتصال هو ثقافة" 6،

(La culture c'est la communication et la communication c'est la culture)، فهو المرافق الأكيـد لها، ومن خلاله، فقط، "تظهر، تنتقل وتتطور هذه الثقافة" 7 (C'est à travers la communication que la culture se manifeste, se transmet et évolue)

تظهر الوسيلة الاتصالية التي أشار إليها لازويل في نموذجها (من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي تأثير؟)، كأهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية، باعتبارها "زمان الاتصال الداخلي" 8، بلا

1 Emmanuel, Dupey, et Thomas, Devers, et Isabelle, Raynaud: La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris, _____, P :17

2 Loc.cit

3 Sophie Peters , Van Denis: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris.1992, P :90

4 Jean-Pierre, Lehnish: La communication dans l'entreprise, (Que sais-je?), 3^eème édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999,P :124

5 Francois, Eldin : Op, Cit, P : 30

6 Alexander. Frame: Op.cit , P :27

7 Loc.cit

8 George , Donnet : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994.P :29

بلا منازع، باعتبارها الناقل (Vecteur) لثقافة المؤسسة. هذه الأخيرة التي تشكل، في الواقع، الرسالة (ماذا؟) في العملية الاتصالية، لهذا لنا ان نقول بانه اذا كانت " كل مؤسسة تتبنى ثقافتها الخاصة بها ¹، كما اشرنا اليه سابقا، فكل ثقافة مؤسسة، كرسالة اتصالية، تستلزم بالضرورة وسائل اتصالية داخل وعاء تنظيمي لنقلها (نشرها) الى عمال المؤسسة.

ومن الناحية المفاهيمية النظرية لكل من ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي، يمكننا ضبطهما، في إطار ما تستلزمه هذه الدراسة، كما يلي:

أولاً: يشير مفهوم **ثقافة المؤسسة**، عموماً، الى مختلف "العناصر الثقافية الخاصة بالمؤسسة ²، ولأنه يصعب حصر هذه العناصر، لسعة شساعة هذا المفهوم* اعتمدنا على مجموعة من شبكات التحليل (Les grilles d'analyses) أو مصفوفات التحليل (Matrice d'analyse) لتشفير (Decripter) هذه العناصر، او بمعنى اخر لتفكيك أبعاد (عناصر) ثقافة المؤسسة من خلال هذه الشبكات كما يلي:

I. شبكة ³Oliver Meier التي حدد فيها أبعاد ثقافة المؤسسة من خلال 11 بعداً كما يلي:

- 1- التاريخ..... (Histoire).....
- 2- المهنة..... (Metier).....
- 3- القيم البارزة..... (Valeurs dominantes)
- 4- مرجعية التنمية..... (Referentiel en termes de development).....
- 5- وضعية المؤسسة بالنسبة للمحيط..... (Positionnement face à l'environnement).....
- 6- عناصر تحديد الهوية والانتماء..... (Elements d'identification et d'appartenance)
- 7- نوعية البنية..... (Types de structure).....
- 8- سيرورة القرار..... (Processus de decision).....
- 9- أسلوب الإدارة و مصادر السلطة..... (Style de management et source du pouvoir)
- 10- سياسة الموارد البشرية..... (Plitique des ressource humaines).....
- 11- سلوكيات ومواقف..... (Comprtement et attitudes).....

¹ Cindy, Boisvert : Op.cit, P :01

² محمد، بشير: م، س، ذ، ص: 06

³ Olivier, Meier: Management interculturel: Stratégie, Organisation, Performance, 5^e edition, DUNOD, Paris,2013, P : 15

II. مجموعة تحليل النسيج الثقافي لـ Scholas و Johnson : التي تحصر ثقافة المؤسسة في الأبعاد التالية:

جدول رقم 01 : يمثل أبعاد ثقافة المؤسسة حسب لـ Scholes و Johnson

القيم المركزية التي تحملها المجموعة (Valeurs centrales portés par le groupe)	النماذج (Paradigmes)
- الأساطير.....(Mythes) - الرموز.....(Symbole) - الطقوس و الروتينات..... (Rytes et Routines)	إدارة رمزية (Gestion symbolique)
- هياكل السلطة.....(Structure de pouvoir) - الهياكل التنظيمية.....(Structure d'organisation) - هياكل المراقبة.....(Structure de contrôle)	الممارسة الإدارية (Pratique de gestion)

المصدر:

Sabrina, Semache: Le role de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, (Revue Management et avenir), _____, N^o 28, 8/2009, P:349

III. شبكة OCAI لقياس ثقافة المؤسسة¹ : تحدد أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI (The Organisational Culture Assesment Instrument) تفكيك ثقافة المؤسسة إلى الأبعاد التالية:

- 1- ترتيب أولويات العاملين في المؤسسة.
- 2- نظرة الإدارة باعتبار الفرد متميزا.
- 3- الطريقة التي يتعامل بها المؤسسة مع أفرادها.
- 4- الطريقة التي يدار فيها أفراد المؤسسة.
- 5- الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المؤسسة.
- 6- أساس توزيع المهام على الأفراد داخل المؤسسة.
- 7- ما تتوقعه المؤسسة من العاملين فيها.

¹ أسامة، الفراج: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية)، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد رقم 27، العدد الأول، 2011، ص، ص:164، 163، متاح على الموقع الإلكتروني:

[http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/155-184.pdf]

8- ما يتوقعه العاملون من المؤسسة.

9- طريقة قيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم،

10- دوافع العمل،

11- طبيعة العلاقات بين المجموعات والأقسام،

12- كيفية حل الصراعات الداخلية،

13- الطريقة التي تستجيب فيها المؤسسة للبيئة الخارجية،

14- كيفية التصرف في حالة التعارض مع الأنظمة والقوانين.

حيث قمنا بتصميم شبكة تحليل خاصة بهذه الدراسة، تضم الأبعاد الاستطلاعية لثقافة مؤسسة، والتي تناولناها في الدراسة الميدانية باسم العناصر، كما يلي:

جدول رقم (02): يمثل شبكة تحليل مفهوم ثقافة المؤسسة المعتمدة في الدراسة

(الأبعاد الاستطلاعية لدراسة واقع ثقافة مؤسسة سونطراك)

العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك	العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك	العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك	العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
1-التحفيز المهني: - تقدير الجهود المبذولة - الابداع والابتكار - الأجر - التكوين	1-ثقافة الادارة بالعمال - المساواة - العدل 2-ثقافة العمال بالادارة - الثقة - اشراك العمال في اتخاذ القرارات	1- ثقافة العامل بالعمل: - احترام وقت العمل - الانضباط - الالتزام 2-ثقافة اداء العمل: - التنسيق - التعاون - روح الفريق 3- ثقافة العمال بالعمال: - الثقة - الاحترام - التقاهم	1-الاحداث التاريخية: - تاريخ تأسيس سونطراك - تاريخ تأميم المحروقات 2-الشخصيات البارزة: - أول رئيس مدير عام (PDG) لسونطراك - الرئيس المدير العام الحالي لسونطراك 3-هوية المؤسسة: - الالوان الأصلية لوقو المؤسسة - رمزية ألوان لوقو المؤسسة

ثانياً: يشير مفهوم الاتصال الداخلي إلى "مجموع الوسائل التي تنقل بها المعلومات داخل

المؤسسة" ¹ إلى جمهور مستهدف ² (la cible).

وبما انه من الصعب الفصل بين الوسيلة والرسالة في العملية الاتصالية، ف" الوسيلة هي الرسالة" ³ (The medium is the message) ، حسب ماكلوهان ، لهذا فان الاتصال الداخلي، في هذه الدراسة، يشير الى مختلف الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب التي تعمل على نقل (vehiculer) معلومات تحمل عناصر: عامة، مهنية، إدارية وتحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة.

ووقع اختيارنا على مؤسسة سونطراك، لاستطلاع واقع ثقافتها، باعتبارها من أكبر المؤسسات الجزائرية، محليا، اقليميا، ودوليا، ولما كان صعبا أن نجعل من مؤسسة البحث (سونطراك) كلها ميدانا للبحث، وقع اختيارنا على احدى وحدات فروع مديرياتها، المتمثل في وحدة مقر (Unité siège) فرع التكرير (Division Raffinage) التابع لمديرية سونطراك-المصب (SONATRACH-AVAL)، الواقع مقره بواد رزين، براق، الجزائر العاصمة*، هذه المؤسسة التي أشرنا اليها في الدراسة الميدانية بعدة مصطلحات هي (المجمع، الهولدينغ Holding، المنظمة، المؤسسة).

كما تم التركيز، عمدا، داخل هذه المؤسسة، على فئة الإطارات، التي تمثل ناقلا مهما للاتصال وأول وسيط (Premier relais) في جميع العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسات، الامر الذي يؤهلها لتصبح هذه الفئة عنصرا استراتيجيا هاما في العملية الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسات ، اذ "جميع السياسات الاتصالية الداخلية التي لا تدمج إطاراتها في مخططات عملها، سيكون، لا محالة، مصيرها

¹ Chantal, Bursenault. Martine, Pretet: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999, P :61

²IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication): Le guide pratique de la communication, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris.1991.P :151

³ محمد جاسم فليحي، الموساوي: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري،

[http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.htm] , 09/06/2016

(14h07).

* وهذا بعد الصعوبات التي لقيناها بالمديرية العامة لسونطراك، الواقع مقرها بنهج جنان المالك حيدرة (ميدان بحث رسالة الماجستير)، أنظر:

فضيلة، سبع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: سونطراك-المجلة نموذجا (رسالة ماجستير في علوم

الإعلام والاتصال)، جامعة الجزائر3، الجزائر . 2007-2006.

الفشل ¹، وخلال الدراسة الميدانية لم نتحفظ في استخدام مصطلح مرادفة لفئة الاطارات، حيث اشرنا اليها بمصطلح العمال، اعضاء المؤسسة، الوسيط الاتصالي، واطارات المؤسسة.

لنتكتمل، بهذه المرحلة الاخيرة، جميع وحدات إشكالية الدراسة لنتمكن من طرحها كما يلي:

ما هو واقع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك ؟

والى أي مدى ساهم الاتصال الداخلي، في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطاراتها؟

وتم تفكيك اشكالية الدراسة الى عدد من التساؤلات حسب أهداف الدراسة، كما يلي:

أولاً: التساؤلات الخاصة باستطلاع واقع ثقافة مؤسسة سونطراك:

- 1- ما هي العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك لدى اطارات وحدة مقر فرع التكرير؟
- 2- ما هي العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير ؟
- 3- ما هي العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير ؟
- 4- ما هي العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير؟
- 5- ما هي صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات وحدة مقر فرع التكرير ؟
- 6- هل يشعر اطارات وحدة مقر فرع التكرير بالانتماء الى المؤسسة الأم (سونطراك) ؟

ثانياً: التساؤلات الخاصة باستطلاع مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة

سونطراك:

- 1- هل ساهم الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين الاطارات وحدة ؟
- 2- هل ساهم الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين الاطارات ؟
- 3- هل ساهم الاتصال الداخلي في نشر العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين الاطارات ؟
- 4- هل ساهم الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين الاطارات ؟
- 5- الى أي مدى نجح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين الاطارات ؟
- 6- الى أي مدى نجح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى هؤلاء الاطارات؟

ان الإجابة عن تساؤلات إشكالية الدراسة، تحدد لنا الأهداف العامة لبحثنا الذي نسعى من خلاله

إلى الكشف عن ثقافة أكبر مؤسسة اقتصادية، وطنياً، وأكبر مؤسسة بترولبية، إفريقياً. ثم تسليط

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

الضوء على دور الاتصال الداخلي في نشر هذه الثقافة بين اطرارت احدى وحدات فروع مديرياتها، وكذا قياس مدى نجاح هذه العمليات الاتصالية في ذلك.

ولقد 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 الداخلي في نشر هذه الثقافة بين اطرارتها. عموماً، يستقي هذا البحث أهميته من الأهمية نفسها التي تمنحها المؤسسة والاتصال للمؤسسة محل الدراسة، فتقافة المؤسسة هي "مفتاح نجاح المؤسسات" ¹ المرهون باتصال فعال داخل المؤسسة. هذا الأخير الذي يعتبر ورقة رابحة (Un atout) ² في يد من يحسن توظيفه واستغلاله لتحقيق كل ما يطمح اليه من نجاح. وهذا من خلال الربط بين ما تم تأسيسه من إجراءات علمية على المستوى النظري* حول الثقافة والاتصال داخل المؤسسة، بواقعها داخل مؤسسة سونطراك، أوبالاحرى داخل إحدى وحدات فروع مديريات هذه سونطراك.

كما سنحاول عرض نتائج وتوصيات، انطلاقاً من نتائج الدراسة، تمكن الهيئات المعنية من الوقوف عندها، ومراجعة نقاط الضعف فيها والعمل على تجاوزها أوتصحيحها أوتحسينها أوالنصدي بقدر الامكان لها، لمحاولة خلق ثقافة مؤسسة قوية عن طريق الاستغلال الذكي للعمليات الاتصالية التي تحدث داخل وعائها التنظيمي.

ان الطبيعة الميدانية لموضوع الدراسة وتعلقها بمؤسسة بعينها، ألا وهي مؤسسة سونطراك، وبالتحديد، كما سبق وان اشرنا اليه سابقاً، وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، استوجب استخدام منهج دراسة الحالة الذي وظفنا من خلاله الأدوات البحثية التالية:

I. الملاحظة: التي رافقتنا خلال دراستنا الميدانية على مستوى وحدة فرع التكرير، وكذا داخل مديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك.

II. المقابلة المقننة: هي الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها إيفاء الموضوع حقه، والتي أُجريت مع بعض إطرارت وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، وبمديرية الاتصال والعلاقات

* أنظر:

فضيلة، سبع: م، س، ذ.

¹ Don et Donald, Harvey : Op.cit, P : 68.

² François, Eldin: Op.cit, P : 274.

* أنظر الفصل الأول والثاني، ص-ص:18-106.

العامة، من خلال الاستعانة بدليل للمواجهة تم إعداده مسبقا قصد " معرفة الإدراك الحي والتفسيرات التي يحملها هؤلاء" ¹ لتحليل بعض اجابات المستجوبين.

III. الاستبيان: والذي استخدمناه باللغة الفرنسية*¹ لاستطلاع محورين اساسين في هذه الدراسة، هما:

1- **واقع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى اطارات وحدة مقر فرع التكرار بؤسسة سونطراك:** ترجم هذا الجزء من الاستبيان، شبكة التحليل المعتمدة في دراسة ثقافة مؤسسة سونطراك، التي تظم بدورها الأبعاد الاستطلاعية في دراسة واقع ثقافة مؤسسة سونطراك. وذلك من خلال أربعة محاور تناولت بالترتيب، كل من العناصر (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، الواضحة في الشبكة، إضافة التي محور خاص بقياس هذه الثقافة من خلال (صورة المؤسسة والشعور بالانتماء الى هذه المؤسسة)*².

2- **واقع مساهمة الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك داخل وحدة مقر فرع التكرار:** لقد ركزنا في دراسة هذا المحور، على العنصرين الاستراتيجيين في العملية الاتصالية (كأبعاد استطلاعية) وهما: الرسالة والوسيلة الاتصالية، وتم بناء مؤشرات هذا الجزء من الاستبيان كما يلي:

أ- **طبيعة الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك:** تم استقاء خصائص الرسائل الاتصالية من مبادئ نجاح الرسالة الاتصالية*.

ب- **نوع الوسائل الاتصالية التي تحمل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك:** اعتمدنا على مختلف الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها مؤسسة سونطراك، وتكييفها مع المعلومات التي تنقلها.

ج- **طبيعة الوسائل الاتصالية التي تحمل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك:** وقد كانت، القاعدة النظرية المعتمدة ، هنا ، تلك المبادئ الاستراتيجية في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة*.

تم استقاء أفكار الاستبيان من الدراسة النظرية ومجمل ما تم جمعه ومعالجته حول الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، حيث قمنا ببناء استبيان تجريبية*³ (أولية)*⁴ ، حسب شبكة التحليل المعتمدة لاستطلاع واقع ثقافة مؤسسة سونطراك، وبعد عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين*⁵،

¹Alain, Saumier: Audit de la communication organisationnelle en entreprise, [http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html], 24/06/2015 , (15h50)

*¹ أنظر الملحق رقم (01)، استمارة استبيان الدراسة باللغة الفرنسية، ص: 338

*² أنظر، ترجمة استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية، الملحق رقم (02)، ص: 344

*³ أنظر، الملحق رقم (03)، استمارة الاستبيان التجريبية باللغة الفرنسية، ص: 350

*⁴ أنظر ترجمة استمارة الاستبيان التجريبية باللغة العربية، الملحق رقم (04)، ص: 356

*⁵ أنظر الملحق رقم (05)، قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)، ص: 362

لقياس صدق استمارة الاستبيان، وبعد تجربته على مجموعة من اطارات المؤسسة، تم ضبط أسئلة الاستبيان وقياس صدق محتوى وبناء استمارة الاستبيان، وتم إعادة هيكلته بدقة وبنائه النهائي كما يلي:

1- محور البيانات الشخصية: استهلكت استمارة الاستبيان بمحور تقليدي يتعلق بالبيانات الشخصية لتحديد الخصائص العامة لاطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، وهذا حسب متغيرين رئيسيين اثنين هما.

أ- متغير الجنس: الذي يعتبر من أهم المتغيرات المتبعة في جميع الدراسات المختلفة، وهذا لما يتميز به من اختلافات بيولوجية، نفسية تؤثر على اهتمامات وسلوكات كل من الجنسين.

ب- متغير الأقدمية: الذي يعتبر المتغير الرئيسي الثاني المعتمد في هذه الدراسة، وهذا لما يضيفه، إضافة الى متغير الجنس، من اختلافات بين المبحوثين في فترة الالتحاق بالمؤسسة والتي تؤثر في اهتماماتهم وسلوكاتهم وطريقة تفكيرهم تجاه المواضيع الخاصة بالمؤسسة. والذي يحدد على اساسه درجة انتماء العمال الى المؤسسة.

2- الباب الاول: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك: احتوى القسم الثاني من استمارة الاستبيان، على خمسة (05) أجزاء رئيسية، يعكس كل واحد منهما تساؤلات الجزء الأول من اشكالية الدراسة، المشار اليها سابقا، من خلال تسع واربعين (27) سؤالاً جامعاً بين الاسئلة المغلقة (ثنائية ومتعددة البدائل) والاسئلة المفتوحة (التي اختتم بها، تقريبا، جميع محاور الاستبيان).

3- الباب الثاني: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك: احتوى القسم الثالث من استمارة الاستبيان، بدوره، على خمسة (05) أجزاء رئيسية، يعكس كل واحد منهما تساؤلات الجزء الثاني من اشكالية الدراسة، المشار اليها سابقا، من خلال تسع واربعين (20) سؤالاً جامعاً بين الاسئلة المغلقة (ثنائية ومتعددة البدائل) والاسئلة المفتوحة (التي اختتم بها، تقريبا، جميع محاور الاستبيان).

انتهينا، بالتالي، الى بناء الاستمارة النهائية، الحاوية لـ(49) سؤالاً، وبعد التأكد من ثبات احدى المقياس المعتمدة في الدراسة، والمتمثل في السؤال:

هل تشعر بالانتماء الى مؤسسة سونطراك؟ نعم لا دون اجابة

وعن طريق اختبار وإعادة اختبار المقياس، على عينة مكونة من (30) اطارا، داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، قمنا بحساب معامل الثبات من خلال حساب معامل الارتباط (ر)، بتطبيق القاعدة الاحصائية التالية¹:

$$r = \frac{ن\text{ مج س} \times ص\text{ - مج س - مج ص}}{\sqrt{[ن\text{ مج س}^2 - (مج س)^2][ن\text{ مج ص}^2 - (مج ص)^2]}}$$

حيث أن:

ن يمثل عدد أفراد العينة

س: يمثل نتائج الاختبار الأول

ص: يمثل نتائج الإختبار الثاني

لدينا، اذن:

ن = 30 مفردة

وتتمثل نتائج الاختبار الأول والثاني من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) : معطيات اختبار وإعادة اختبار ثبات المقياس

الإختبار الأول (س)	الإختبار الثاني (ص)	
4	3	نعم
26	27	لا
0	0	دون إجابة
30	30	المجموع

وبتطبيق القاعدة الاحصائية على المعطيات الميدانية، كما يلي:

$$r = \frac{30(3 \times 4) - [(27 \times 26)]}{\sqrt{[30(3^2) - (27)^2][30(4^2) - (26)^2]}}$$

$$= \frac{30(12) - (702)}{\sqrt{[90 - (729 + 9)] \times [90 - (676 + 16)]}}$$

¹ محمد، عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2015، ص: 616

$$\begin{aligned}
& \frac{90 - (714) 30}{\sqrt{[90 - (738 \times 30)] [90 - (692 \times 30)]}} = \\
& \frac{90 - 21420}{\sqrt{(90-22140) (90 - 20760)}} = \\
& \frac{21330}{\sqrt{455773500}} = \frac{21330}{\sqrt{22050 \times 20670}} = \\
& 0.99 \text{ قريبة من } (1+) = \frac{21330}{21348.85}
\end{aligned}$$

يظهر، اذن، أعلاه، معامل الارتباط قريب من (1+)، يدل على ان ان المقياس المعتمد ثابت، يمكن اعتماده في قياس ظاهرة ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك- المصب (سونطراك). ولأن مجتمع البحث يتألف من *150 اطارا، حسب احصائيات 30/06/2015، بوحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، حاولنا اجراء مسح شامل لجميع وحدات مجتمع البحث، (الاطارات) التي تضم رتب الاطارات التالية:

جدول رقم (04) : رتب (classe) اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك

عدد العمال	الفئة المهنية	
70	مهندس فأكتر	رتب الاطارات
64	إطار جامعي	
16	إطارات أخرى	
150	المجموع	

تظهر هذه العناصر من الاطارات موزعة على مجموعة من مديريات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك*¹، التالية:

* انظر الملحق رقم (06)، احصائيات حول اطارات وحدة مقر فرع التكرير، ص: 363

*¹ انظر الملحق رقم (07)، ص: الهيكل التنظيمي لوحدة مقر فرع التكرير، ص: 364

- مديرية الصيانة
- مديرية الاستغلال
- مديرية المالية والقانونية
- مديرية التخطيط
- مديرية HSE (الصحة، الأمن ، المحيط)
- مديرية المالية والقانونية
- مديرية التطور
- مديرية الوسائل
- ومديرية الموارد البشرية

ولأنه يصعب اجراء مسح شامل في المجتمعات البشرية، فرغم محاولتنا العديدة والمتكررة لتحقيق ذلك، الا انه لم نتمكن من رصد شامل لجميع اعضاء هذه الفئة، نتيجة غياب افراد البحث خلال فترة الدراسة لاسباب عديدة ك(العطل المرضية، الأمومة، أداء مهمات داخل فروع الاخرى للمؤسسة، خلال فترات التكوين.... الخ) اضافة الى عزوف بعضهم عن ملئ الاستمارة، ليصل، بذلك، حجم الاستثمارات التي تم جمعها 111 استمارة أي بنسبة % (74) من اجمالي الاطارات، الذين استجابوا لاستمارة الاستبيان الموزع عليهم باللغة الفرنسية بين الفترة الزمنية الممتدة من 04 جوان الى 30 سبتمبر 2015 داخل وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك).

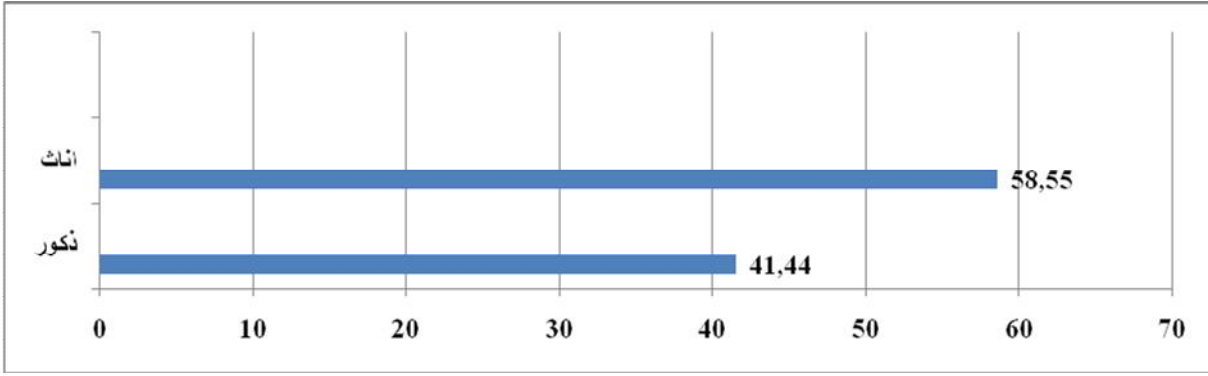
ويمكن تمثيل خصائص هذا المجتمع حسب المتغيرات المتبعة في الجدول، كما يلي:

جدول رقم (05) : خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك)

الرقم الترتيب	الاقدمية			الجنس		مجتمع الدراسة
	اكثر من 15 سنة	من 05 الى 15 سنة	اقل من 05 سنوات	ذكور	اناث	
111	26	63	22	46	65	التكرار
100	23.42	56.75	19.81	41.44	58.55	النسبة %

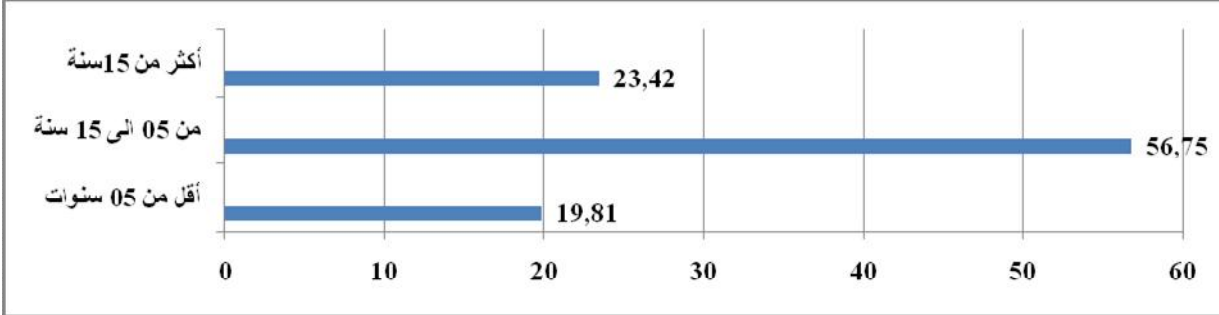
تظهر المعطيات الخاصة بمتغير الجنس، الواضحة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني

التالي:



رسم بياني رقم (01) يمثل خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك) حسب متغير الجنس

كما تظهر المعطيات المسجلة في الجدول ، أعلاه، بالنسبة لمتغير الأقدمية، كما لي من خلال الرسم البياني التالي:



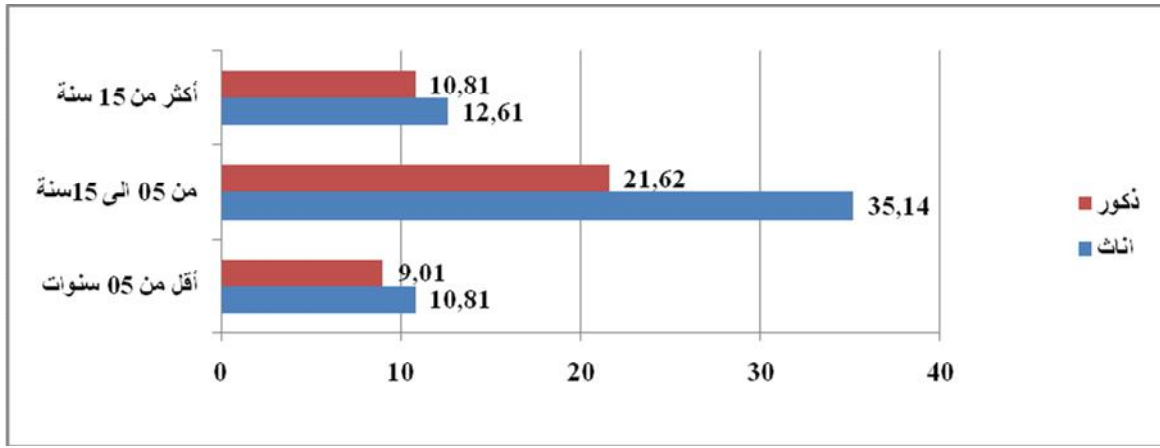
رسم بياني رقم (02) يمثل خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك) حسب متغير الأقدمية

أما عن توزيع خصائص اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، انطلاقا من علاقة متغير الجنس بمتغير الاقدمية، يتضح لنا ذلك كما يلي:

جدول رقم (06): علاقة خصائص اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك (متغير الجنس / متغير الأقدمية)

المجموع	الاقدمية			متغير الجنس	
	اكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	اقل من 05		
65	14	39	12	التكرار	ذكور
58.56	12.61	35.14	10.81	النسبة	
46	12	24	10	التكرار	اناث
41.44	10.81	21.62	9.01	النسبة	
111	26	63	22	التكرار	المجموع
100.00	23.42	56.76	19.82	النسبة	

تتضح المعطيات المسجلة، في الجدول ، أعلاه ، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (03) يمثل علاقة خصائص اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك (متغير الجنس / متغير الاقدمية)

اضافة الى جميع المرتكزات المنهجية، المشار اليها سابقا، تم بناء معيار تقدير لقراءة النتائج الإحصائية، الأولية، المتحصل عليها في هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية، كما يلي:

جدول رقم (07) يمثل معايير التقدير المعتمدة في استقراء نتائج الدراسة

معايير (مصطلحات) التقدير	النتائج الاحصائية
نتائج مطلقة	100%
نتائج مرتفعة (معظم)	من 80% إلى 99%
نتائج مرتفعة نسبيا (أغلب)	من 55% إلى 79%
نتائج متوسطة (معتدلة)	من 40% إلى 54%
نتائج ضعيفة	من 20% إلى 39%
نتائج ضعيفة جدا	من 10% إلى 19%
تقريبا معدومة	أقل من 10%

ليتم، اذن بناء هيكل هذه الدراسة، على النحو التالي:

مقدمة: التي قدمناها على شكل دليل منهجي، نظري، وميداني، للدراسة، حيث حوت جميع الأسس المنهجية المعتمدة في البحث، انطلاقا من اشكالية الدراسة، التساؤلات، الى تحديد المصطلحات، ونوع الدراسة، فالمنهج المتبع، ثم الادوات المستخدمة،..اضافة الى اهمية وأهداف الدراسة...الخ، وهذا بنوع من التفصيل أحيانا والايجاز المباشر، احيانا أخرى، حسب ما يتطلبه كل جزء في هذه الدراسة. كما عرضت هذه المقدمة، الدليل النظري والميداني، المعتمد في صناعة جميع الأجزاء النظرية والميدانية لهذه الدراسة.

الباب الأول: اطار نظري حول ثقافة المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة: الذي تم هيكلته بناء على ما تم جمعه، وتمييعه، وفي كثير من الأحيان ترجمته من اللغة الفرنسية الى اللغة العربية، من معلومات حول كلا من ثقافة المؤسسة، والاتصال الداخلي، حسب ما تتطلبه هذه الدراسة الاستطلاعية، لنتهي الى تصميم هذا الجزء النظري، كما يلي:

الفصل الأول: ماهية ثقافة المؤسسة: عرض من خلاله العناوين الرئيسية التالية (تمهيد، تطور مفهوم ثقافة المؤسسة، التصورات المفاهيمية ، مكونات، خصائص، ثم في الاخير أهمية ودور ثقافة المؤسسة) وينتهي الفصل بخلاصة عامة.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال داخل المؤسسة: احتوى، بدوره، العناوين الرئيسية التالية (تمهيد، مفهوم وخصائص الاتصال داخل المؤسسة، العناصر الاستراتيجية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، عرض تيبولوجي لأنواع الاتصال داخل المؤسسة، ثم مكانة واهمية الاتصال داخل المؤسسة، وفي الأخير مبادئ، توجيهات وتوصيات لاتصال فعال داخل المؤسسة) ويختتم الفصل بخلاصة عامة.

الباب الثاني: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير: بهدف تقديم تغطية كاملة، شاملة ووافية لجميع أجزاء هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية، في شكل بناء واضح وبسيط، قمنا، أولاً، بعرض مدخل الى الدراسة الميدانية، الذي استلزمته طبيعة هذه الدراسة ، والذي تم من خلاله، عرض جميع الأبعاد الميدانية المعتدة في دراسة واقع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي، ثم قمنا بتصميم الهيكل الميداني كما يلي:

الفصل الثالث: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير: بعد تقديم تمهيد لهذا الجزء التطبيقي، تم عرض استطلاع العناصر (العامة، المهنية، الادارية، والتحفيزية) لثقافة مؤسسة سونطراك، وفي الاخير، تم قياس ثقافة مؤسسة سونطراك، واختتم الفصل بخلاصة عامة تم من خلالها عرض الاستنتاجات المتحصل عليها.

الفصل الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك: تم من خلاله عرض العناصر الأساسية التالية (تمهيد، استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة، المهنية، الادارية والتحفيزية لثقافة مؤسسة البحث)، ثم استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة لسونطراك، وفي الأخير اختتم الفصل التطبيقي بخلاصة عامة، تم من خلالها عرض مجموعة من الاستنتاجات المتحصل عليها.

ومن خلال استنتاجات كل فصل، تمكنا من استخراج النتائج النهائية للدراسة التي تمت معالجتها على مستوى خاتمة البحث والتي تمثل في مجملها إجابات عما تم طرحه من تساؤلات في بداية هذه الدراسة.

وقد أتبعنا ما تم التوصل إليه من نتائج بمجموعة من اقتراحات التي نعتقد أن من شأنها تحسين وتعديل النقائص التي صورتها نتائج هذه الدراسة.

الباب الأول: إطار نظري حول ثقافة المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة

الفصل الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: تطور مفهوم ثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: التصورات المفاهيمية لثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة.

المبحث الرابع: خصائص ثقافة المؤسسة.

المبحث الخامس: أهمية ودور ثقافة المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: ماهية الاتصال داخل المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض تيبولوجي لأنواع الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: مكانة وأهمية الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الخامس: مبادئ، توجيهات وتوصيات لاتصال فعال داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

تمهيد :

تعددت المفاهيم والتسميات التي استخدمت للإشارة إلى مفهوم ثقافة المؤسسة كظاهرة تنظيمية داخل المؤسسات، باختلاف أنواعها ونشاطاتها، فخلال قراءتنا العديدة لمختلف الأدبيات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة، تمكنا من حصر مجموعة، من التسميات التي استخدمت للإشارة لهذه الظاهرة. أشار بشير محمد* في كتابه *الثقافة والتسيير في الجزائر 1*، إلى وجود ثلاث تسميات، على الأقل، من الناحية اللغوية، لمفهوم ثقافة المؤسسة وهي:

1- *الثقافة في المؤسسة (La culture dans l'entreprise)*: التي تشير إلى الثقافة التي يجلبها العمال معهم إلى داخل المؤسسة، والتي تعتبر كامتداد لعناصر ثقافية للمجتمع المحيط، أي امتداد للثقافة الوطنية.

2- *ثقافة المؤسسة (La culture de l'entreprise)*: المستوحاة والمبلورة، عناصرها، داخل المؤسسة، بمعنى، هي مختلف العناصر الثقافية الخاصة بالمؤسسة.

3- *ثقافات المؤسسة (Les cultures d'entreprises)*: تشير إلى مختلف الثقافات الفرعية، العديدة والمتنوعة، السائدة بين فئات العمال داخل المؤسسة.

أما من ناحية الاستخدامات، وبناء على المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية، الفرنسية أو الانجليزية، سجلنا عدة تسميات للتعبير عن هذه الظاهرة، التي لاحظناها على صفحات هذه المراجع، والتي يمكن تقديمها حسب أعلى معدلات الاستخدام إلى أدناها، بالترتيب كما يلي:

1- *ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات العربية**¹: شاع استخدام مجموعة من المصطلحات للإشارة إلى ثقافة المؤسسة في الأدبيات العربية، الواضحة في قائمة المراجع، كمصطلح *الثقافة التنظيمية* الذي استخدم في معظم الدراسات المطع عليها خلال هذا البحث، ومصطلح *ثقافة المؤسسة* وكذا مصطلح *ثقافة المنظمة*، الوارد في بعض الدراسات الأخرى، إضافة إلى مصطلح *الثقافة المؤسسية*، والثقافة المنظمة، بمعدلات ضعيفة جدا، في بعض الدراسات العربية.

2- *ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات الفرنسية**²: استخدمت معظم الأدبيات الفرنسية المعتمدة عليها في هذه الدراسة الاستطلاعية، مصطلح *ثقافة المؤسسة (La culture d'entreprise)* للإشارة إلى الظاهرة المتناولة بالبحث، إضافة إلى مصطلح *(La culture d'organisation)*

* أستاذ محاضر بقسم علم الاجتماع، باحدى الجامعات الجزائرية، له عدة مؤلفات وطنية ودولية في مجال الهوية، المؤسسة والمجتمع.

1 محمد، بشير: م، س، ذ، ص، ص: 06، 07

*¹ أنظر قائمة المراجع باللغة العربية، ص-ص: 327-331.

*² أنظر: قائمة المراجع باللغة الفرنسية، ص-ص: 331-337

و(La culture organisationnelle)، في بعض الدراسات الاخرى، كترجمة لمصطلحي ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية.

3- ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات الانجليزية*¹ : أشارت بعض الدراسات المطع عليها خلال هذه الدراسة ، الى أن الأدبيات الانجليزية الأولى في مجال ثقافة المؤسسة، استخدمت مصطلح الثقافة في الشركة*²، وثقافة المصنع*³، كما لاحظنا من خلال بعض الدراسات الانجليزية الحديثة، التي راجعناها في هذه الدراسة، استخدام مصطلح (Organizational culture)، (Corporate culture) أي ثقافة المنظمة وثقافة الشركة باللغة العربية.

استدعت طبيعة هذه الدراسة الاستطلاعية، استخدام، تسمية ثقافة المؤسسة التي كانت ترجمة لتسمية (Culture d'entreprise) باللغة الفرنسية أو (Organizational culture) باللغة الانجليزية، لاستبعاد الطابع التنظيمي (الإداري والتسييري)، المطلق، في هذه التسميات، لنتناول، بالتالي، ظاهرة ثقافة المؤسسة، بالبحث، كظاهرة تتعلق بالمؤسسة، التي تشكل، أولاً، قبل كل شيء، كيانا اجتماعيا تسوده عمليات اتصالية.

كما لا يفوتني في هذا المقام، الإشارة إلى تلك التسميات المجازية المتعددة والمتنوعة لمفهوم ثقافة المؤسسة، والتي تمكنا من تصنيفها كما يلي:

1- التسميات التنظيمية لمفهوم ثقافة المؤسسة: هي تلك التسميات التي تحمل دلالات تنظيمية لظاهرة ثقافة المؤسسة، مثل:

- القيمة النشطة الفعلية للمؤسسة.

- رافعة (Un levier) للعمل.

- نظام رقابة داخلي يديق الأجراس عندما يخرج السلوك (التنظيمي) عن الحدود التي رسمت له المؤسسة.

2- التسميات الاجتماعية لمفهوم ثقافة المؤسسة: هي تلك التسميات التي أشارت الى الظاهرة بدلالات اجتماعية، ونذكر على سبيل حصر كل التسميات التي جمعناها من المراجع المستخدمة في هذه الدراسة

كما يلي:

- اسمنت الالتحام.

- الغراء الاجتماعي، الذي أخذ يعرف بالنسيج الثقافي، الذي يربط العاملين فيما بينهم في الحياة العامة.

*¹ أنظر: قائمة المراجع باللغة الانجليزية، ص:

*² أنظر:

ديان، لويس: سيرة الثقافة المؤسسية، بدءاً من التطوير المؤسسي وصولاً الى ادارة الجودة الشاملة: مراجعة نقدية في الادبيات: الجزء الاول: المفاهيم والتيارات الاولى، (مجلة القيادة وتطوير المؤسسة: منشورات جامعة MCB)، —، جامعة كونزولاند للتكنولوجيا، ريسبان، أستراليا، 1996، ص: 01، متاح على الموقع الالكتروني:

[http://journals.hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticles/culture/culture2.pdf] , 02/10/2015, (13:01)

*³ أنظر:

نعمة عباس، الخفاجي: ثقافة المنظمة، اليازوري، الأردن، 2009 . ص: 21

- نظام للتماسك والاتساق.
- وهي الجزء غير المادي لرأسمال المؤسسة فهي رأسمال غير مادي بنفس قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.
- الشيء الأكثر تقاسما والأقل رسمية داخل المؤسسة.
- 3- التسميات المجردة لمفهوم ثقافة المؤسسة:** تحمل هذه التسميات التي شبهت بها ثقافة المؤسسة دلالات مجردة، كما يلي:
- روح المؤسسة وروح التنظيم.
- هوية المؤسسة.
- شخصية المؤسسة (الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية).
- الطبيعة الثانية (La seconde nature) لعمال المؤسسة.
- لوحة موزاييك متنوعة الألوان.
- القوة غير المرئية وغير الملحوظة.
- شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر في كل مكان.
- مناخ المؤسسة، والهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.
- طريق للحياة داخل المنظمة.
- 4- التسميات الفكرية لمفهوم ثقافة المؤسسة:** هي تلك التسميات التي أشارت الى ثقافة المؤسسة بمفاهيم ذات دلالات فكرية، نذكر منها:
- مضلة تأوي كثير من المفاهيم الإنسانية: القيم، النماذج الاجتماعية، القيم الأخلاقية ... الخ
- عائلة من المفاهيم المكونة من الرموز، اللغة، الاديولوجيات، المعتقدات ...
- تراث مشترك من القيم والمعتقدات.
- تركيبة فكرية (Intellectuelle) وذهنية (Montale) تسمح بتمثيل أو تقديم حقيقة المؤسسة.
- هي البرمجة الجماعية للذهن، التي تميز أعضاء إحدى المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- 5- التسميات المؤسساتية لمفهوم ثقافة المؤسسة:** هي تلك التي استخدمت للتعبير عن المؤسسة ومكوناتها ، نذكر منها على سبيل المثال:
- الجزء المرئي لهوية المؤسسة.
- الاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة، وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها.
- هي منتج لتاريخها وشاهد على مهارتها، معارفها، طرق تفكيرها وأداء العمل بها.
- صيغة للتعبير عن المؤسسة.

6- التسميات الشاملة لمفهوم ثقافة المؤسسة: هي تلك التسميات التي تحتوي في سياقها، على دلالات عديدة ومتنوعة، وتقريبا شاملة لجميع أبعاد هذه الظاهرة، ومن بين هاته التسميات التي صادفناها في قراءتنا لمفهوم ثقافة المؤسسة نذكر:

- جبل الجليد (Iceberg) ، حيث شبهت ثقافة المؤسسة، في الكثير من الأدبيات، بالجبل الجليدي، الظاهر منه، هو في الحقيقة الا جزءا صغيرا من هذه الظاهرة، المتمثل، عادة، في الطريقة العملية (Opeartionnelle) للمؤسسة، كطرق عمل المؤسسة، أسلوبها، التنظيم الداخلي للمؤسسة، نظام الإدارة.... الخ. أما الجزء الباطن (الضمني)، فهو لا يظهر للعيان (خفي)، يتمثل، عموما، في تاريخ المؤسسة، خصائصها... أي بمعنى آخر ذلك الذي يعكس " السياق الثقافي للمؤسسة كالتقييم الفاعلة والمعتقدات الجماعية، لهذه التشكيلات الاجتماعية"¹.

- العلبة السوداء ذات الأبعاد غير المحددة.

توحي، عموما، جميع هذه التسميات المختلفة لظاهرة ثقافة المؤسسة، الى اختلاف رؤى الباحثين والدارسين لها، الأمر الذي كان واضحا جدا من خلال المراجع المعتمدة في الدراسة، وهذا ما سنؤكده من خلال المبحث المقبل والخاص بالتصورات المفاهيمية لثقافة المؤسسة.

¹ Olivier, Devillard. Dominique, Rey: Culture d'entreprise: Un actif strategique (Efficacité et performance collective), Dunod, Paris, 2008, P: 86

المبحث الأول: تطور مفهوم ثقافة المؤسسة

أكد العديد من الباحثين والمختصين في علوم الإدارة والتنظيم أمثال *Elton Mayo ،
*Sainsaulieu¹ ، *Max Pages² ، *Bonetti ، *De Gaulejac⁴ ، *Coch et French⁴ ، *Crozier ،
Friedberg⁶... وآخرون كثيرون^{7}، بأن " ظاهرة ثقافة المؤسسة كانت موجودة منذ القديم، حيث كان
العمال، يعيشونها يوميا داخل المؤسسات، الا أنها لم تكن تتعت بمصطلح ثقافة المؤسسة"¹.

تشير كل من أصالة (l'authenticité) ، وتاريخ وأديولوجية التنظيم (أوالمؤسسة) بأن هذا المفهوم
ليس بحديث، إذا ما تكلمنا عن استخداماته² ، فهي " ظاهرة لها علاقة بديناميكية المؤسسة"³ باعتبار أن
هذه الأخيرة، " مجتمع مصغر، (قبل كل شيء)، نجد فيه نفس السلوكات الموجودة خارج المؤسسة"⁴،
وعليه، فالمنطق يقول، بأنه اذا كان " كل مجتمع ينشئ ثقافته الخاصة به"⁵ فظاهرة ثقافة المؤسسة، اذن،
تواجدت مع تواجد المؤسسة بحد ذاتها.

تحدثت بعض الأدبيات الأجنبية، خاصة منها الفرنسية، على أن هذه الظاهرة، كانت موجودة منذ
القديم، بتسمية الثقافة العمالية (La culture ouvrière)، التي كانت رافضة للقيم السائدة في المجتمع
الرأسمالي، وبالتالي، رافضة، لأهداف وقيم المؤسسات الرأسمالية. لكنها في الوقت نفسه، لم تكن عديمة
من قيم التضامن وحب العمل....، ولم يظهر مفهوم ثقافة المؤسسة إلا عندما انصهرت هذه الثقافة

* George Elton Mayo (1880-1949): عالم نفساني، واجتماعي أسترالي، يعتبر من بين مؤسسي سوسولوجيا العمل
ومدرسة العلاقات الانسانية في المانجمنت (الادارة).
*Renaud Sainsaulieu (1935-2002): شخصية بارزة في السوسولوجيا الفرنسية، مؤسس الجمعية المهنية لسوسولوجيو
المؤسسة APSE (Association Professionnelle des Sociologues D'Entreprise)
*Max Pagés (1936): معالج نفسي (Psychothérapeute)، وباحث في العلوم الانسانية وبسيكولوجيا الاجتماع.
*Vicent de Gaulejac (1946): عالم اجتماعي، رئيس الشبكة الدولية لعلم الاجتماع العيادي.
*Lester Coch et John R. P. French : اشتهرا بكتابها:

Overcoming Resistance to Change, Bobbs-Merill Reprint (Series in the Social Sciences),1948 ,No :45
*Michel Crozier (1922-2013): عالم اجتماع فرنسي، مؤسس التحليل الاستراتيجي، يعتبر من بين مؤسسي المركز الوطني
للبحاث الاجتماعية (Centre National des Recherches Sociales) , CNRS
*Erhard Friedberg (1940): عالم اجتماع فرنسي، من اصلي نمساوي، باحث في المركز الوطني للبحاث الاجتماعية
(الفرنسي)، ويعد من أبرز الشخصيات العلمية بالمدرسة الفرنسية لعلم الاجتماع التنظيمي.

^{7*} Pierre, de Saint-Georges: Op.cit, P: 05

¹ Loc.cit

² Sebastien, Comparet: Le systeme McDonald's en France: Les fondements d'une culture d'entreprise, Harmattan,Paris, 2008, P : 41

³ Pierre, de Saint-Georges: Op.cit, P : 05

⁴ Francois, Eldin: Op.cit, P : 15

⁵ _____: la culture d'entreprise, P:07,

[<http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf>],
11/12/2016, (13h32)

العملية، مع مصالح وأهداف المؤسسة...، لتفتح الطريق بذلك... لظهور ما نسميه اليوم بثقافة المؤسسة¹.

تأتي أعمال Elton Mayo في ثلاثينيات القرن العشرين، كأكبر دليل² على أن هذا المفهوم ليس بحديث، ففي سنة 1933، أشار منظرو العلاقات الإنسانية، الى ظاهرة ثقافة المؤسسة، بمصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني (Le système social irrationnel) كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل³.

وجاءت بعد ذلك أعمال C. Bernard سنة 1938 التي افترضت من خلالها وجود شخصية خاصة بالمنظمة (Une personnalité)، يقوم المسؤولون على إرسائها ووضع القيم الأساسية لهذه المنظمات⁴. ينسب، عموماً، أصل تسمية ثقافة المؤسسة إلى Jaques Elliott*، الذي حاول سنة 1951*¹ تقديم تعريف لمفهوم ثقافة المؤسسة، لينتشر، بعدها، خلال سبعينيات القرن العشرين، في حقل الإدارة، خاصة، بفضل Davis Stanley أحد أساتذة مدرسة (Harvard business School) من خلال كتابه: Organizational and Cultural Comparative: Management Perspective، ليتزايد بعد ذلك الاهتمام من طرف علماء السلوك التنظيمي، بهذه الظاهرة، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية⁵.

قام علماء السلوكيات وعلماء نظريات التنظيم، بترويج مدخل جديد للتحليل التنظيمي، وأطلق عليه مدخل الثقافة التنظيمية، وظهر هذا المفهوم بصورة بارزة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة منذ سنة 1971، و لم يتوقف في الظهور والنمو، منذ ذلك الحين، سواء في أمريكا أو في أوروبا أو في انحاء العالم (المتطورة) ككل.

¹ Loc.cit.

² _____, Abravanel et autre: La culture organisationnelle: Aspect théorique, Pratique et methodologique, Gaetan Morin edition, Canada. 1988, P : 17

³ Jean Pierre, Jardel: L'apport de l'anthropologie a la GRH. (Revue Francaise de gestion), Paris, N^o 45 , Decembre 2000 , P : 23

⁴ Pierre, Morin . Eric, Delavallée: Le manager à l'ecoute du sociologue, Edition d'Organisation, Paris, 2000, P : 41

* Jacques Elliott (1917-2003): عالم نفساني كندي، ترجم تحت اسم التحليل الاجتماعي مفهوم التحليل النفسي في دراسة التنظيمات.

⁵ * اختلف المؤلفون حول تاريخ ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، وذلك بين سنتي 1951 و1952
⁵ زين الدين، بروش و لحسن، هدار: دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، (مجلة ابحاث اقتصادية وادارية)، جامعة بسكرة ، الجزائر، العدد الاول، جوان 2007، ص: 55، متاح على :

[http://univ-biskra.dz/rem/n1/4.pdf], 27/10/2016, (19h20)

تطور، في الولايات المتحدة الأمريكية، تيار من الأبحاث الإدارية، للبحث عن الوسائل التي تستخدم لإعادة تنشيط (Redinamiser) إمكانياتهم البشرية¹. لينتبه، بذلك، المنظرون الى أهمية العامل البشري²، فظهرت دراسة أوشي وجاغر، سنة 1978³، تدعوا للاهتمام بظاهرة ثقافة المؤسسة، من خلال عرضها كعامل منتج لمناخ العمل، الذي يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد وبالخصوص، بالنسبة لعملية الإنتاج والابداع داخل المؤسسة من طرف العامل البشري لهذه المؤسسة.

تطور مفهوم ثقافة المؤسسة كثيرا، خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، فأصبح ظاهرة ظاهرة موضة (Un phénomène de mode)⁴ و " حلقة هامة في سلسلة إدارة الموارد البشرية"⁵. وصار تتداوله الوسائل الإعلامية، واستخدم لأول على صفحات الصحافة المتخصصة يوم 1980/10/27، وأدمجت، بعد ذلك، مباشرة، مجلة (Fortune) ركنا خاصا ومنتظما تحت عنوان (Coporate culture)، أين نشر الأستاذ Davis Stanley مقاله حول ثقافة المؤسسة في المجلة الاقتصادية Business week ، يقارن من خلاله عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة⁶. وفي سنة 1982، جاء الباحثان Terrence Dead و Ilan Kennedy بكتاب لهما تحت عنوان Corporate culture ليضعوا بذلك اللبنة الأولى لمفهوم ثقافة المؤسسة⁷.

يأتي دور، كلا من Waterman و Peters، سنة 1983، ليقدما مفهوم ثقافة المؤسسة كـ "عامل أساسي لأداء المؤسسة"⁸، من خلال كتابهما المعنون بـ Search of excellence، ليدفع عجلة الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة، ويتسابق الباحثون في مختلف الميادين، وخاصة منهم علماء النفس الاجتماعي (Les psychosociologues) ، والمختصون في نظريات المنظمات، للبحث في مجال ثقافة

¹ Renaud, Sainsaulieu: Sociologie de l'entreprise: Organisation, Culture et developement, 2^e edition, Presse de science PO et Dalloze, Paris, 1995, P : 235

² Loc.cit, d'après:

Samul, Pizar: La ressource humaine, Paris Fayard, Paris, 1981

³ ديان، لويس: م، س، ذ، ص: 02

⁴ _____, De Astual: La culture d'entreprise et l'implication du personel, P:108, [http://www.youscribe.com/catalogue/presentations/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-culture-d-entreprise-et-l-implication-du-personnel-377075], 27/10/2016. (16h54)

⁵ Sebastien, Comparet: Op.cit, P : 41

⁶ Maurice, Thevenet: La culture d'entreprise, Puf, Paris,2003 , P : 4

⁷ زين الدين، بروش ولحسن، هدار: م، س، ذ. ص:55، عن:
- Pierre, Dupriez . Solange, Simens : La resistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, 2000, P : 86,
- Michel, Petit . Audrey, Klesta: Management d'equipe: Concepts et Pratiques, Dunod, Paris, 2000. P: 186

⁸ _____, De Astual: Op.cit, P : 108

المؤسسة، فظهرت عناية خاصة بظاهرة ثقافة المؤسسة، خلال هذه، بسبب مجموعة من العوامل التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً: محاولة إعطاء دفع جديد للاقتصاد الليبرالي، عن طريق إدماج الأجراء داخل المؤسسات التي يعملون بها، للحد من المظاهر السلبية للنظام الليبرالي¹، فظهر نوع من التصالح (Une reconciliation) بين المؤسسة وعمالها، حيث " لم يعد هؤلاء الأجراء وسيلة استغلال داخل المؤسسة بل وسيلة مبدعة وخالقة للثروة"².

ثانياً: " التطورات السريعة الخاصة بالمحيط، وتغير قواعد اللعبة التنافسية"³ في الأسواق، إذ أقر أقر علماء الإدارة بضعف المذاهب ووسائل المناجمت الكلاسيكية⁴، فظهرت محاولات لإعادة تكييف تكييف المؤسسة من خلال الخطاب الإنساني (Le discours humaniste) للحصول على أجراء أمناء وذوي فعالية، بهدف إدماجهم الحسن داخل المؤسسة وتحفيزهم، إضافة الى تلك التغيرات السريعة في ميدان النظريات الإدارية وتغير طبيعة ووظائف المؤسسات الحديثة⁵.

ملاحظة: تزامنت هذه الظروف التي عاشتها المؤسسات الأمريكية، بعامل جد أساسي، يمثل، بدوره، العامل الثالث للاهتمام بثقافة المؤسسة، ألا وهو:

ثالثاً: انتباه الباحثين إلى التطور المذهل الذي حققته المؤسسات الصناعية اليابانية، وهيمنتها الصناعية على كل العالم تقريبا، فقد ظهرت هذه المؤسسات، للمحللين، كأنها مؤسسات مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية، وعن جميع شركات العالم، وساد الاعتقاد بأن سر نجاح الاقتصاد الياباني، وهيمنة اليابان الاقتصادية المتنامية، يكمن إلى حد بعيد، في ثقافتها المؤسسية المتبينة. فبرزت على اثر ذلك عدة دراسات، تسلك دوريا علمية عديدة ومختلفة في تناولها لظاهرة ثقافة المؤسسة، فارتبط مفهوم ثقافة المؤسسة، في تلك الفترة، بثقافة المؤسسات اليابانية، التي تمثل الثقافة اليابانية (القوية).

انتقل الاهتمام بظاهرة ثقافة المؤسسة الى أوروبا، بداية القرن 19، وبالتحديد إلى إنجلترا ثم إلى ألمانيا، ، وخلال القرن العشرين، وبالتحديد خلال العشرينيات الأخيرة من القرن العشرين، انتقل

¹ Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: Op.cit. P : 41

² _____: la culture d'entreprise, Op.cit, P : 01

³ Eric, Delavallée : la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition d'Organisation, Paris, 2002. P : 22

⁴ Eric, Godelier: La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie?, (Revue française de gestion), Paris, N° 192, 02/2009, P : 96

⁵ Denys, Cuhe: La notion de culture dans les sciences sociales, Repères, La Decouverte,2001, P : 09, Diponible sur:

[<http://www.youscribe.com/catalogue/presentations/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/la-notion-de-culture-dans-les-sciences-sociales-2299480>].

إلى فرنسا، رغم أن بعض الانتروبولوجيين، يؤكدون على أن أصول ظاهرة ثقافة المؤسسة بأوروبا، وبالخصوص في فرنسا، يعود إلى قبل 150 سنة، أي إلى القرن التاسع عشر، حيث أشار مسيروا المؤسسات الفرنسية (Les dirigeants)، إلى هذه الظاهرة، لاضفاء روح الشرعية وإدماج الأجراء¹ داخل المؤسسات التي ينتمون إليها، وذلك كما يلي:

- بين 1830-1880 ومع النهضة الصناعية كانت المؤسسة عبارة عن عائلة كبيرة (Une grande famille)

- ثم شيئاً فشيئاً، استعمل المختصون وأرباب المهن (Patronaux) كلمة البيت (La maison) للتعبير عن المؤسسة.

- وفي سنة 1970، استقرت تسمية المؤسسة، بالفريق الرياضي (Une équipe sportive) للإشارة إلى المؤسسات الفرنسية خلال هذه الفترة.

تزامن انتقال مفهوم ثقافة المؤسسة إلى فرنسا، على لسان المسيرين، مع محدودية تبني النموذج الكلاسيكي للمؤسسات العائلية (les entreprises familiales) وإعلان شركات أخرى مهمة بعدم إتباعها نماذج إدارية كلاسيكية، وتبنيها وسائل إدارية تثير بين عمالها الشعور والرغبة لانجاز مشروع مشترك. فانفجرت، ظاهرة ثقافة المؤسسة La culture d'entreprise²، في الأوساط الأكاديمية، خاصة الاجتماعية منها، وفي الأوساط الإدارية للمؤسسات الفرنسية، خلال مؤتمر انعقد سنة 1984 بباريس، العاصمة الفرنسية، بمبادرة من *FNEGE، لفرض مؤسسات تقوم على قواعد ثقافية (Le culturalisme) أمريكية أو يابانية على حساب مؤسسات أخرى، حيث تشير ثقافة المؤسسة الأولى، أي الأمريكية، إلى ثقافة، قوية (Forte) ومتماسكة (Cohérente) تعكس قوة المؤسسة، أما ثقافة المؤسسات اليابانية كثقافة حسنة (Bonne)، تأسست، من مبادئ تضرب جذورها أوتار الزمن القديم جدا للمجتمع الياباني، حيث يشير مدير المركز الأورواسيوي، في هذا الصدد، آنذاك في فرنسا إلى " أن ما يمكن أن تتعلمه المؤسسات الأوروبية من اليابان، لا يختزل في مجرد تقنيات أو أدوات للتسيير (نظرية Z)³.... بل منحتنا التجربة اليابانية رؤية أخرى للمؤسسة، للمجتمع وللأفراد في أوقات العمل"³.

¹ Eric, Godelier: Op.cit, P,P : 98,99

² Renaud, Saisaulieu: Op.cit, P : 235

* FNEGE : (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprise)، المؤسسة الوطنية لتعليم تسيير المؤسسات)

¹ * نظرية Z للمؤسسات، أو النموذج الياباني، لمؤسسها William Ouchi، تقوم على اساس طريقة الادارة اليابانية.

³ William, Ouchi: Théorie Z faire face au deficit japonais, Traduit par: Jaque, Guiod, Interedition, Paris, 1982. P,P : 09,10

وتأخر كثيرا، ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة في الجزائر، الذي انتقل من فرنسا، كباقي الكثير من المفاهيم العلمية، على صفحات الأدبيات الجزائرية، باختلاف مجالاتها العلمية، الى غاية 1997*².
يمكننا في الاخير، حوصلة اهتمامات جل الأدبيات الأولى لمفهوم ثقافة المؤسسة، باختلافها (الأمريكية والأوروبية) في المحاور التالية:

- محاولة تفسير أو تقديم تعاريف لهذا المولود العلمي الجديد.
 - محاولة دراسة مدى فعالية هذه الظاهرة في أداء هذه المؤسسة.
 - التركيز على تقنيات تشخيص ظاهرة ثقافة المؤسسة .
 - محاولة قياس ظاهرة ثقافة المؤسسة.
- وسنحاول بدورنا، التركيز على المحور الأول الخاص بمحاولة حصر مختلف التصورات المفاهيمية التي قدمت حول مفهوم ثقافة المؤسسة، في المبحث التالي:

*² وهذا ربما، ما يعكس، الاهتمام المحدود، على صعيد البحث، على ثقافة المؤسسة في واقع الدراسات الجزائرية.

المبحث الثاني: التصورات المفاهيمية لثقافة المؤسسة

اشتق مفهوم ثقافة المؤسسة من حقول علم أصول الكلمات (الايتمولوجيا) * وعلم الأنتروبولوجيا¹ وكذا علم الاجتماع (Sociologie)، وظهرت صيغة ثقافة المؤسسة لأول مرة سنة 1951، كما أشرنا إليه في الجزء السابق من الدراسة، من طرف Jaques Elliott ، وذلك عندما اتجه الباحثون إلى دراسة ثقافات الجماعات، لينتبهوا إلى وجود هذه الظاهرة داخل المؤسسات، باختلاف أنواعها وأحجامها، كظاهرة اجتماعية تنظيمية، باعتبار ان المؤسسات كغيرها من الجماعات الأخرى، قبل كل شيء، تعتبر "تشكيلات اجتماعية *Un construit social*"¹، لها كيانا قائما بذاته ولها، اذن، "ثقافتها الخاصة بها"².

يبرز المفهوم بقوة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وبصبح من المفاهيم الأكثر شيوعا وتداولاً في الأوساط الأكاديمية² (الإدارية والتنظيمية)، فمنذ أن قدم Jaques Elliott تعريفه لمفهوم ثقافة المؤسسة سنة 1951 ، ثم Ouchi سنة 1981 الذي أكد من خلال كتابه (Théory Z) "أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير المؤسسات"³ ، ومنذ أن أصدر كلا من Peter وWatermann كتابهما⁴ (In search of excellence) سنة 1982، ظل هذا المفهوم ذا جاذبية خاصة من طرف الباحثين، الى يومنا هذا، ليصبح من المفاهيم الأكثر تداولاً في الأدب الإداري الحديث³، رغم إجماع الباحثين بأنه مفهوم يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد والضبابية والغموض.

* الايتمولوجيا (Etymologie): علم أصول الكلمات (علم تاريخ الألفاظ)، يعتمد على المقارنة بين الصيغ والدلالات لتمييز الأصول عن الفروع، من خلال دراسة المجتمعات والمؤسسات وسائر العلوم والفنون .
*¹ الأنتروبولوجيا (Anthropologie): دراسة الانسان والمجموعات (Groupe) الانسانية.

¹ Francois, Eldin: Op.cit, P : 18.

² Cindy, Boisvert : Op.cit, P: 01.

*² لم يعادل الاهتمام العلمي لهذا المفهوم، اهتماما واقعيا في الميدان العملي ، حيث سجلت مفارقة بين ارتفاع عدد الدراسات المتناولة لمفهوم، الاهتمام الضعيف له داخل المؤسسات، أنظر:

Eric, Delavalée: Op, Cit, P : 01.

*³ M. Khatib, Taysir: Organizational culture, subcultures, and organizational commitment , (A dissertation submitted to the graduation faculty in partial fulfillment to the requirements for the degree of doctor of philosophy), IOWA State University, USA.1996 , P:01, available online at:

[<http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd>], 12/09/2016, (22h32)

عن:

T.J, Peter et R.H, Waterman: In search of excellence, Harper and Row, New York.1982.

*⁴ M. khatib, Tayssir: loc, cit.

عن:

W.G , Ouchi : Théory Z , Avon Books, New York.1981.

عن:

³ M. khatib, Tayssir: loc, cit.

دفع الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، الكثير من الباحثين في مختلف العلوم، خاصة علوم التسيير والسلوك التنظيمي، إلى تقديم تعاريف عديدة ومتباينة لهذه الظاهرة، انطلاقا من ميدان الدراسة، أو من بيئاتهم المتباينة، أو من ثقافتهم المختلفة،... الأمر الذي يؤكد على أن هذا المصطلح هو مصطلح واسع شاسع لا يمكن اختزاله في أبعاده الفنية (Artistique) أو الأدبية (Literature) ولا حتى حصر جميع أبعاده المختلفة¹.

دفع هذا الاختلاف، حول تقديم تعريف محدد ودقيق لهذه الظاهرة، المختصون في ميدان المنظمات والإدارة، عموما، إلى البحث والتحري حول كل ما أنجز في فضاءها من بحوث ودراسات لضبط القواسم المشتركة بين التعاريف المقدمة، قصد ايجاد إطار متكامل وشامل، تتخذ كقاعدة علمية ينطلق منها الباحثون لدراسة هذه الظاهرة، فذهب معظمهم إلى تصنيفها، أي مجمل تلك التعاريف المقدمة، ضمن مقاربات، أو منظورات، أو اتجاهات، وأخرى بكل بساطة، ضمن مجموعات متباينة، يمكن إيجازها كما يلي:

أولاً²: التصنيف الأول لتعاريف ثقافة المؤسسة: نجد خلال ثمانينات القرن الماضي مقاربتين

أساسيتين في تصنيف تعاريف ثقافة المؤسسة كما يلي:

أ- **المقاربة الوصفية:** هي تلك التعاريف التي تعتبر ثقافة المؤسسة كنظام جزئي داخلي يسمح للأفراد بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه.

ب- **المقاربة الديناميكية:** هي تلك التي تقدمها على أنها نظام من المعارف والمعلومات السارية داخل المؤسسة، والتي يترجمها أفرادها من خلال سلوكياتهم، آرائهم، قناعاتهم.... إلى آخره.

ثانياً³: التصنيف الثاني لتعاريف ثقافة المؤسسة: حدد Martin، سنة 1992، ثلاث منظورات

مهيمنة على البحث عن هذه الظاهرة، وهي:

أ- **منظور التكامل:** الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة لمعتقدات واحدة.

ب- **منظور الاختلاف:** التي تؤكد على أن هناك ثقافات فرعية داخل المؤسسة الواحدة.

ج- **منظور التجزئة:** الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المؤسسة.

¹ El- Hachimi, Benali: Culture d'entreprise: Ethique culturelle + Esprit de gestion, (Vers une nouvelle culture managerial), Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, Office des publications universitaires, Alger, 03-1996, p:408

² Eric, Delavalée: Op. cit, P : 01

³ نعمة عباس، الخفاجي: م، س، ذ، ص، ص: 22 ، 23
35

ثالثاً 1: التصنيف الثالث لتعاريف ثقافة المؤسسة: حاول، هذا التصنيف جعل التعاريف

المتحصل عليها، حول ثقافة المؤسسة، ضمن خمسة اتجاهات هي:

أ- **الاتجاه الأول:** يتركز على الأنماط الفكرية التي يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة والتي تنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد كذ: القيم، الافتراضات، المعتقدات، المفاهيم، الرموز، الشعارات، التوقعات، الفلسفة والاتجاهات، التي تشكل القاعدة الأساسية لأعمال وأنشطة المنظمة، الرسائل والاستراتيجيات الخ.

ب- **الاتجاه الثاني:** يرى هذا الاتجاه أن ثقافة المؤسسة، تنحصر في المظاهر المادية الملموسة (كاللباس، المباني، الشعارات).

ج- **الاتجاه الثالث:** يجمع بين الاتجاهين السابقين ويشمل، بالتالي، الأنماط الفكرية والسلوكية، أي يتمثل في البعد الذهني (غير المادي) وكذا البعد السلوكي (المادي).

د- **الاتجاه الرابع:** يصف هذا الاتجاه، التعاريف المقدمة حول مفهوم ثقافة المؤسسة، بنوع من الشمولية، حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة للتعامل الفعال مع البيئة، وبأنها الأداة التي تسخر لتحقيق الذات.

هـ- **الاتجاه الخامس:** يرى أن الثقافة لها عدة أبعاد تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد (Iceberg)، وهما:

- جزء مرئي (ظاهر) مثل الرموز، الشعارات، المباني، اللباس .. الخ

- جزء مغمور (غير ظاهر) مثل الافتراضات، المعتقدات .. الخ.

ينته، الباحث، عملياً، وسط هذه التصنيفات المتعددة، المتنوعة والمتباينة والمتداخلة، في كثير من الأحيان، ليعجز، في النهاية، عن انتقاء تصنيف واضح، شامل، واف لمفهوم ثقافة المؤسسة... وحتى لا نجعل، بدورنا، هذا الجزء من الدراسة، مجرد اقتباسات لما تم جمعه من تعاريف، حاولنا بدورنا تصنيف عناصر ثقافة المؤسسة إلى مجموعات، تقريبا متباينة وفاصلة بين جميع أجزائها، حتى نتمكن في الأخير من بناء تعريف واضح، شامل، وواف لمفهوم ثقافة المؤسسة. وهذا من خلال تقديم مجموعة من التعاريف المتحصل عليها، في شكل جداول منفصلة كما يلي:

1 علي عوض، الوقفي: م، س، ذ، ص، ص: 12، 13.

- أ- المجموعة الأولى: تشمل التعاريف التي ترسم ثقافة المؤسسة من خلال مكوناتها المختلفة.
- ب- المجموعة الثانية: تحوي تلك التعاريف التي تجيب عن السؤال كيف تكونت (تشكلت) هذه الظاهرة داخل المؤسسات؟
- ج- المجموعة الثالثة: تركز هذه المجموعة، على مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها هذه الأخيرة داخل المؤسسة.
- د- المجموعة الرابعة: تقدم ثقافة المؤسسة من خلال الأنماط السلوكية السائدة داخل المؤسسة.

1- المجموعة الأولى : ثقافة المؤسسة كعناصر تكوينية: تشمل تلك التعاريف التي وصفت ظاهرة ثقافة المؤسسة، من خلال مكوناتها المختلفة، ويمكن تقديمها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (08): يمثل ثقافة المؤسسة كعناصر تكوينية

اسم العالم/السنة	مفهوم ثقافة المؤسسة
V. Lynn 1988	القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة ¹ .
George Nizard	مجموع القواعد والمعايير والمواقف والقيم والاعتقادات الرسمية وغير الرسمية المشتركة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ² .
القيوتي	مجموعة المعاني والرموز السائدة في التنظيم ³ .
Olivier Meier	تشمل القيم و المعتقدات، الافتراضات، المسلمات والمواقف والمعايير المشتركة مع الذين يعملون داخل المؤسسة ⁴ .
Devillard Olivier	مجموع القواعد والمعايير الصريحة منها والضمنية ⁵ .
-	تتكون من المعرفة المحلية (savoir local) التي يجب أن يمتلكها كل عضو في الفريق (groupe)، للاندماج فيه ⁶ .
Bournois 1996	ترادف ثقافة المؤسسة اطارا من الأفكار، نظاما من القيم، والقواعد المنتظمة نسبيا، المتقاسمة بين الفاعلين داخل المؤسسة ⁷ .
-	صيغة تشمل، في الوقت نفسه، النشاط المهني (Professionnelle) والفيزيائي (Physique) ، الرياضي (Sportive) ¹ لجميع أعضاء المؤسسة.

¹ أسامة، الفراج: م، س، ذ، ص: 157

² Francois, Eldin : Op.cit ,P :145.

³ محمد قاسم، القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط5، دار وائل، 2009 ص: 151

⁴ Olivier, Meier: Op.cit, P:10.

⁵ Olivier, Devillard et Dominique, Rey: Op. cit, P: 04.

⁶ Monique, Brun, Philippe, Rasquinet: Op,Cit, P : 18.

⁷ Olivier, Mier : Op cit. P: 10.

تضم تشكيلة واسعة (vaste gamme) من السلوكيات، طرق الإنتاج، الاختصاص (Spécialisation)، المعارف، التقنيات، المواقف اتجاه النظام التأديبي، العقوبات و العادات، التقاليد الإدارية، أهداف المؤسسة، سلوكها اتجاه القضايا، طرق المكافآت، القيم المتعلقة بكل أنواع العمل (.....) (الطابوهات) (.....)، الوسائل، التقنيات داخل المؤسسة ² .	-
مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين ³	مدحت أبو النصر
ظاهرة شاملة لمجموعة من المعاني، القيم، الاساطير، الروتينات (Routines)، الشعارات الطقوس، الاحتفالات ⁴ .	Peters Waterman و

بينما قدمت التعاريف، الواضحة أعلاه، مفهوم ثقافة المؤسسة، بصيغة مباشرة، مختلف المكونات التي تشكل هذه الظاهرة، راحت مجموعة من التعاريف الأخرى، تقدم هذه التشكيلة، بصيغة غير مباشرة، مجازية، نذكر من بينها:

- أ- وصف مفهوم ثقافة المؤسسة، بأنها " تركيبية (construction) فكرية (Intellectuelle) وذهنية (Montale) تسمح بتمثيل المنظمة"⁵
- ب- يعرفها الأخر، بأنها " هي طرق (manières) التفكير (Penser) والإحساس (Sentir) والتصرف (Agir) المشتركة بين أعضاء نفس المؤسسة"⁶
- ج- ويختزلها George Nizard في " طريقة تفكيرها (أي المؤسسة) وأيضاً عملها العادي التقليدي على الأقل المتقاسم بين كل أعضائها"⁷
- د- نقدم أيضاً التعريف القائل بأن ثقافة المؤسسة "تترابط في عدة مستويات تبدأ من غير المرئي (L'invisible) واللاوعي المشكلة من مسلمات و قواعد .. إلى المرئي كالعادات والشعار والإجراءات والسلوكيات"⁸
- هـ- يندرج ضمن هذه المجموعة، أيضاً، ذلك التعريف القائل بأن ثقافة المؤسسة هي " طريقة التفكير والعمل المعتاد التقليدي، تقريبا، والمتقاسم بين جميع أعضاء المؤسسة، (.....) والتي يجب أن يتعلمها كل عامل جديد في المؤسسة ليكون مقبولا فيها"⁹.
- و- تشمل، أيضاً، "مختلف الطرق التي تشعر وتعمل بها المؤسسة"¹⁰.

¹ Benali, El- Hachimi: Op. cit, P : 408.

² Loc. cit. P: 407 .

³ مدحت، أبو النصر: ادارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص: 412

⁴ M. Khatib, Tayssir : Op. cit. P : 09.

⁵ Benali, El- Hachimi: Op. cit, P : 408.

⁶ Olivier, Meier: Op. cit, P : 10.

⁷ Benali, El- Hachimi: Op. cit, P : 407.

⁸ Monique, Brun, Philippe, Rasquinet: Op.cit,P : 18

⁹ _____, De Astual: Op. cit, P : 109

¹⁰ محمد، بشير: م، س، ذ، ص: 09

2- المجموعة الثانية : ثقافة المؤسسة كنتاج ثقافي: تشمل التعاريف التي تجيب على السؤال التالي:
كيف تشكلت ثقافة المؤسسة؟ ويمكن عرضها من خلال الجدول رقم (09) كما يلي:
جدول رقم (09) يمثل ثقافة المؤسسة كنتاج ثقافي

اسم العالم/السنة	مفهوم ثقافة المؤسسة
E.H Shein	مجل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها المؤسسة وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولاتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها، وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والأكيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل ¹ .
Kossen	مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة ² .
-	تماسك القيم والخرافات والأبطال، الرموز، الكلام، اللغة، الاحتفالات، ... التي تنتجها المؤسسة ³ المؤسسة ³ .
-	هي حصيلة لنتائج المؤسسة الماضية، طريقة إدارتها، أحلام أوجدتها، مشاريعها، نشاطاتها ولكن أيضا عند البعض هي كاريزماتية الزعيم (المسؤول) ⁴ .
-	هي منتج فرعي (un sous produit) أو نتيجة ثانوية للثقافة الوطنية ⁵ .
Diane Girard	مجموع المسلمات، التي تطورت في الأساس من طرف فريق معين تدريجيا أثناء إيجاد حلول لمشاكل عدة للتكيف مع محيطها الخارجي والداخلي ⁶ .
Devies H.T.O	الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضا ... والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين من المنظمات ⁷
-	عبارة عن ردود أفعال مشتركة، كما انها، عبارة عن نتائج (ثمار) ليست كردة فعل عفوية لمنبه ما، لكنها سيرورة طويلة لعملية تمثيل (assimilation) لمعايير أخلاقية (axiologique) ادراكية (cognitive) شعورية (affective) وسلوكية (comprtentale) ⁸ .
Huczynski et Buchanam 2006	مجموعة متفردة نسبيا، تحمل معاني القيم، والمعتقدات والعادات، التقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك الى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي ⁹ .

¹ Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: Op. cit. P :17

² محمود سلمان، العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005.

³ Benali, El- Hachimi: Op. cit, P : 408.

⁴ Francois, Eldin: Op.cit, P :145.

⁵ Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: Op. cit, P: 18.

⁶ Diane, Gerad: Culture organisationnelle: Contexte d'affaires et prise de decision éthique, (Revue de gestion), volume 32, numero, 101-111, HEC Montréal, 2007, P: 103

⁷ أسامة الفراج: م، س، ذ، ص:157

⁸ Gerard, Ouimet : Psychologie des leaders et culture organisationnelle : Une typologie métaphorique, (Revue de Gestion), _____, _____, vol.32, 02/2007. P : 51

⁹ نعمة عباس، الخفاجي: م، س، ذ، ص:23

ما هي الا حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك القيم التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين.¹

تشكلت وتطورت ثقافة المؤسسة، على امتداد تاريخ هذه التشكيلة الاجتماعية، كردود أفعال مشتركة عفوية لأعضاء المؤسسة، عن طريق عملية القولية (Moulage) لكل ما هو سلوك وأفكار وشعور وأخلاق داخل المؤسسة، فهي مثلها مثل الثقافة الوطنية، لم تنتج عن الصدفة، ولا عن قرارات ولا عن سياسات، أو تشريعات، بل نتجت ، بصفة عامة، عن مجموعة من العناصر التالية :

أ- عنصر الثقافة الوطنية، التي يتقلها معهم أفراد المؤسسة إلى داخل المؤسسة، (كثقافة فرعية).

ب- عنصر كاريزماتية مؤسس الشركة، أو بعض الشخصيات البارزة فيها.

ج- عنصر التفاعل الاجتماعي، السائد بين أفراد المؤسسة، في محاولاتهم لإيجاد حلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسة خلال سيرورة حياتها.

تمثل ثقافة المؤسسة، اذن نتاجا ثقافيا، يترجم الكل المتكامل لنشأة هذه الأخيرة، يتناقله أفرادها فيما بينهم داخل هذه التنظيمات ويفتخرون به.

3- المجموعة الثالثة : ثقافة المؤسسة كأنماط سلوكية: تركز هذه المجموعة على ثقافة المؤسسة كأنماط سلوكية تنظيمية داخل المؤسسة، وبمكنا عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) يمثل ثقافة المؤسسة كأنماط سلوكية

اسم العالم/السنة	مفهوم ثقافة المؤسسة
Jaques Elliot 1951	هي التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وانجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند انجاز الأعمال. ²
Jhonson	افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة، وتفاعلاتها مع بيئتها ³
Harrisson	المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة ، مكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة. ⁴
Hitt 2005	وضع معقد يتعلق بالأيديولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على اسلوب تنظيم قيادة أعمالها ⁵

1 نفس المكان

2 نعمة عباس، الخفاجي: ص: 21

3 المرجع السابق، ص: 23

4 سعد غالب، ياسين: الادارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص: 238

5 نعمة عباس، الخفاجي: م، س، ذ، ص: 23

هي كنظام عام وجمعي يقبل معاني أنشطة ومهام الجماعة التي تنجز في توقيت محدد، يضم النظام، مصطلحات وعبارات، وتبويبات وتصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير التصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً ¹	Pettigrew 1979
تعني المعتقدات، والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة ²	Torrington 2008
مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال ³	Jay. B. Barney
المجموع المتجانس للمواقف المشتركة لكل الأجراء في وضعية عمل ⁴	محمد بشير
مجموعة من القيم والسلوكيات، المعايير التي توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف. ⁵	علي عبد الله
مجموعة المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها ومع كل من له علاقة بها وتؤثر بدورها في الجوانب التنظيمية وفي سلوك العاملين فيها، كما يحدد الأسلوب الذي يستخدمه المسؤولون في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ⁶	ابراهيم أحمد عواد أبو جامع

تندرج ضمن هذه المجموعة، تعاريف أخرى، تصف ظاهرة ثقافة المؤسسة، كأنماط سلوكية تنظيمية، في سياق غير مباشر، مجازي، نذكر منها:

أ- تعريف Hofsted الذي قدم ثقافة المؤسسة بأنها " البرمجة الجماعية لفكر أفراد التنظيم" ⁷ التي تدفع كل فرد داخل التنظيم إلى سلوك تصرف محدد، فهي تحدد الإطار المناسب للعمل والحدود التي لا يجب تجاوزها داخل المنظمة.

ب- تعريف Maurice thevenet الذي يصف هذه الظاهرة بأنها " تسمح بفهم وإدارة ديناميكية المؤسسة" ⁸

ج- فهي تمثل بالمرّة " محتوى وطريقة للتمييز " ⁹ بين المؤسسات وذلك من خلال نوع السلوكيات السائدة داخل المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص: 21

² المرجع السابق، ص: 24

³ جمعة، خير الدين: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة E.N.I.C.A.B، (رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية)، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2014-2015، ص: 07، عن: Josef, Wallace. James, Hunt . Christopher, Richard : The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial valus, MCB university press, The international journal of sector-public Management, Vol 12, N°07, 1999, P : 549.

⁴ محمد، بشير: م، س، ذ. ص: 09.

⁵ علي عبد الله: م، س، ذ، ص: 02.

⁶ ابراهيم أحمد عواد، أبو جامع : الثقافة المؤسسية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية، (المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009، ص:05.

⁷ Soufiane, Badraoui et Dalila, Lalouani et Souad, Belarouci: Culture et management : Le modele d'Hofstede en question, (Cross-Cultural Management Journal), Volume 14, Issue 2 (6), 2014, P: 240

⁸ _____, De astual : Op, Cit, P : 108.

⁹ Eric, Delavallée: Culture d'entreprise: La contribution de Herbert Simon, 1995, P : 05,

د- وعن كلا من A.A.Kennedy و E. Deal يقول نجم عبود نجم بأن ثقافة المؤسسة هي " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة"¹ فهي تمثل ، إذن " الإطار القيمي (الأخلاقي) والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع الأفراد "².

تمثل ثقافة المؤسسة، حسب هذه المجموعة، اذن، بكل بساطة ووضوح: نظام من القيم (التي تشير إلى أهمية L'importance الأشياء) والمعتقدات (التي تحدد كيفية عمل الأشياء) المتقاسمة بين الأعضاء (التي تحدد كيفية عمل الأشياء)، هذا النظام الذي يهدف إلى التجانس المستدام بين جميع النماذج السلوكية (L'emoginesation durable de leurs paradigmes) ، لتفسير وترجمة الأشياء (Interpretation et signification) ³.

- فهي أسلوب حياة⁴، مبرمج فكريا، لمختلف الذهنيات والعقليات السائدة داخل المؤسسة.

- وهي " الشيء الأكثر تقاسما والأقل رسمية"⁵

تمثل ثقافة المؤسسة، بصفة عامة، نظام من الأفكار، الرسمية أو غير الرسمية، المشتركة والمتقاسمة بين كل أعضاء المؤسسة، التي تشكل، بدورها، دليلا لتوجيه سلوك المنظمة وأعضائها، بهدف إقرار التجانس المستدام لكل تصرفات المنظمة وأعضائها، التي تظهر في شكل طقوس وممارسات إدارية.... الخ بهدف البحث عن التميز للمؤسسة.

[<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1995-01.pdf>], 28/10/2016, (15h51)

¹ نجم عبود، نجم: المدخل الياباني في الإدارة، ط1، دار الوراق، عمان، 2004، ص:09
² طاهر محسن منصور، الغالبي . وائل محمد صبحي، ادريس: الادارة الاستراتيجية : منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص:295

³ Gerard, Ouimet :Op, Cit, P : 51

⁴ عبد الحفيظ، مقدم: م، ي، ذ، ص:17

⁵ Olivier, Devillard . Dominique, Rey: Op.cit, P: 04

4- المجموعة الرابعة : ثقافة المؤسسة كوظيفة تنظيمية: تعرض هذه المجموعة تلك التعاريف التي تختزل مفهوم ثقافة المؤسسة، في مختلف الوظائف التي تؤديها هذه الظاهرة، داخل المؤسسة، أو خارجها.

جدول رقم (11) يمثل ثقافة المؤسسة كوظيفة تنظيمية

اسم العالم/السنة	مفهوم ثقافة المؤسسة
Peters et Waterman 1982	الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد ادارة المنظمة في البحث عن التميز <u>1</u>
Maurice thevenet	تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة <u>2</u>
Amstrong	مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة لتحقيق ميزة تنفسية للمنظمة، للتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم <u>3</u> .
-	نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء ، تعمل هذه الثقافة على تشكيل سلوكهم وتمنحهم شعور بالهوية، وتؤدي إلى خلق الالتزام والتماسك الاجتماعي <u>4</u> .
-	مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها المنظمة ووحدة معينة في توجيه سلوكهم وحل المشكلات. <u>5</u>
-	تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد على خلق التكامل مع الأفراد المنظمة <u>6</u> .

فضل، الكثير من الباحثين الآخرين، تقديم تعاريفهم، الى جانب تلك التعاريف المشار اليها في الجدول أعلاه، في وصف ظاهرة ثقافة مؤسسة من خلال الوظائف التنظيمية التي تؤديها، بطريقة غير مباشرة (مجازية) كما يلي:

أ- Edgard Morin هو " النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المشتركة

المركبة" 7

1 نعمة عباس، الخفاجي: م، س، ذ، ص: 21

2 Maurice, thevenet: Op. cit, P:05

3 مصطفى محمود، ابو بكر: التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 104.

4 بلقاسم، سلاطونية . اسماعيل، قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 39.

5 حسين، حريم: السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان ، 2004، ص: 327.

6 أسامة، الفراج : م، س، ذ، ص: 157.

7 _____ : Culture d'entreprise: Op.cit, P : 01

ب- هي " الربط بين اختلافات بدلا من تقاسم التصورات (بين أفراد المؤسسة) بشكل انسجامي وتكاملي"¹.

- يتبين من خلال التعاريف المشار إليها في الجدول الأخير رقم (10)، بأن ثقافة المؤسسة تختزل في وظائف متنوعة تحدث داخل هذا الوعاء التنظيمي، والتي يمكن تقديم أهمها، كما يلي:
- التماثل والترابط، التكامل، الالتزام والتماسك....الخ.
 - التأثير على السلوك وقرارات التسيير...الخ.
 - تحكم الطريقة التي يفكر بها الأفراد وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية... .
 - تنظيم العمل وممارسة السلطة ...
 - منح شعور بهوية مشتركة بين أعضاء المؤسسة.....ووظائف أخرى عديدة.

تبقى مجموع هذه التعاريف المقدمة حول ثقافة المؤسسة، ما هي إلا عبارة عن تصورات الباحثين والمختصين لهذه الظاهرة، وذلك انطلاقا من عدة اعتبارات، لهذا وبناء على تلك التصانيف المنجزة من طرفنا، بإمكاننا تقديم مفهوم ثقافة المؤسسة كما يلي:

تعتبر ثقافة المؤسسة ظاهرة إنسانية، اجتماعية موجودة في كل المؤسسات باختلاف أنواعها، تختلف، في الوقت نفسه، من مؤسسة الى أخرى، تتكون من تشكيلة واسعة جدا لكل ما هو موجود داخل المؤسسة، من (أفكار، أحاسيس، ممارسات وأشياء)، هذه الأخيرة التي قد تكون ظاهرة أو ضمنية، رسمية أو غير الرسمية، مشتركة ومتقاسمة بين كل أعضاء المؤسسة في فترة زمنية معينة. ينقلها هؤلاء إلى داخل هاته المنظمة لتنمو وتتطور على امتداد تاريخ المؤسسة متأثرة ب:

- عملية التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة.
- كاريزماتية المؤسس (بعض الشخصيات البارزة في المؤسسة)
- الثقافة الوطنية لعمال (المؤسسة)

تشكل، هذه الثقافة، في الوقت نفسه، من الناحية العملية للمؤسسة، دليلا لتوجيه سلوك المنظمة وأعضائها لانجاز مجموعة من الوظائف المتنوعة التي تحدث داخل المؤسسة بصورة نمطية (متجانسة) بهدف البحث عن التميز للمؤسسة.

يؤكد هذا الجزء الخاص بثقافة المؤسسة، على ما قاله Chanlat ، عندما وصف هذا المفهوم بأنه يشبه " العلبة السوداء ذات الأبعاد غير المحددة"¹. وكذا ما تفضلت به Sabrina sémaiche في

¹ Benoit, Grouard. Francis, Meston: l'entreprise en mouvement, Dunod, Paris, 1998, P : 38.

حديثها عن هاته الأبعاد، قائلة بأن " لمفهوم ثقافة المؤسسة أبعادا ظاهرة للعيان، يمكن إدراكها من خلال مظاهرها المادية، واخرى غير ظاهرة، لا يمكن إدراكها ولا تسليط الضوء عليها"².

فهي حقا كجبل الجليد (Iceberg) ما يظهر منه، إلا جزء صغير من هذه الظاهرة، يتمثل في نظام الإدارة، مناخ العمل (...الخ). أما الجزء الثاني، منها، وهو الغامر الخفي وغير الظاهر، فهو الجزء الأكبر لثقافة المؤسسة، والذي لا يمكن رؤيته، والذي يشير الى القيم، المعتقدات، تاريخ المؤسسة، ...الخ³.

تشير ثقافة المؤسسة، اذن، الى تلك التشكيلة الواسعة جدا لكل ما هو موجود داخل المؤسسة من: أفكار (قيم، معتقدات، معايير، معاني، مفاهيم...)، وشعور، ومن ممارسات (كمراسيم، طقوس، مواقف، ايديولوجيات، عقوبات...)، وأشياء (مثل الرموز، الوسائل، التقنيات)، التي تتصف، معظمها بأنها:

- جماعية، و (اجتماعية)، مقبولة (رسمية وغير رسمية)، الضمنية والصريحة، المرئية، وغير المرئية.
- المشتركة والمتقاسمة بين كل أعضاء المؤسسة.
- والسائدة داخل المؤسسة،.... في فترة زمنية معينة.

¹ Jean-Francois, Chanlat: L'individu dans les organisation: Les dimensions oubliées, Edition Aska, Canada, 1990, P : 15, Disponible sur:

[<https://books.google.fr>], 25/10/2016, (14h55)

² Sabrina, Semache: Op. cit, P : 348

³ Olivier, Devillard et Dominique, Rey : Op , cit. P : 04

المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة

اتجه اهتمام العديد من الباحثين لتعريف مفهوم ثقافة المؤسسة، وتفكيكه لاستخلاص مكوناته أو عناصره الأساسية*. والتمتع في معظم التعاريف المقدمة حول هذا المفهوم، نجدها تقدم ثقافة المؤسسة كأنها مزيج (une combinaison) من مواد ثقافية مختلفة¹ تتنوع بين عناصر ضمنية (غير ظاهرة) ، تشكل بدورها محتوى ثقافة المؤسسة (Le contenu) ، وأخرى مرئية (ظاهرة) تشكل مظاهر هذه الثقافة، إضافة الى عناصر تاريخية حول المؤسسة، لهذا، وانطلاقاً من المبحث السابق الخاص بمفهوم ثقافة المؤسسة و بناءاً على الجزء الخاص بالتعاريف المتعلقة بمكونات هذا المفهوم نقدم التركيبة أو المزيج الثقافي كما يلي :

الشكل رقم (01) : يمثل المزيج الثقافي التنظيمي

ثقافة المؤسسة = عناصر ضمنية + عناصر ظاهرة + تاريخ المؤسسة

ارتأينا، استناداً الى المعادلة الاستنتاجية*، الواضحة اعلاه، إلى تجزئة هذا القسم من الدراسة إلى ثلاثة أجزاء نعرض فيها بالتفصيل المفيد، مكونات كل جزء على حده، كما يلي:

أولاً : **العناصر الضمنية لثقافة المؤسسة** : تتمثل في عناصر لا يمكن إدراكها بالعين المجردة، تشكل بدورها الحصة الكبرى في المزيج الثقافي للمؤسسة. وتلعب دوراً جوهرياً في تشكيل ثقافة المؤسسة² لهذا ستكون معالجتنا لهذه العناصر، وبالخصوص العنصر الأول المتمثل في القيم بتفصيل أكثر، مقارنة بالعناصر الأخرى، وهذا للأهمية التي تتميز بها القيم التنظيمية في المزيج الثقافي التنظيمي مقارنة بباقي العناصر الأخرى، وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:

1- **القيم التنظيمية: (Les valeurs organisationnelles)**: تعرف القيمة بأنها " مقياس أو معيار للانتقاء"³، فهي، " المرغوب فيه، (.....) من طرف الفرد، أو الجماعة الاجتماعية "⁴، وبالنسبة للقيمة التنظيمية، تعرف بأنها " التفضيلات الجماعية (Références collectives) للمؤسسة"⁵،

* أنظر الفصل الأول، المبحث الثالث، ص: .

¹ _____, De Astual:Op. cit. P : 110

² Olivier, Meier: Op.cit, P: 15

³ غريب، سيد . عبد الباسط ، عبد المعطي: البحث الاجتماعي: المنهج والقياس، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1973، ص: 189

⁴ علي عبد الرزاق، جليبي . السيد عبد العطي، السيد . محمد أحمد، بيومي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص: 139

⁵ _____, De Astual: Op.cit, P : 110

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي **1**:

أ- **قيم معنونة (Les valeurs déclarés)** : لها آثار مرئية في الملفات الرسمية، الخطابات، وسائل اتصالية...

ب- **قيم واضحة (Les valeurs apparentes)** : تظهر من خلال الخيارات (Les choix) الناجحة الصادرة عن بعض الشخصيات المهمة في المؤسسة.

ج- **قيم عملية (Les valeurs opérationnelles)**: تظهر من خلال بعض الإجراءات الإدارية.

تتميز القيم التنظيمية بأنها **2**:

- تنتقل (Véhiculée) داخل المؤسسة.

- مستقرة (Stable).

- تطورية (Evolutive).

- ديناميكية.

" تعمل (القيم داخل المؤسسة) على تحديد آراء وسلوكيات وتصرفات **3** العمال، وذلك من خلال " تحديد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي **4** داخل هذه التشكيلات التنظيمية، " التي توجه السلوك **5** داخل مختلف الجماعات بما فيها المؤسسة. تلعب دورا جوهريا في تشكيل ثقافة المؤسسة **6**، فتحدد، من جهة، ما يجب أن تكون عليه المؤسسة من الناحية المثالية في الميدان الاقتصادي والاجتماعي أو المجتمعي **7** (Social ou sociétal)، ومن جهة ثانية، الممنوعات (Les interdits) و " هامش الحرية الذي لا يجب تجاوزه داخل المؤسسة **8**."

1 Annie Claude, Coze et Yvan, Potin: La culture d'entreprise (Creg. Veille Sociales informationnelle-communication), _____, 2005-2006, P : 06, Disponible sur: [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf], 25/10/2016, (15h46)

2 Olivier, Meier: Op.cit, P: 20

3 بوفلحة، غياث: تناقض القيم داخل التنظيم، (الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير)، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، ص:214.

4 عبد الحفيظ مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة امبيريقية، (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة الكويت، مج22، العدد 2/1، 1994، ص150.

5 السعيد، بومعيزة: أثر وسائل الاعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب : دراسة استطلاعية بمنطقة البلدية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص: 150

6 Olivier, Meier : Op. cit, P : 21.

7 Ibid, P : 20.

8 Culture d'entreprise: Op.cit, P : 02.

تشكل، الى جانب كل هذا، أحد المرجعيات الأساسية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يؤكد عبد الحفيظ مقدم بأن "المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتميز بنظام جيد من القيم"¹ ، هذه الأخيرة التي "تشكل فلسفة المؤسسة"².

يسهل على كل شخص، عموماً، التعرف على القيم التي تتبناها مؤسسة معينة كقيمة المساواة ، الأداء، الاحترام ، الصداقة... وغيرها من القيم التي تظهر عادة في شكل تقارير حول مهام المؤسسة، أو أهدافها، استراتيجياتها، كما توثق عادة في ميثاق (Une charte) أو في مشروع المؤسسة*.³ تظهر، كذلك، هذه القيم في الخطابات ، الكتيبات (Plaquette)، التقارير الشفوية، الكتيبات (Brochure) جريدة المؤسسة، المؤتمرات، الملفات الرسمية، أي من مختلف الوسائل الاتصالية التابعة للمؤسسة، بصفة عامة.

2- المعتقدات التنظيمية (Les croyances organisationnelle): يعرفها Oliver Meier⁴ بأنها التوجيهات العامة (Les orientations generales) التي تترجم الطريقة التي يدرك ويقدم بها المسيرين (Les dériégants) العالم المحيط بهم، وهي عبارة عن توجيهات عامة تعكس الطريقة التي يرى بها المدراء العالم (التنظيمي) المحيط بهم، فهي عبارة عن " خط اداري، تبنى على اساسه اختيارات المؤسسة"⁵ ، تنتج عن عملية التحول المعرفي للقيم ، هذه العملية، التي من خلالها ستتحول، القيم، إلى معتقدات لدى أفراد المؤسسة، إذا نجحت، هذه الأخير، في إقناعهم بأن هذه القيم صحيحة، أي ناجحة وفعالة في حل المشاكل.

تختلف المعتقدات، عموماً، من فرد إلى آخر وتنقسم إلى نوعين:

أ- **المعتقدات الايجابية:** كالحب والصداقة والولاء... التي تسعى المؤسسة جاهدة الى تقويتها ، تعزيزها وتنشيتها.

¹ عبد الحفيظ مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: م، س، ذ، ص: 150

² Culture d'entreprise: Op.cit, P : 02

* مشروع المؤسسة (projet d'entreprise) : عبارة عن ميثاق في شكل ملف يحوي ثلاثة أجزاء أساسية (typique federateurs) وهي:

- التأكيد على الخصائص والسمات الأساسية لهوية المؤسسة من خلال الاجابة على السؤال..... (Ce que nous somme)

- ماذا تريد ان تقوم به المؤسسة..... (Ce que nous voulons faire)

- ماذا سنفعل في المستقبل..... (Ce que nous allons faire)..... للمزيد انظر:

- _____, De Astual: Op.cit, P : 112.

-Jenn-Paul, Nerrière : La culture Francaise et l'entreprise, (Revue des deux monde), _____, Paris, Fevrier 2006, P:147

³ Annie Claude, Coze et Yvan, Potin: Op. cit, P : 06

⁴ Olivier, Meier: Op.cit, P:19

⁵ Loc. cit

ب- **المعتقدات السلبية:** كالكرهية، الأنانية،.... التي تعمل المؤسسة جاهدة إلى الحد منها.

3- المعايير التنظيمية: (les normes organisationnelles) عبارة عن " قواعد سلوك تنطبق على جميع أفراد" **1** المؤسسة، تشكل الجوهر الثقافي (Le fond culturel) المشترك بين أعضاء فريق عمل ما، تؤثر بصفة عامة على بعض التصورات أو السياقات السيكولوجية لهؤلاء العمال : كالادركات، مثلا (Perseption)، والمواقف (Attitudes)، التوقعات (Attentes) والتحفيزات (Motivations) **2**، تحوي منطقيات للتحكيم (Des logiques) بين ما يجب فعله وما لا يجب فعله، داخل الوعاء التنظيمي، وتقدم فكرة للأفراد لما يسمح به داخل المؤسسة والحدود التي لا يجب تجاوزها ، خوفا من الفصل (sanctionner) عن المؤسسة، نذكر على سبيل المثال احترام الوقت، اللباس ... ، وتظهر هذه المعايير كـ قواعد غير مكتوبة، لكن متفق عليها، يلتزم بها كل العاملين على اعتبار أنها معايير مفيدة لنجاح المنظمة، وتعمل كنظام رقابي غير رسمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة داخليا.

تصنف معايير التنظيمية، بين معايير تتعلق بالعمل، وأخرى بالابداع، وتلك التي تتعلق بطبيعة

العلاقات الانسانية، أو بحرية التعبير....الخ

4- الاتجاهات التنظيمية (Les Attitudes organisationnelles) : يعتبر الاتجاه من المظاهر الأساسية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، حيث ظهرت مقاييس مختلفة، كأساليب علمية، للكشف عن الاتجاهات السائدة داخل المؤسسات، في فترة زمنية معينة، لدراسة ظاهرة السلوك التنظيمي وتغييره. تعرف الاتجاهات بأنها " مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة وقد تكون ايجابية أو سلبية" **3**، وهي شأنها شأن القيم، محددات للسلوك **4** داخل المؤسسات، وتتميز بالاستقرار النسبي والتباين والشدة بين التأييد والمعارضة.

5- التوقعات التنظيمية (Les Attentes organisationnelles): هي كل ما يتوقعه العامل من المؤسسة، وكل ما تتوقعه المؤسسة منه خلال فترة عمله داخل هذه المنظمة، في شكل اتفاق نفسي، غير مكتوب بينهما، يؤثر بدوره على طريقة تلقي كل واحد منهما للأحداث وطريقة الإحساس بها داخل محيط العمل. كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء . أو من الزملاء، كالنقد، الاحترام المتبادل، وحول كل ما له علاقة باحتياجات العامل النفسية والاجتماعية.

1 Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: Op. cit, P : 18

2 Khadija Benabdelkader: Gestion et valeurs: Les raisons de la réussite du modèle Japonais (colloque international sur Culture et gestion), Institut de psychologie et des sciences de l'éducation, Université d'Alger, Algerie, 28-30 Novembre 1992, P, P : 29, 30

3 محمد حسن محمد، حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، 2007، ص: 124

4 نفس المرجع، ص: 230

ثانيا: العناصر الظاهرة لثقافة المؤسسة : تظهر في الغالب، هذه العناصر، كعناصر واضحة يمكن مشاهدتها، مترجمة العناصر الضمنية التي تشكل محتوى ثقافة المؤسسة ، وتنقسم بدورها إلى:

- عناصر مادية.
- عناصر لغوية.
- عناصر سلوكية.

1- العناصر المادية الظاهرة لثقافة المؤسسة: تشكل، هذه العناصر، ما يميز المؤسسة، عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من الناحية المادية، لها تفسيرات تتعلق بالقيم الأساسية لثقافة المؤسسة¹، ويمكن تقديمها في شكل جدول كما يلي:

جدول رقم (12) : يوضح العناصر المادية الظاهرة لثقافة المؤسسة¹*

العناصر المادية	المظاهر المادية التنظيمية
الرموز (Les codes)	- اللافتات.....(Signalétique)،
	- اللقوّهات.....(Les logos)،
	- علم المؤسسة.....(Le drapeau)،
	- الاسم التجاري.....(La marque)،
	- البزة النظامية.....(L'uniforme)،
	- علامة مميزة.....(Le badge)،
	- الألوان.....(Les couleurs)،
- حركات الجسم.....(Les gestures).....الخ	
البنية المادية	- التصميم العمراني لمباني المؤسسة،
	- موقع المكاتب، وطريقة ترتيبها.
	- حالة أثاث المؤسسة.
	- حالة قاعة الاستقبال....
	- أجهزة وأدوات الاتصالات المتوفرة بالمؤسسة،
	- أماكن حفظ الوثائق والمعلومات...

¹ _____, De Astual: Op.cit, P : 110

*¹ بناء على المراجع التالية:

- Loc. cit.

- _____, Abravenal et autre: Op.cit, P 71

- Olivier, Devillard et Dominique: Op. cit, P,P: 64,65

- جمال الدين، المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار اجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 294

- زين الدين، بروش و لحسن، هدار: م، س، ذ، ص: 58 .

3- العناصر اللغوية الظاهرة لثقافة المؤسسة: يتداول هذه العناصر، أعضاء المؤسسة، لغويا (شفهيا)، في محيط العمل، تظهر كرموز لغوية، تميز بها المؤسسة، من الناحية اللغوية، عن باقي المؤسسات الأخرى، من أهمها ما يلي:

جدول رقم (13): يوضح العناصر اللغوية لثقافة المؤسسة*²

العناصر اللغوية	المظاهر اللغوية التنظيمية
القصص (Les histories) روايات واقعية، غير رسمية تقوم بتعزيز وتجسد، القيم الثقافية الأساسية	- تحكي عن الشخصيات البارزة في المؤسسة. - تحكي وقائع حقيقية عن تاريخ المؤسسة. - كالنجاح والفشل ، حالات التميز والمنافسة..
الأساطير أو الخرافات (Les mythes) روايات أكثرها وهمية (خيالية)، غير رسمية هدفها تدعيم القيم الثقافية	- تحكي عن المؤسسة ، الفترات البطولية ، لحظات النصر - تحكي عن الشخصيات البارزة، التي تركت بصماتهم في تاريخ المؤسسة.
الطابوهات (Les tabous) المواضيع التي لا يجب الحديث عنها، سلبية على أداء المؤسسة والعاملين ، يخاف العاملون الخوض فيها.	- المال، النساء، السلطة - الاختلاسات، الفشل .

3- العناصر السلوكية لثقافة المؤسسة: تشير الى جميع التصرفات التي تحدث داخل المؤسسة لتصبح مع مرور الوقت عادات يقتدى بها، وتتميز بها المنظمة عن غيرها وتكمن وظيفتها الأساسية في " تنمية الشعور بالانتماء " ¹ ومن أهمها، نذكر:

أ- الطقوس أو الشعائر (Les rites): يصفها ¹ Miscovici بأنها " النشاطات اليومية الممنهجة (Systematique) والمبرمجة (programmée) داخل المؤسسة " ² ، والمخططة والمتكررة يوميا داخل المؤسسة، يتم اللجوء إليها في مناسبات معينة للتأثير على مدركات وسلوكات أعضاء المؤسسة، وتظهر في شكل فعاليات لـ " إحياء أحداث معينة والطريقة التي يتم بها إحياء تلك الأحداث " ³ ، أين يندمج فيها مظهر ثقافي معين كحدث ثقافي .

ب- العادات (Les coutumes): تشكل معيارا أو قاعدة سلوك داخل المؤسسة ، تتمثل في الممارسات اليومية الناتجة عن القيم المتقاسمة بين أعضاء المؤسسة ، تنتقل عن طريق التكرار المستمر والتعليم

*² اعتمدنا على المراجع التالية :

- Monique, Brun et Philippe, Rasquinet: Op. cit, P: 18,19
- Annie Claude, Coze et Yvan, Potin. : Op. cit, P : 06
- Olivier, Devillard et Dominique, Rey: : Op. cit, P: 63

- حسين، حريم : م، س، ذ، ص، ص: 331-332 .

¹ _____, De Astual: Op.cit, P : 110

*¹ Miscovici : مدير دراسات بمدرسة الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية ومدير المخبر الاوروبي لعلم النفس الاجتماعي بدار علوم الانسان (La maison de science de l'homme) .

² Annie Claude, Coze et Yvan, Potin: Op, Cit. P : 06

³ Filippe, Migani: Op.cit, P : 104

والتدريب، لتصبح مع مرور الوقت إحدى السمات الأساسية التي تميز كل فرد عن الآخر داخل المؤسسة، تعكس مجموع القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة، وهي " غير مكتوبة وواجبة الاتباع"¹.

ج- **المراسيم والاحتفالات (Les cérémonies)**: عبارة عن أحداث مخططة في شكل أنشطة احتفالية متكررة بطريقة معيارية ونمطية تنظمها المؤسسة لصالح عمالها، تقام في مناسبات معينة توزع من خلالها ميداليات وجوائز تشجيعية بهدف تعزيز قيما ثقافية معينة. ويمكن لنا عرض أهم المظاهر الثقافية لهذه العناصر كما يلي:

جدول رقم (14): يوضح العناصر السلوكية لثقافة المؤسسة*

العناصر السلوكية	المظاهر السلوكية التنظيمية
الشعائر والطقوس (Les rites)	- طريقة: استقبال موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، استقبال مدير جديد....الخ - طريقة: تنظيم الندوات العلمية،....
المراسيم والاحتفالات (Les ceremonies)	- احتفال: خاص بتكريم أفضل موظف.... - الاحتفال السنوي بتأسيس المؤسسة....
العادات (Les coutumes)	- طرق: إدارة الاجتماعات، عقد الجلسات، ... - طريقة: التوظيف، الاستقبال....

ثالثاً: **العناصر التاريخية لثقافة المؤسسة** : يشير هذا النوع من العناصر إلى الموروث الثقافي للمؤسسة والمتمثل في المؤسس، الشخصيات البارزة في المؤسسة أو الأبطال، إضافة إلى الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة ، مترجمة القيم الثقافية للمؤسسة التي تظهر على النحو التالي:

¹ بلال خلف، السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 358
* اعتمادنا على المراجع التالية:

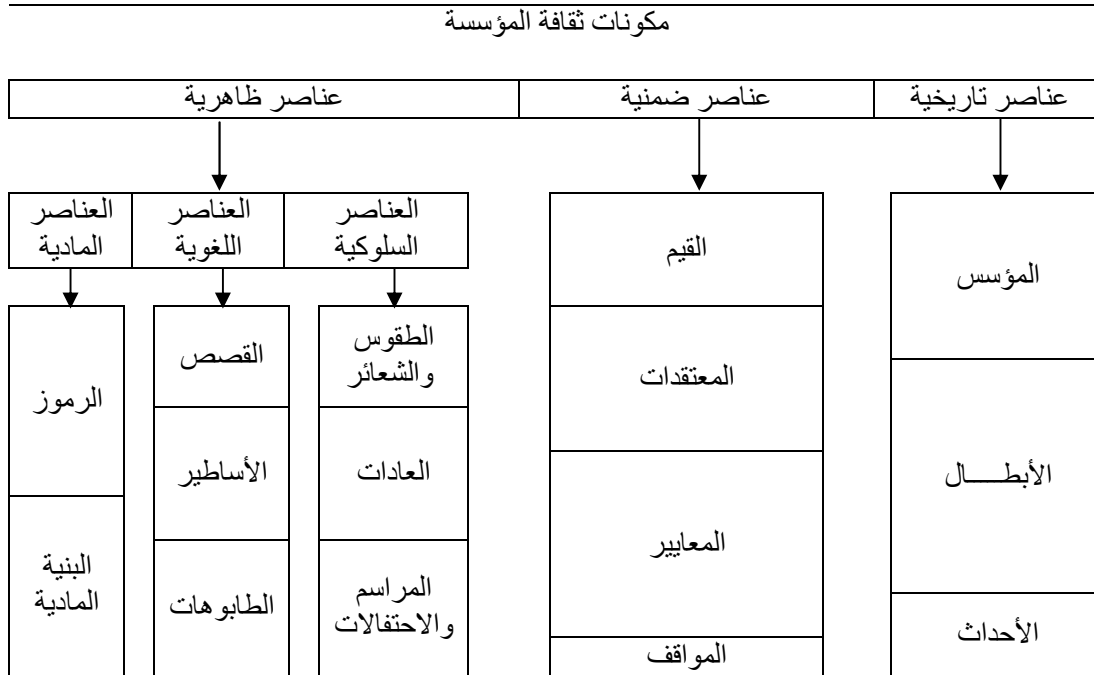
- Monique, Brun et Philippe, Rasquinet, P:19.
- Annie Claude, Coze et Yvan, Potin: Op. cit, P:06.
- Olivier, Devillard et Dominique, Rey: Op. cit, P: 64

- حسن حريم: م، س، ذ، ص، ص: 332-333 .

جدول رقم (15): يوضح العناصر التاريخية لثقافة المؤسسة*

العناصر التاريخية	المظاهر التاريخية التنظيمية
المؤسس (Le fondateur) هو الوجه المبدع للمؤسسة (Figure emblématique)	- كاريزمية المؤسسة (Charisme)، معتقداته، فلسفته، إبداعاته. مبادئه، تجربته، تكوينه، مواقفه الاجتماعية، سلوكياته، بياناته الشخصية، أصله الاجتماعي...
الأبطال (Les héros) هم مسيرون أبطال (Héros managériaux) الذين تركوا بصماتهم في تاريخ المؤسسة	- الشخصيات البارزة داخل المؤسسة الذين يتمسكون بالقيم التنظيمية ويقدمون نموذجاً في الأداء والانتاج يقتدى به داخل المؤسسة.
الأحداث التاريخية (Les faits historiques) تلك الوقائع في حياة المؤسسة التي لها تأثير على العمال.	- التواريخ البارزة في حياة المؤسسة كظروف النشأة، الأحداث الهامة كالنجاح،....

ويمكن تمثيل المزيج الثقافي، الحاوي، لجميع مكونات ثقافة المؤسسة كما يلي:
الشكل رقم (02) : يمثل مكونات ثقافة المؤسسة



* اعتمدنا على المراجع التالية:

- Annie Claude, Coze et Yvan, Potin: Op, Cit,P:05
- _____, De Actual: Op.cit , P: 16
- Jean-Pierre , Detrie :Op. cit, P :679

المبحث الرابع: خصائص ثقافة المؤسسة

تتشارك ثقافة المؤسسة مع جميع الثقافات الأخرى ، باختلاف أنواعها في مجموعة من الخصائص العامة التي سنعرضها كما يلي :

الخاصية الأولى: الثقافة هي نظام (un système): 1 ان العناصر المكونة لثقافة المؤسسة، في الحقيقة، ليست عناصر متجاورة (Juxtaposé) ، أو متنافرة بل هي مترابطة، متحدة، متماسكة وملتحمة، وأي تغيير في أحد العناصر المكونة لها، سيؤثر، بطريقة أو بأخرى، على السياق الثقافي العام، فهي تشكل، وهذا ما يجعله:

- نظاما متكاملا بين جميع مكوناته الثقافية.
- نظاما متصلا بين جميع عناصر هذه الثقافة.
- نظاما متناسقا بين جميع مظاهرها المختلفة.
- نظاما متماسكا بين جميع أجزاء الثقافة.
- نظاما مرنا يتكيف مع محيط المجتمع .
- نظاما مستمرا يتناقله الأجيال من جيل إلى آخر .
- نظاما متطورا من خلال إضافة ملامح جديدة لها للتكيف مع مستجدات المجتمع.

الخاصية الثانية : الثقافة نتاج إنساني: تعتبر الثقافة ظاهرة تتصل بكل النشاطات الإنسانية، سواء كانت إدراكية (Cognitivité) أو شعورية (Affective) ، تظهر في شكل أفعال (Actions) إنسانية قبل كل شيء 2. فهي " أفكار يخرعها العقل البشري وينفذها الإنسان بأعضائه وبغيرها من الأدوات والألات التي يصنعها" 3، ويرسم محتواها عبر العصور، بالمقابل تصنع الثقافة، بدورها، طبيعة الإنسان وتشكل محتواه.

الخاصية الثالثة: الثقافة نتاج اجتماعي إنساني: تمثل الثقافة أساس الحياة الاجتماعية، في ظلها، يتفاعل الأفراد فيما بينهم، وبناءا على قواعدها، يميلون هؤلاء إلى أداء الأفعال (Les actions) بالطريقة نفسها تقريبا، ليمتيز، بذلك، كل مجتمع عن المجتمع الآخر.

1Gey, Rocher: La notion de culture (Extrait du chapitre IV : Culture, Civilisation et Idiologie), Introduction a la sociologie générale, premiere partie: L'Action sociale: chapitre IV, Troisième Edition, Editions Hurtubise HMH Itée, Montréal , 1992, .P: 06, Disponible sur:

[http://jmt-sociologue.uqac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf]

2 Ibid, P:04 .

3 محمد، الخطيب: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سورية، 2005، ص: 22

ف" لا وجود لثقافة بدون مجتمع إنساني، ولا وجود لمجتمع إنساني دون ثقافة (فهو كوجهي الورقة في تطابقهما)، إذا محونا من أي مجتمع إنساني ثقافته، فإننا بذلك قد سلخنا عنه بشريته"¹.

الخاصية الرابعة: طبيعة الإدراك أو الإرسال لثقافة المؤسسة: يولي المفكرون لهذه الخاصية، أي (Le mode d'acquisition ou de transmission) ، اهتماما كبيرا باعتبار أن الثقافة موروثا اجتماعيا (Un héritage sociale)، تختلف طريقة إدراكها وإرسالها بين الأشخاص، فيمكن يتقاسم الأفراد الخطوط العريضة الفيزيائية لمفهوم الثقافة (كطريقة اللباس، عادات الأكل، طريقة الاحتفالات)، ولكن تختلف طريقة إدراكها وتناقلها، من طرف أعضاء المجتمع الواحد، بين طرق متنوعة وميكانيزمات مختلفة من التعلم² إذ لا يمكن أبدا إدراكها وتناقلها بشكل نمطي بين جميع أفراد المجتمع .

الخاصية الخامسة: الثقافة شيء مكتسب: يعرف بأن الثقافة " ليست غريزية، ولا فطرية، ولا تنتقل بيولوجيا"³ إلى أفراد الجماعة، بل هي ما يجب تعلمه واكتسابه للعيش في مجتمع معين⁴ من خلال عملية التفاعل بين الأفراد داخل مجتمع ما، عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، لتصبح بذلك جزءا من سلوك كل فرد داخل المجتمع .

الخاصية السادسة: الثقافة هي الشيء الأكثر تقاسما واشتراكا: بين عدد كبير جدا من أفراد المجتمع، فهي تشكل قاعدة حياة، تحدث على أساسها، تصرفات اجتماعية يشترك فيها كل أعضاء المجتمع تقريبا، فالثقافة تمثل، من خلال المعادلة الاجتماعية، القاسم المشترك الذي يدفع هؤلاء الأفراد إلى رؤية جميع التصرفات التي تحدث داخل بيئتهم، بأنها تصرفات حقيقية، موضوعية وعادية، ويجعل من مظاهرها، نماذج مثالية، ينبغي على جميع أعضاء الجماعة أن يتسم بها⁵.

الخاصية السابعة: صفة الرسمية النسبية للثقافة: تتفاوت درجة الرسمية (Formalisation)، بالنسبة للمظاهر الثقافية بين الأفراد، في المجتمع الواحد، فما هي رسمية بدرجة كبيرة لدى البعض، نقل درجة لدى البعض الآخر، ومثالا على ذلك الحفلات، البروتوكولات، الملتقيات العلمية...، طريقة اللباس، أداب الأكل، في آداب العلاقات الاجتماعية... الخ.

الخاصية الثامنة: التفاوت: يجعل التفاوت في خاصية الرسمية النسبية للثقافة، التي اشرنا اليها اعلاه، من الثقافة الواحدة في بيئة اجتماعية معينة، تتفاوت من فئة اجتماعية إلى فئة أخرى، وذلك لتعدد

¹ سامية حسن، الساعاتي: الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص: 73.

² Gey, Rocher: Op. cit, P: 05.

³ سامية حسن، الساعاتي: م، س، ذ، ص: 74.

⁴ Gey, Rocher: Op. cit, P: 05 .

⁵ Loc.cit.

وتنوع طرق وميكانيزمات التعلم لدى الأفراد في المجتمع الواحد، وهذا ما يجعل من هذه الظاهرة متعددة (Pluraliste) **جماعية 1** (Plurielle) ، تنفرع عنها ثقافات جهوية (فرعية)، إضافة إلى ثقافات المجموعات الاجتماعية (Les groupes sociaux) للمجتمع الواحد.

الخاصية التاسعة: المعرفة الذاتية للثقافة: تكمن حكمة الثقافة، خلافا للمعرفة العلمية، في ما نسميه بالمعرفة الذاتية، فأكثر رؤاها عمقا هي أمور نسبية **2**، فهي ليست قاعدة علمية تتطابق مع كل عقل بشري، ولا بمعايير كونية تتلاءم مع كل بيئة اجتماعية، ولا حتى قوانين عالمية، تتوافق مع كل تفكير وتدبير بشري، فما قد يكون صحيحا على هذا الجانب، سيكون خاطئا في الجانب الآخر، وما قد يكون مقبولا هنا، سيكون مرفوضا هناك.... الخ.

الخاصية العاشرة: الثقافات مهجنة بشكل عام، يؤكد Adoff Bastian بأنه ليس هناك ثقافة أصيلة ، نقية، ف " جميع الثقافات مهجنة **3** "، مصادرها عدة، تعتمد على الاستعارة من الثقافات الأخرى. **الخاصية الحادية عشر: الثقافة ثمرة تاريخ (Un fruit de l'histoire)** مجتمع معين، فهي عبارة عن بناء تاريخي مستمر، يجمع بين الماضي ، الحاضر والمستقبل.

الخاصية الثانية عشر: الثقافة تركيبية (Une combinaison) واسعة، تتكون من عناصر عديدة لمجتمع معين سواء كانت:

- غير مرئية (معنوية): كالقيم، المعتقدات، الاتجاهات،...
- مرئية سلوكية: كالعادات: التقاليد، النشاطات،...
- مرئية مادية: كمباني، التقنيات، الرموز،...

مشكلة بذلك مزيجا نمونجيا **4** (Une combinaison typique) لمجتمع معين.

الخاصية الثالثة عشر: الثقافة غير ثابتة تتميز بالاستقرار النسبي فهي كغيرها من مظاهر الكون الأخرى، تخضع لقانون التغيير **5** الذي يعتبر قانونا لهذا الوجود* فهو قانون يمس جميع جوانب الثقافة المادية (كالمباني ، الأثاث، الملابس ...)، وغير المادية (كالعادات، القيم، الأفكار ...). وذلك

1 Pierre, de Siant-Georges :Op.cit. P : 164.

2 آدم كوبر: الثقافة والتفسير الأنثروبولوجي، ص: 58.

[file:///C:/Users/user/Downloads/mustaqbal_401_adam%20koubar%2052-68.pdf],28/10/2016,(16h15)

3 نفس المرجع، ص: 62.

4 Pierre, de Saint-Georges :Op.cit. P : 164.

5 سامية حسن الساعاتي: م، س، ذ، ص: 82

* حسب هيرقليطس (Heraclitus) .

سعيًا لتحقيق التكيف الاجتماعي، عن طريق ما تضيفه الأجيال من إضافة أو حذف في جميع عناصر المختلفة للثقافة.

الخاصية الرابعة عشر: تتسم الثقافة بسمة التراكمية (Cumulative) **1**، تعود عملية تراكم السمات الثقافية لمجتمع معين، إلى إستمرار تواجد الثقافة عن طريق توريثها للأجيال الذين يقومون بإضفاء عناصر جديدة عليها، لتكيفها مع ظروف الزمن المعاش، دون إلغاء تام لعناصرها القديمة. إذ يبنى جديد الثقافة على منجزات سابقة، مادية كانت أو غير مادية، مع الحافظ على بعض عناصرها القديمة.

الخاصية الخامسة عشر: سرعة انتشار الثقافة بين أفراد المجتمع الواحد خاصة الجدد منهم، لتحقيق الإدماج الاجتماعي، إذ تنتشر العناصر المادية (الوسائل، المباني، الرموز...) للثقافة، بسرعة أكثر، من انتشار العناصر المعنوية (القيم، الاتجاهات، ...) داخل المجتمع.

الخاصية السادسة عشر: الثقافة ليست شيئًا مدونًا (Codifié) ، ولا حتى ساكنًا (Statique) **2** ولا مهيكلاً، في شكل هيئة، فهي الجو (Atmosphère) الخاص بمجتمع معين، على أساسه يحس (يشعر) يفكر ويتصرف أعضاؤه.

تتمثل هذه الخصائص، بصفة عامة، في السمات العامة المشتركة بين جميع أنواع الثقافات الموجودة في العالم، بما فيها ثقافة المؤسسة، أما فيما يخص الخصائص الأساسية (Les caractéristiques clés) **3**، التي تميز ثقافة المؤسسة عن باقي الثقافات الأخرى، يحددها Oliver Meier في كتابه كما يلي:

- ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية (Phénomène collectif)، تجمع الأفراد داخل مجموعة اجتماعية واحدة وهي المؤسسة (Organisation) ، تقوم، هذه الثقافة، بتوحيدهم (Unissant) حول قيم ومعايير متقاسمة، فهي بمثابة الكون (L'univers) الذي يتصل بداخله أعضاء المؤسسة. ويكشف عما يوحدهم ويميزهم عن المجموعات الأخرى.

- ثقافة المؤسسة هي نتاج نشاط رمزي تام الوجود (Activité Symbolique omniprésente) ، يحدث من خلال عملية إنتاج رموز تأخذ عادة أشكالاً مثل الأسماء (Noms) اللقوّهات (Logos)، الشعارات (Emblèmes) أو الألوان المميزة (Couleurs spécifiques) ... التي تسمح لأفراد مجموعة معينة بتبادل

1 سامية حسن الساعاتي: م، س، ذ، ص: 82

2 Pierre, de Saint-Georges :Op.cit. P : 164.

3 Olivier, Meier: Op.cit, P,P : 10-12

المعلومات بعيدا عن القواعد الرسمية (Regles formelles)، وذلك من خلال مجموعة من الرموز التي تكون غير مفهومة من طرف أشخاص لا ينتمون للمجموعة أو للمؤسسة نفسها.

- ترتبط ثقافة المؤسسة بمفاهيم التعلم والإرسال (Notions d'apprentissage et de transmission) وذلك عن طريق التكرار والتفاعل (La répétition et l'interaction)، إذ تتمثل ميزة ثقافة المؤسسة في إحياء ماضي المؤسسة من خلال مجموعة من الممارسات، عن طريق نقل نفس الافتراضات والمسلمات إلى الأعضاء الجدد.

- تتميز، أيضا، ثقافة المؤسسة بتماسكها الداخلي، (Sa cohérence interne) لتظهر كنظام ليس مغلقا ولا مستقرا (Clos et immuable)، مهيكلا نسبيا (Relativement structuré) من خلال مجموعة من القيم والقواعد.

- تنسم ثقافة المؤسسة بأنها تركيبة اجتماعية، قبل كل شيء تتطور مع الزمن.....(Une construction social qui évolue avec le temps).

- ثقافة المؤسسة في الأخير حسب Oliver meier تشكل الداخل (Un dedans) مقابل الخارج (Un dehors)، مشكلة، بذلك، كونا (Un univers) يسمح بتآلف الفاعلين (Acteurs) حول نفس البنية وتميزهم عن الأجراء الآخرين، ولكنها، في الوقت نفسه، تبقى المؤسسة، دائما، في علاقة مع محيطها الخارجي، فهي تخلق للمؤسسة حدودا قابلة للاختراق.

- تقوم ثقافة المؤسسة بعملية خلق هوية، وعملية انتماء اجتماعي للمؤسسة (un processus d'identification et d'appartenance sociale) التي تحدد تصورات ومواقف العمال، تجاه بيئتهم الخارجية.

يضيف Pierre De Saint-George ، إلى خصائص ثقافة المؤسسة، المشار إليها أعلاه، مجموعة إضافية من الخصائص الأخرى المتمثلة فيما يلي¹:

- تميز ثقافة المؤسسة، مؤسسة معينة، فعلى أساسها يتقاسم أعضاء المؤسسة ملامح هذه المؤسسة.
- تتميز هذه الظاهرة التنظيمية بالديناميكية.
- توفر مؤشرات عديدة للسياق العام للتصرفات داخل المؤسسة، فعلى أساسها يتصرف أعضاء المؤسسة.
- تعرف هذه الظاهرة ، بأنها، سياقية (contextualisé) لأنها تشكل مجتمعا شاملا (Société globale) .
- تتميز، أيضا، بأنها تتواجد داخل كل التنظيمات باختلاف أنواعها، فـ" ليس هناك مؤسسة بدون ثقافة مؤسسة² (Il n'ya pas d'entreprise sans culture d'entreprise) وهي تنمو، تتطور وتظهر للوجود بشكل مختلف في كل تنظيم، مترجمه الهوية الأصيلة والخاصة لكل مؤسسة.

¹ Pierre de Saint-Georges: Op. cit. P,P : 41-45

² Ibid, P : 37

تبقى هاته الخصوصيات لثقافة المؤسسة، غير معيارية (Sandart) ، وغير مثالية لتحقيق مؤسسة نموذجية ناجحة، حيث يؤكد مصطفى محمود أبو بكر على ضرورة اتسام ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي ستجعل منها ثقافة قوية تضمن للمؤسسة النجاح ، ويمكن ايجازها في النقاط التالية¹:

- العمل على انتشار عناصر ثقافة المؤسسة بين جميع أعضائها.
- السهر على الإجماع التام ، بالثقة والقبول، من طرف جميع أعضاء المؤسسة لعناصر الثقافة.
- السهر على نمطية السلوكات الصادرة عن كل أعضاء المؤسسة داخل التنظيم.

لهذا فعلى المؤسسة أن تسهر على نشر قيمها الثقافية بشكل واسع بين جميع أعضائها، وذلك بتجنيد جميع وسائلها الاتصالية داخل وعائها التنظيمي، لتحقيق تلق عام لنفس العناصر الثقافية، من أجل تجسيد سلوكات تنظيمية نمطية داخل المؤسسة بين جميع أعضائها، وهذا بإسهام الاتصال، الذي من خلاله سـ " تظهر تنتقل وتتطور (هذه) الثقافة². وهكذا نستطيع القول أن لهذه المؤسسة أولئك ثقافة قوية.

يمكن، عموماً، الاستدلال عما إذا كانت ثقافة المؤسسة السائدة في منظمة ما قوية أم ضعيفة بلغة علوم التسيير والإدارة، عن طريق مراجعة ثلاثة (03) مؤشرات أساسية³ هي:

- 1- **فلسفة العمل الجماعي:** تتمثل في المعايير التالية سيادة روح الفريق، روح الهوية والنظام، التخطيط واتخاذ القرار، الشعور بالانتماء، والتفاني في العمل، والشعور بالمساواة بين العاملين.
- 2- **القدرة على التكيف:** تظهر في مراجعة العناصر التالية مرونة الإدارة، استقرار العاملين لأحداث التغيير، الاعتقاد بحرية التعبير، الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات ووجهات النظر، الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.
- 3- **القدرة على الابتكار:** يجب الوقوف عند " مدى تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التعبير واحترام الرأي الآخر، الاستعداد لتحمل المخاطرة، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.

¹ مصطفى محمود، أبو بكر: التنظيم الإداري في الإدارات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (القاهرة) ، 2004، ص: 412.

عن: جمال، بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنظيم)، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2015-2016، ص: 228، 229، متاح على الموقع الإلكتروني:

[http://dSPACE.univsetif2.dz] .

²Alexander, Frame: Op. cit. P : 15

³ جمال الدين محمد، المرسي: ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 18

المبحث الخامس: أهمية ودور ثقافة المؤسسة

تتامي الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة، منذ ثمانينيات القرن العشرين، من طرف الكثير من الأكاديميين، الباحثين (في المجال العلمي) والمدراء (في المجال العملي)، وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير فعال على المؤسسة وعمالها، وعلى جميع جوانبها، داخليا وخارجيا.

فرغم غياب رؤية محددة لمفهوم ثقافة المؤسسة، إلا أن هناك اتفاق تام على أهميته، وعلى الدور الحيوي الفعال والشامل الذي يؤديه في حياة المؤسسات باختلاف أنواعها، كظاهرة إنسانية واجتماعية وتنظيمية ... ، والإقبال المتزايد من طرف رجال العلم والعمل لاهتمام بهذه الظاهرة، لدليل قاطع على أهميته في الحياة العملية والعلمية للمؤسسات اذ يختزل مفهوم ثقافة المؤسسة، كلا من طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي ادريس، بكل بساطة، في دلالات حروف كلمة HOME بالانجليزية، باعتبارها تشبه العائلة في المنزل، وذلك كما يلي:

H = (History) =	بناء احساس بالتاريخ
O = (Oneness) =	ايجاد شعور بوحدة الجماعة
M = (Membership) =	تطوير احساس بالانتماء والعضوية
E = (Exchange) =	تفعيل التبادل

شكل رقم (03) : يوضح مفهوم الثقافة التنظيمية كمرادف لمفهوم المنزل (HOME)

المصدر: طاهر محسن منصور، الغالي . وائل محمد صبحي، ادريس: م، س، ذ، ص: 296 (بتصرف)
تأتي أهمية هذا المفهوم، بصورة عامة في كونه قوة خفية ذات تأثيرات متعددة، على جميع جوانب المؤسسة، وعناصرها داخليا وخارجيا، وذلك كما يلي:

أولا: أهمية ثقافة المؤسسة على الصعيد الداخلي للمؤسسات: تظهر أهمية ثقافة المؤسسة داخل هذه التشكيلات التنظيمية، باختلاف أنواعها، وأحجامها، فيما يلي:

1- تعد ثقافة المؤسسة من الأدوات الإدارية الرئيسية والهامة في تسيير المؤسسات وإدارة أفرادها إذ تعتبر:

- دليل إرشادي للإدارة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .
- أداة رقابة ذاتية، غير مباشرة، لممارسة السلطة من طرف الإدارة .
- وسيلة إدارية مهمة لتشخيص المشاكل وكيفية التعامل معها وتقديم حلول لها.

2- تعتبر ثقافة المؤسسة مصدرا لكل تفكير استراتيجي وعنصرا مفتاحا* في التسيير الاستراتيجي ، وهذا لأنها تعد:

- بعدا هاما ، داخل وخارج المؤسسة لتطبيق الخيارات الإستراتيجية بكل مرونة ومراقبتها.
- وسيلة تساعد في تصميم الخطط الإستراتيجية المتكاملة وتدعيمها.
- وسيلة تسمح باتخاذ القرارات الملائمة والمنتكيفة مع سمات المؤسسة¹ التي تؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة وممارستها.

3- ثقافة المؤسسة، عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والعمال، اذ هي تعمل كأنها:

- وسيلة تنقل شعور الإدارة للموظفين والعكس.
- وسيلة تسعى إلى تحقيق الربط والتكامل والتنسيق بين المؤسسة والعمال.
- وسيلة من خلالها تتصهر الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة¹ بهدف تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية .

4- هي إطار مرجعي، على أساسه:

- يفهم الفرد المؤسسة التي يعمل فيها.
- " يفسر (الفرد) الأحداث والأنشطة التي تحدث بداخل المؤسسة"²

5- هي إطار فكري، على أساسه:

- ينتهج الفرد السلوك الملائم داخل المؤسسة،
- تنتبأ المؤسسة، بسلوك الأفراد والجماعات داخلها.

6- "تخلق ثقافة المؤسسة تناغمية السلوك في العمل"³ لكل أعضاء المؤسسة، وهذا لأنها تعتبر:

- المحدد الأساسي لسلوك إدارة المؤسسة ومديريها وعمالها من خلال عملية ضبط السلوكات وتوجيهها، وتحديد طريقة التعامل داخل هذه المنظمة.
- المؤشر الرئيسي لكل سلوك يحدث داخل المؤسسة

7- تظهر أهمية ثقافة المؤسسة التنظيمية، في كونها وسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعتبر:

- وسيلة من وسائل الابتكار والتطور التنظيمي.
- وسيلة لاستقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- وسيلة تعمل على تنمية القدرات والكفاءات العامة.
- وسيلة لدمج وضبط العاملين الجدد في مختلف المستويات والكفاءات وتعليمهم كيفية حل مشاكلهم¹.

* تعتبر مصدرا مهما للإدارة في حل المشاكل وتجاوز العقبات من خلال الرجوع الى تاريخ المؤسسة، والمشاكل التي تعرضت لها والحلول التي لجأت اليها.

¹ _____, De Astual:Op. cit. P : 10

*¹ اذ نتفع العامل بمعادلة مفادها أن تحقيق الفرد لذاته يتحقق مع تحقيق المؤسسة لأهدافها.

² موسى، خليل: الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 2005، ص:42.

³ ابراهيم أحمد عواد، أبو جامع: م، س، ذ، ص21

- وسيلة لرفع مستوى تنافسية (Competitive) والأداء (Performance).
 - وسيلة لتوجيه الطاقات والإمكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 8- ترسم ثقافة المؤسسة الملامح المميزة للمنظمة، التي من خلالها يمكن تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، فهي:**
- تقدم صورة واضحة عن نمط سير المؤسسة.
 - تعتبر شاهد على خبرة ونجاحات المؤسسة.
 - تعتبر بصمة (Un tampon) المؤسسة.
- 9- تعتبر ثقافة المؤسسة كغراء للتماسك (Culture as cohesive) أو الصمغ (Glue) أو الاصرة أو الاسمنت، الذي يجعل عمال المؤسسة متماسكين، فهي تعمل على خلق الربط والتكامل، الالتحام والانسجام ،التنسيق والتجانس بين جميع أعضاء المؤسسة لضمان التماسك بينهم عن طريق:**
- تفعيل العمليات الاتصالية (المتبادلة) بين أعضاء المؤسسة.
 - تقليص الاختلافات بين العمال داخل المؤسسة للحد من الصراعات.
 - محاولة خلق اتفاق جماعي داخل المؤسسة حول الأهداف المسطرة للمنظمة.
- 10- تعتبر ثقافة المؤسسة وسيلة لتوجيه ، بطريقة متماسكة ومنظمة، كل عمليات المؤسسة 2 وذلك عن طريق:**
- التنسيق بين أساليب وطرق العمل من أجل اتخاذ القرارات رشيدة.
 - تحقيق التكامل بين جميع الوظائف التي تحدث داخل.
- 11- تعمل أيضا ثقافة المؤسسة على تحفيز الأفراد ورفع روح المبادرة والعمل الجماعي لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفعالية، إذ تعد:**
- وسيلة لنشر حرية المبادرة ، الانضباط الداخلي، نشر الأمن وبت روح المودة ،ونشر الألفة، التآزر والالتزام ، الولاء ، التنسيق والتعاون.
 - وسيلة لتوفير مناخ ملائم للعمل.
 - وسيلة لتوفير وثبات الاستقرار الاجتماعي.
- ثانيا: أهمية ثقافة المؤسسة على الصعيد الخارجي للمؤسسات:** تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا مفتاحا للتسيير الاستراتيجي الخارجي. وهذا من خلال الأهمية التي تحققها للمنظمات، على الصعيد الخارجي، باختلاف أنواعها، وذلك كما يلي:
- 1- تحقيق التكيف والتأقلم بشكل جيد مع المحيط الخارجي والاستجابة للمتغيرات السريعة التي تتعرض لها المنظمة.

¹ Olivier, Meier: Op. cit, P : 17

² Loc, cit

2- رسم صورة جيدة للمؤسسة.

3- رفع القدرات على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

4- الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تكييف رسالتها وأهدافها التنظيمية مع محيطها الخارجي.

5- مواجهة التغيرات المتسارعة التي يفرضها المحيط، في ظل التطورات التكنولوجية والتكتلات العالمية.

5- زيادة عدد عملائها والسعي وراء تنمية علاقات ثقة مع مختلف شركائها.

ولبلوغ هذه الأهمية التي تحققها ظاهرة ثقافة المؤسسة، من طرف مختلف التشكيلات التنظيمية،

يستلزم توفير مجموعة من الشروط، (داخل وخارج) المؤسسة، وذلك كما يلي:

1- شروط نجاح ثقافة المؤسسة على الصعيد الداخلي¹: تتمثل فيما يلي:

أ- وضع لغة مشتركة بين أفراد المؤسسة لتسهيل عملية التفاعل بين جميع أجزاء المؤسسة (عمال، وظائف ، ممارسات وسلوكات).

ب- وضع معايير واضحة تحدد معيار الانتماء الى المؤسسة، أي تلك التي تحدد عملية الاندماج أو الاستبعاد لمختلف اعضاء المؤسسة (Insertion et Exclusion).

ج- وضع معايير تحدد وضعية كل فرد داخل المؤسسة:

- معايير الاكتساب (L'acquisition).

- معايير الحفظ (Conservation).

- معايير الإلغاء (Suppression).

د- وضع قواعد واضحة لهيكل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (مثل تحديد درجة الألفة المسموح بها بين الأفراد داخل المؤسسة).

هـ- تحديد السلوكات المرغوبة وغير المرغوبة داخل المؤسسة (مثل نظام المكافآت والعقوبات).

تساعد مختلف هذه المحددات على تكوين نظام من الأفكار والمعتقدات والافتراضات المشتركة

الذي يسمح بدوره بالعمل بعيدا عن الاختلافات² حيث " كلما زادت درجة تقاسم القيم بين أفراد المؤسسة،

كلما زادت درجة الالتحام والتماسك داخلها"³.

2- شروط نجاح ثقافة المؤسسة على الصعيد الخارجي: يجب تحقيق بث واسع وواضح بين جميع

أعضاء المنظمة للعناصر التالية:

- مهام المؤسسة، والإستراتيجية المتبعة لتأدية هذه المهام،

- أهداف المؤسسة، الوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف ،

¹ Gerard, Ouimet : Op.cit, P : 51

² Olivier, Meier: Op.cit, P : 17.18

³ Benoit, Grouard et Francis, Meston: Op .cit, P : 38

- مؤشرات الأداء والتدابير التصحيحية في حالة وقوع المؤسسة في أخطاء.
وبتحقيق هذه الشروط، تبلغ، ثقافة المؤسسة، غاياتها المرجوة المتمثلة فيما يلي:

- احقاق النجاح للمؤسسة.

- إيجاد هوية مشتركة بين أعضاء المؤسسة.

- خلق شعور لدى العامل بالعضوية والانتماء للمؤسسة.

- زيادة قدرة المؤسسة على النمو والبقاء والاستمرارية.

أصبح، لاجل هذا كله، الاهتمام بثقافة المؤسسة، من الناحية العملية، أمراً حتمياً، كيف لا؟ وهي "مفتاح نجاح المؤسسات"¹ باختلاف أنواعها وأحجامها. أما من الناحية العلمية، صنف هذا المفهوم، كوسيلة من الوسائل التحليلية، التي تسمح للباحثين في مختلف المجالات بدراسة أنشطة المؤسسات، وشرح وتفسير جميع السلوكات التي تحدث داخل هذه المؤسسات التنظيمية.

¹ أنظر:

خلاصة الفصل الأول:

أطلق على ظاهرة ثقافة المؤسسة مجموعة من التسميات والمصطلحات في مختلف الأدبيات العربية، الفرنسية، الانجليزية، المعتمدة في هذه الدراسة، لتشير الى اختلاف رؤى الباحثين والدارسين لهذه الظاهرة التنظيمية، التي كانت موجودة منذ القديم، يعيشونها العمال يوميا داخل المؤسسات، باعتبارها ظاهرة لها علاقة بدديناميكية المؤسسة، هذه الأخيرة التي لا ينكر أحد على أنها تشكيلة اجتماعية، تصنع ثقافتها الخاصة بها كغيرها من المجتمعات الأخرى، فمن مفهوم الثقافة العمالية في النظام الاقطاعي، الى مفهوم النظام الاجتماعي غير العقلاني، الى مفهوم شخصية المؤسسة... وغيرها من المصطلحات أو التسميات الموحية الى هذه الظاهرة التنظيمية.

تستقر التسمية لدى *Jaques Elliott* سنة 1951 بتسمية *ثقافة المؤسسة*، ليتسابق الباحثون لتناوله وترويجه كمدخل جديد للتحليل التنظيمي، خاصة بعد النجاح المذهل الذي حققته المؤسسات اليابانية في الأسواق العالمية، لتصبح هذه الظاهرة، بذلك، ظاهرة موضة تنظيمية، لتحتل صفحات المجلات المتخصصة (الاقتصادية)، داعية المؤسسات الى تبني هذا المولود التنظيمي الجديد.

دفع الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، الباحثون في المجال التنظيمي، باعتبار هذا المصطلح مصطلحا واسعا شاسعا، يصعب حصر جميع أبعاده المختلفة، إلى تقديم تعريف عديدة ومتباينة، بهدف تقديم تعريف محدد ودقيق لهذه الظاهرة، فذهب هؤلاء الى البحث والتحري حول كل ما أنجز في فضاءها من بحوث ودراسات لضبط القواسم المشتركة بين التعاريف المقدمة، فذهب معظمهم إلى تقديم مقاربات، منظورات، اتجاهات، أو مجموعات متباينة، لمجمل التعاريف المقدمة حول ظاهرة ثقافة المؤسسة.

تشير ثقافة المؤسسة، عموما، وانطلاقا من مجموع التعاريف المتحصل عليها، خلال هذه الدراسة، الى تلك التشكيلة الواسعة جدا لكل ما هو موجود داخل المؤسسة من:

- أفكار (كقيم، معتقدات، معايير، معاني، مفاهيم...)،

- وشعور،

- ممارسات (كمراسيم، طقوس، مواقف، ايديولوجيات، عقوبات...)،

- وأشياء (مثل الرموز، الوسائل، التقنيات)،

التي تتصف، معظمها بأنها:

- جماعية، و (اجتماعية)، رسمية وغير رسمية (مقبولة)، ضمنية وصريحة، مرئية، وغير المرئية.

- المشتركة والمتقاسمة بين كل أعضاء المؤسسة.

- والسائدة داخل المؤسسة،.... في فترة زمنية معينة.

وتم حصر مكونات هذه الظاهرة، في ما أسميناه بالتشكيلة أو المزيج الثقافي الى ثلاثة عناصر أساسية شملت العناصر الضمنية لثقافة المؤسسة (كالقيم، المعتقدات، الاتجاهات والمواقف)، والعناصر الظاهرة التي تفرعت بدورها إلى عناصر (سلوكية، لغوية ومادية)، إضافة الى عنصر تاريخ المؤسسة الذي شمل بدوره (المؤسس، الأبطال والأحداث).

تتشرك ثقافة المؤسسة مع جميع الثقافات الأخرى، باختلاف أنواعها في مجموعة من الخصائص العامة التي تمكنا من حصرها في ستة عشر خاصية، إلا أنها تبقى تتميز عن باقي الثقافات الأخرى بمجموعة من الميزات الرئيسية التي حددها Oliver Meier في سبع خصائص، وأضاف إليها Pierre De Saint-George خمس خصائص أخرى، في حين أشار مصطفى محمود أبو بكر الى ضرورة اتسام ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي ستجعل من هذه الثقافة، ثقافة قوية.

بقدر ما اختلفت، من جهة، رؤى الباحثون حول مفهوم هذه الظاهرة، مكوناتها، وحتى خصائصها، بقدر ما اتفقت، هذه الرؤى، من جهة مقابلة، حول مدى أهمية هذه الظاهرة، على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبالتالي بلوغها الغايات المرجوة منها، والمتمثلة في كل من (إحقاق النجاح ، خلق هوية مشتركة بين أعضاء المؤسسة، وخلق شعور لديهم بالانتماء لهذه التشكيلة التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسة على النمو والبقاء والاستمرارية).

الفصل الثاني: ماهية الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد:

يستحيل ضبط تاريخ محدد لظهور الاتصال، فقد رافق ظهوره وجود هذا الكون الذي نعيش فيه، الذي لولا الاتصال، ما انبعثت الحياة فيه، فهو بمثابة العجلة التي تبعث الحركة وبالتالي الحياة في جميع الأشياء الجامدة وبالتالي في الكون ككل، وإذا ما تكلمنا عن الاتصال البشري (اللغوي)، فيمكننا أن نذهب بتصورنا إلى أبعد من هذا، إذ يقول الله تعالى، في كتابه، بعد بسم الله الرحمن الرحيم " **وقلنا يا آدم أسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين، فأزلهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر إلى حين، فتلقى آدم من ربه كلمات فتاب عليه أنه هو التواب الرحيم**"¹ صدق الله العظيم، تدل هذه الآيات الكريمة، على أن الاتصال اللغوي ظهر قبل ظهور الإنسان على سطح الكرة الأرضية، وإذا ما صب القول على الاتصال (البشري الاجتماعي)، فلا ينكر باحث مسلم، بأنه حدث بين آدم وحواء، كأول جماعة بشرية فوق هذه الأرض.

كما لا يتناقض باحثين اثنين، عند الحديث عن ظهور الاتصال المؤسساتي، بأن ظهور هذا الأخير، سبق وجود المؤسسة بحد ذاتها، فالمنطق يؤكد على وجود عمليات اتصالية، اتفق من خلالها، على إنشاء هذه البنيات التنظيمية، لتحتوي هذه الأخيرة، بدورها، (أي داخل هذه المؤسسات) مجمل العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين أعضائها، وتطبعها بقالبها الخاص التنظيمي، ليظهر ما نسميه اليوم بالاتصال داخل المؤسسة (La communication interne)، الذي بدوره يمنح حياة خاصة لهذه التشكيلة التنظيمية.

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة، فضاء بحثنا هذا، قبل كل شيء، اتصالا اجتماعيا، يظهر بقالب تنظيمي، بعد انتمائه إلى تشكيلات تنظيمية، مطبوع بخصائص هذه الأخيرة التي تحسبويه. تنعت هذه الظاهرة بالاتصال الداخلي (La communication interne) في الأدبيات الفرنسية والإيطالية والبرازيلية، أو بمصطلح الاتصال-العلاقات العامة (Communication-Relations Humaines) في الأبحاث الألمانية، أو بمصطلح (The communication corporate) أي الاتصال المؤسساتي في الدراسات الأمريكية، ويتداوله العرب المشاركة في دراساتهم، بمصطلح الاتصال في المنظمات أو اتصال المنظمات، أو الاتصال التنظيمي. أما الباحثون في غرب شمال إفريقيا وخاصة

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 35، 36، 37.

منهم المختصون في علوم الاتصال، فاستخدموا مصطلح الاتصال الداخلي، أو الاتصال داخل أو في المؤسسة في أبحاثهم العلمية.

أخذ الاتصال البشري (الاجتماعي) صورة جديدة بانتقاله إلى هذه التشكيلات التنظيمية لتحيا هذه الأخيرة بتواجده، وتموت عند غيابه، حيث لا يمكن تصور حياة اجتماعية بدون وجود صورة أو أخرى من صور التفاعل (الاتصال)،... 1. فهو القلب النابض لهذا الهيكل البشري التنظيمي.

تخضع ظاهرة الاتصال، كغيرها من الظواهر الاجتماعية الأخرى، إلى مبدأ الاختلاف، الذي يعتبر سر كل موجود في هذا الكون العظيم، فيختلف الاتصال من مؤسسة إلى أخرى، وتتباين المؤسسات بدورها، ويتباين الاتصال بداخلها، حسب طبيعة وغاية هذا الهيكل التنظيمي (الاجتماعي) وأهدافه.

رافق تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، تطور الفكر التنظيمي، الذي اهتم بدراسة جميع أبعاد هذه التشكيلات التنظيمية، والتغيرات التي تطرأ عليها، منذ ظهور الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، والتي يلخصها لنا G. Dannadieu 2، في ثلاثة أجزاء تنظيمية كما يلي:

أولاً: الفكر العلمي* : يقوم على مبدأ الإدارة العلمية (Le management scientifique)، الذي ينحدر عن مقارنة من نوع عسكري (Type militaire)، في وصفها للبنية العلائقية (La structure relationnelle) التي تجمع المسؤول داخل المؤسسة بعمال هذه التشكيلة، على أساس علاقة السلطة-الطاعة، حيث يمثل المسؤول الإداري مجلس القيادة (Etat major) أو القمة، متصدراً قنوات القرار وبالتالي المعلومات داخل هذه التشكيلات التنظيمية، وتشكل فئة العمال قاعدة هذه التنظيمات، ينحصر مهامهما في طاعة القيادة وتطبيق قراراتها. وبالتالي، تختزل صورة الاتصال، في هذا الفكر، في طبيعته النفعية فقط (De nature exclusivement utilitaire) حيث ينحصر دوره في إرسال توجيهات القمة إلى القاعدة التي ستحرص على تطبيقها بكل دقة.

1 علي عبد الرزاق، جلبي. عبد المعطي، السيد. محمد أحمد، بيومي: م، س، د، ص: 77

2 Philippe, Migani: systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris.1993 P: 53

عن

G. Donnadieu : Entreprise et personnel, N°318, Octobre 1990.

* يشير هذا الفكر إلى المدرسة الكلاسيكية (1900-1930)، التي يمثلها كل من Taylor ، Weber و Fayol ويؤمن هذا الفكر بإمكانية العلم في حل جميع المشاكل. للمزيد أنظر :

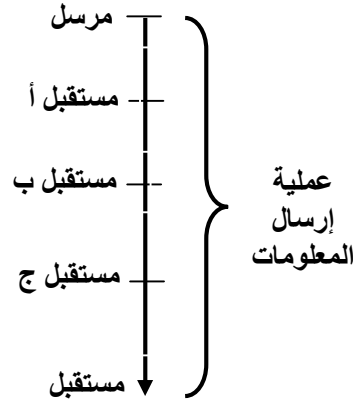
- Francois, Eldin : Op. cit, P, P : 117-137

- Céline, Mansencal . Dedier, Michel : Théories des organisations : P-P : 1-5

[<http://www.creg.ac->

[versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf)], 28/10/2016, (16h41)

ويمكننا تمثيل هذا المخطط الخيالي للاتصال في خط تسلسلي نازل، كما يلي:



شكل رقم (04): يمثل المخطط الخيالي للاتصال من خلال الفكر العلمي

أما الاتصال الصاعد لدى هذا الفكر، فهو خاص (Exceptionnelle) بالقمة (L'état major) أوبعض الآليات المركزية لبعض كبار زعماء النقابات في حالة نشوب نزاعات في العمل داخل المؤسسة .

ثانياً: فكر العلاقات الإنسانية*: شهدت سنوات الستينيات (القرن العشرين) في فرنسا، بث أفكار شمال أمريكا، التي قدمت اعتبارات لاحتياجات الأفراد داخل المؤسسات، من خلال مبدأ مانجمنت المؤسسة. فمثلاً فرض التطور التكنولوجي نفسه داخل المؤسسة وفي إدارتها، كان الحال كذلك للتطور الاجتماعي الذي أسس، آنذاك لضمان حق العامل في المعرفة داخل المؤسسة، وبذلك حلت المقاربة النظرية للعلاقات الإنسانية محل المقاربة الكلاسيكية، التي كانت سائدة حينها، في إدارة العمال داخل المؤسسات، وفي ظل التطور الاجتماعي، التقني والاقتصادي، الذي عرفته المؤسسات الأوروبية، في الفترة الممتدة بين (1960-1980)، وظف الاتصال داخل هيكلها التنظيمية، من جهة، كناقل لسياسة السلام الاجتماعي، من خلال تجسيد عمليات اتصالية في الميدان الاجتماعي، بهدف تسهيل عملية قبول التغيير (التقني والاقتصادي) من طرف العمال داخل المؤسسات، ووظف، من جهة أخرى، الاتصال داخل المؤسسة، كوسيط للمعلومات (Relais d'information)، مستجيباً

* يشير هذا الفكر إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (1960-1980)، التي يمثلها كل من Kurt Lewin ، Jacob Levi Moréno ، تأسست هذه المدرسة على أساس (الثقة والمسؤولية) عكس المدرسة الكلاسيكية، للمزيد انظر:

- Francois, Eldin : Op.cit, P, P :117-137

- Céline, Mansencal. Dedier, Michel : Op. cit, P : 12

لطموحات العمال المعلوماتية، بهدف توفير مناخ اجتماعي جيد، للعمل، قصد تحقيق نوع من الضبط الاجتماعي داخل هذه المجتمعات الصغيرة.

حاول الاتصال، داخل هذه المؤسسات، مخاطبة العامل، كزبون، يجب إقناعه، أولاً، بجودة المؤسسة، ثم بخيارات مديريتها، لهذا ظل الاتصال النازل من طرف المديرية العليا للمؤسسة هو الغالب أمام تلك العمليات الاتصالية الصاعدة التي تعمل على نقل طموحات العمال بنوع من الشفافية إلى المديرية العليا للمؤسسة.

ثالثاً: فكر الموارد البشرية*: أمام ثبات اقتصاد الدول الأوروبية والأمريكية أمام الأزمة الاقتصادية خلال سنوات الثمانينات، ارتسم منعطف إداريا جديدا لمواجهة السياق الاقتصادي الجديد (الصعب) خلال هذه الفترة، المتميزة بمحيطها التنافسي وتسارع التطورات والتحول التكنولوجي في ظله، وبفضل إرشادات النموذج الياباني، تغير رهان المؤسسة، من طاقتها المادية إلى طاقتها البشرية، حيث أصبح الرهان العظيم، حقا، هو عمال هذه التنظيمات البشرية، فبدأت المؤسسات تركز على هذه الثروة التنظيمية في استراتيجياتها.

فظهر، على اثر ذلك، عدة تغييرات داخل المؤسسة، وتم تبني مبدأ توزيع السلطة انطلاقا من مبدأ تفويض المسؤوليات ومبدأ لامركزية القرارات، ولم تعد المؤسسة تحتكر سلطة القرار، وسعت ادراة هذه المؤسسات جاهدة، إلى تحقيق التحام واع وعميق، بين جميع أعضاء المؤسسة، حول بعض القيم والأهداف الأساسية التي تعتقها هذه المؤسسات، فجدد الاتصال داخل هذه المؤسسات، من أجل تحقيق ذلك، وظهر في شكل صورتين اثنتين كما يلي:

1- الاتصال داخل المؤسسة كثقافة مؤسسة (Etat d'esprit) يسعى لخلق مناخ يومي يسوده الثقة، الحوار والتبادل بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة.

2- الاتصال داخل المؤسسة كوظيفة اعلامية استراتيجية في شكل سلسلة من العمليات الاتصالية المندمجة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة.

ترتسم لنا، هكذا، صورة الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، بعد أن تبنته مؤسسات النصف الأول من القرن العشرين، كوسيلة عسكرية، ينحصر دورها في إيصال الأوامر إلى عمال المؤسسة

* تأسس فكر الموارد البشرية عن أعمال W.E.Deming باليابان، ويعتبر من أهم النماذج التي تضمن الاتصال الفعال للمؤسسات الحديثة، للمزيد انظر:

لتطبيقها، ثم تتحول هذه العمليات الاتصالية، مع مؤسسات ستينيات، سبعينيات وثمانينات القرن العشرين، الى وسيط إعلامي، لمسايرة التطورات الاجتماعية، التقنية والاقتصادية التي اخترقت مؤسسات تلك الفترة. ثم تجيء سنوات بعد الثمانينات، لتفرض نموذجا تنظيميا من أصل ياباني، وتظهر المؤسسات بملامح جديدة، ينصهر فيه الاتصال، مستجيبا لواقع اجتماعي واقتصادي وتكنولوجي جديد داخل مؤسسات نهاية القرن العشرين، فيسخر، بذلك، الاتصال لخدمة الرهان الجديد للمؤسسات ألا وهو الطاقة البشرية.

ويمكننا تقديم تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسة خلال هذه الأفكار التنظيمية الثلاثة في الجدول رقم (16)، كما يلي:

جدول رقم (16): يوضح تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسات من خلال الأفكار التنظيمية الثلاثة (العلمية، العلاقات الإنسانية، الموارد البشرية)

طبيعة الاتصال	نمط التنظيم	صورة العامل داخل المؤسسة	وظيفة الاتصال	الأفكار التنظيمية
قيادي Commandement	تأديبي (Disciplinaire) من خلال سلطة الرئيس وطاعة المسيرين	عامل (Agent)	إعطاء الأوامر	(1930-1960) الفكر العلمي
Relais وسيط	نفسي اجتماعي (psychosociale) من خلال التكيف البيكولوجي والتفاوض	زبون (Un client)	إعلام (Informer)	فكر العلاقات الإنسانية (1960-1980)
Catalyseur محفز	ثقافي (Culturel) من خلال الالتحام حول قيم وأهداف مشتركة	فاعل شريك (Acteur partenaire)	اتصال (Communication)	فكر الموارد البشرية بداية 1980

المصدر:

Philippe, Migani: Op. cit, P: 53 (بتصرف)

المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاتصال داخل المؤسسة

يستعمل الاتصال الداخلي كمصطلح شامل¹ (Générique) ليشير بالمرّة إلى "عمليات وموضوع ووسائل الاتصال داخل المؤسسة"²، ولأنه لا يظهر كمعرفة متماسكة (Cohérente) ومتشابهة (Homogène) في المؤسسات، اختلف الباحثون في رسم ملامحه، فانطلق كل واحد منهم يعرضها انطلاقاً من رؤيته الخاصة، فهناك من صورها في تقنيات اتصالية، وهناك من عرضها في بنيات اتصالية، وآخر لخصها في عمليتين اثنتين (الإرسال والاستقبال)... الخ، فاختلفت وتعددت التعاريف بتعدد الباحثين في ميدان الاتصال. ومهما حاولت هذه الاجتهادات، وغيرها، حصر جميع أبعاد هذا المفهوم، تظل هذه التعاريف، تصف جزءاً فقط من الحقيقة، فلا يمكن أن نقول عنها أنها خاطئة، ولكن في الوقت نفسه، تبقى غير شاملة أو وافية لجميع مظاهر الاتصال داخل المؤسسات³.

نحاول بدورنا، في هذه الدراسة، حصر جميع أبعاد الاتصال داخل المؤسسات، وذلك كما

يلي:

- يميز **Brochand** و **Lendrevie**^{1*}، تقليدياً، الاتصال الداخلي عن الاتصال الخارجي، كفرعين من فروع الاتصال المؤسسي، انطلاقاً من معيار الجمهور المستهدف (La cible)، فالالاتصال الداخلي يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين الاتصال الثاني، أي الخارجي، يخاطب الجمهور الخارجي للمؤسسة، لهذا يشير الاتصال الداخلي الى " جميع العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين العمال داخل المؤسسة"⁴ مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي.

- كما يشير الاتصال الى " مجموع الأفعال (Actes) الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة"⁵، لأنه " ثمرة كل سلوكيات أعضاء المؤسسة "⁶ التي تحدث داخل هذه التشكيلات التنظيمية.

¹ Jacques, Boudonnais. Florence, Absire. Eric, Le Noir : Science-Com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprise et des medias, Bordas, Paris, 1990, P : 343.

² Emmanuel-Arnaud, Pateyron : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994, P : 35

³ Jacques, Boudonnais. Florence, Absire. Eric , Le Noir : Op. cit, P : 343 .

^{4*} Bernard, Brochand : خريج مدرسة الدراسات العليا في التجارة، مختص في الاتصال الشهاري.
^{5*} Jaques, Lendrevie : مستشار من طرف عدة مدراء مؤسسات فرنسية، أستاذ بمعهد HEC الفرنسي، المختص في المانجمنت والتكنولوجيات الحديثة. مختص في العلوم الاقتصادية، للمزيد حول الشخصيتين، أنظر:

[<http://www.decitre.fr/livres/publicitor-9782247041558.html>], 28/10/2016, (10h52)

⁴ Chantal, Bursenault . Martine, Pretet: Op. cit, 1999, P: 61.

⁵ Loc. cit.

⁶ Claude , Dutorme: Op. cit, P : 135

- يشير مفهوم الاتصال، من جهة أخرى، إلى شبكة من الطرقات (Un réseau routier)* التي تشكلت مع نمو وتطور المؤسسة¹، لتسلكه المعلومات الرسمية، المتنقلة مع وبين العمال.
- إلى جانب ذلك، يظم، مفهوم الاتصال، مجموع التبادلات اللغوية الرسمية الإلزامية* لمختلف المعلومات (المهنية، التحفيزية، الرمزية، العاطفية، الثقافية...) التي تحدث داخل المؤسسة مع وبين العمال، لتشكل في ذلك " واجبا قائما في وعي العامل"²، فهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل"³ عبر قنوات رسمية سُخِرَتْ قصدا لتحقيق السلوك المطلوب.
- كما يتجاوز الاتصال داخل المؤسسة، عملية " نشر المعلومات بين عمال المؤسسة"⁴، ليشير إلى الطريقة التي تنتقل وتتبادل بها المعلومات مع وبين عمال المؤسسة، وإلى ذلك " التفاهم المتبادل مع وبين عمال المؤسسة"⁵.
- هو، أيضا، " التعبير اللفظي وغير اللفظي"⁶ داخل المؤسسة، حيث أنه يشمل المعلومات بأشكالها اللفظية وغير اللفظية كحركات الجسم، ملامح الوجه، اللباس، الفضاء الذي يتواجد فيه العمال... فداخل المؤسسة " الكل يتكلم"⁷.
- الاتصال الداخلي، هو أيضا، مجموع التقنيات (الوسائل) التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة، ف" غالبا ما لا يميز بين الاتصال ووسيلته"⁸ داخل التشكيلات التنظيمية.
- كما هو أيضا حصيلة ثلاثة أشكال من العمليات الاتصالية: النازلة، الصاعدة والمتبادلة التي تنتظم في اتصالات رسمية وغير رسمية⁹.

* تشير شبكة الطرقات إلى منظم المؤسسة أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

¹Nicole, Aubert-Guy Amoureux. Mickael, Hoffman et autre : Rédiger et motiver : Secrets et pratiques, Chihab, Batna.1997 P : 92

* أي أن المرسل أو المستقبل غير حر في إرسال و استقبال المعلومات.

²Robert, Estivals: La communication fonctionnelle dans l'entreprise : (Revue de bibliologie : Schéma et schématisation), SBS, Paris, N° : 43, 1^{er} trimestre, 1996, P : 33.

³ ناجي جواد، شوقي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن.2000، ص: 35

⁴ صالح خليل، أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998، ص: 51

⁵Claude , Vernot-Gaud: Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaries autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993. P : 45

⁶ Roman, Bastoul: Le rôle de la communication dans le management des entreprises (Mémoire de post-graduation non publié). Ecole Nationale Des Travaux Publics, 2000- 2001 , P : 12.

⁷Philippe, Boistel: La communication d'entreprise: Un élément majeur de la politique générale des entreprises ? , P,P : 20.21.

[<http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%AO-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%AO.html>], 27/10/2016, (15h20)

⁸ Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P : 19

⁹ Emmanuel, Dupuy, et Thomas, Devers, et Isabelle, Raynaud: Op. cit, P,P : 20,21

-الاتصال الداخلي، عبارة عن نشاط إنساني، يحوي مظهرين يخضعان لعملية تفاعل دائم هما: المظهر الفردي المتمثل في الاتصال الشخصي¹، والمظهر الجماعي المتمثل، عادة، في عمليات اتصالية اجتماعية أو جماهيرية.

ويتميز الاتصال داخل المؤسسة، بمختلف أبعاده، بمجموعة من الخصائص المتمثلة في ما يلي:

- نظام كامل العضوية، التصور والتجسيد².

- نظام ينمو ويتطور داخل المؤسسة، يتسم بالمرونة في تبادل المعلومات، والحرية في الحصول عليها³ عليها³ . - وظيفة لا تزيد ولا تقل أهمية عن الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة⁴.

- وظيفة تدار (Manager) وتقاد (Pilotage) كغيرها من الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة⁵، فهي مهنة حقيقية تشترط تمرن (Apprentissage) ، وتجربة (Apprentissage)، وكفاءة ذاتية ذاتية (Apptitude personnel)⁶.

- يستخدم كإجابة لنشاط مهني⁷ وعملية بسيكولوجية، إدارية وتقنية...⁸

- يستخدم الاتصال داخل المؤسسة، كوسيلة وليس كغاية، لبلوغ أهداف المؤسسة فـ" داخل المؤسسة لا نتصل للاتصال، ولكن لتحقيق أهداف محددة "⁹.

- ترافق الإستراتيجية الاتصال الداخلي، الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ " لا يمكن تصور إدارة الاتصال داخل المؤسسة، بعيدا عن توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة"¹⁰.

- لا تحدث العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، كعمليات سهلة ولا طبيعية¹¹، فهو لا يؤمن بالصدفة ولا بمبدأ الارتجالية، هذا الأخير، الذي " يؤدي حتما إلى الفشل"¹².

أما في ما يخص عناصر العملية الاتصالية داخل مؤسسة، فهي تختلف تماما عن تلك العناصر

التقليدية المعروفة لمختلف العمليات الاتصالية الأخرى، ويمكننا، عرضها كما يلي:

¹Filippe , Migani: Op.cit, P : 45

² Thierry, Libaert: Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P : 8.

³Yves, Agnes. Michel, Durier: L'entreprise sous presse : Le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris. 1994, P : 39.

⁴ Jacques, Castelnau. Loic, Daniel. Bruno, Mettling : Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001, P : 179.

⁵ Jean-Marc, Decaudin : Glossaire de la communication marketing, Economica, Paris, 1996, P: 36.

⁶ Francois, Eldin : Op, cit, P: 267.

⁷ Robert, Estivals : Op. cit, P : 32 .

⁸ Jacques, Castelnau. Loic, Daniel. Bruno, Mettling : Op. cit, P : 179 .

⁹ IRCOM :Op. cit, P : 151.

¹⁰ Thierry, Libaert: Op. cit, P : 36 .

¹¹ Sophie Peters, Van Denis : Op. cit , P : 35.

¹² Claude, Dutorme: Op. cit, P : 94.

1- المرسل/المستقبل ، المستقبل/المرسل: تتميز عمليتي الإرسال والاستقبال للرسالة الاتصالية داخل المؤسسات، بأنها واجب مهني، أي (فرض) ¹(Imposés)*، يتناوب في استخدامهما، جميع أعضاء المؤسسة (العمال والمسؤولون) ، وبالتالي لا يمكن تصور مرسل دائم ولا مستقبل قار لمختلف الرسائل الاتصالية المتنقلة داخل المؤسسات، فجمعهم، يتناوبون على عمليتي الإرسال والاستقبال لمختلف المعلومات داخل هذه التشكيلات التنظيمية.

2- الرسالة في العملية الاتصالية: مضمونها، عادة، عبارة عن إستجابة للهدف من العملية الاتصالية، تختلف في المضمون والشكل، لهذا فهي عديدة ومتنوعة داخل المؤسسة.

3- الوسيلة في العملية الاتصالية : تتوافق مع طبيعة الرسالة الموجهة، هي متعددة ومتنوعة حسب المحتوى المنقول للرسالة الاتصالية .

4- الوطاء*¹ (Relais) أو المصفاة (Filtre) في العملية الاتصالية: تتوقف، الرسالة الاتصالية المتنقلة بين المرسل والمستقبل، عادة، داخل المؤسسة، عند مجموعة من الوطاء، الذين يفرضهم الهرم التنظيمي للمؤسسة، لتولي مهام نقل الرسالة الى المستقبل المستهدف، وهم على العموم مكلفون بمهمة تشبه مهمة المصفاة، التي تقوم بـ:

أ- وظيفة التركيب (Composition) : بالنسبة للمعلومات النازلة.

ب- وظيفة التحليل (Synthèse) : بالنسبة للمعلومات الصاعدة.

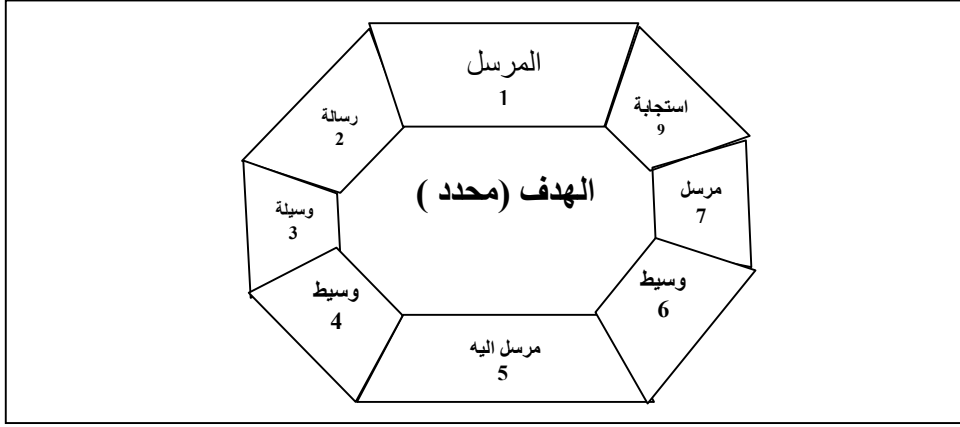
5- الاستجابة في العملية الاتصالية: لأن الهدف من الاتصال داخل المؤسسات يدعو دائما إلى ردة فعل واستجابة معينة².

¹ M, Davilos. J. L, Penforivis : Le français de la communication professionnelle, _____, 1993, Clet, Paris, P :33.

* نتحدث هنا خاصة عن الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.
¹* الوسيط أو (Relais) هو مصدر يقع بين المرسل والجمهور المستهدف في العملية الاتصالية.
² ناجي جواد، شوقي: م، س، د، ص: 38

6- الهدف من العملية الاتصالية: تحدث العملية الاتصالية داخل هذا النوع من التشكيلات البشرية (التنظيمية)، استجابة "لتحقيق أهداف محددة" ¹، فهو واجب مهني، قبل كل شيء.

ويمكن تمثيل عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (05): مخطط اتصالي يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة

بجدر بنا، في هذا الجزء من الدراسة، التأكيد على أن الاتصال الداخلي، إضافة إلى كلما تم عرضه سابقا، بأنه ظاهرة بريئة من بعض المظاهر السلبية السائدة داخل التنظيمات، والتي غالبا، ما تنعت بالمظاهر الاتصالية داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

- الاتصال الداخلي، لا يعني التلاعب (La manipulation) بالعمال عن طريق المعلومات المرسلّة إليهم.
- الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على عملية الإرسال ولا على عملية الإعلام ولا حتى عملية الإقناع.
- الاتصال الداخلي "لا يـخـتـزل فقط في وسائل الاتصال المعقدة....." ² ولا حتى في مجموعة الوسائل (Une palette) الإدارية.
- الاتصال الداخلي ليس وسيطا للإقناع (Persuasion) (...) أو للدعاية (Propagande) في يد مدير المؤسسة ³.

¹ IRCOM : Op. cit, P : 151.

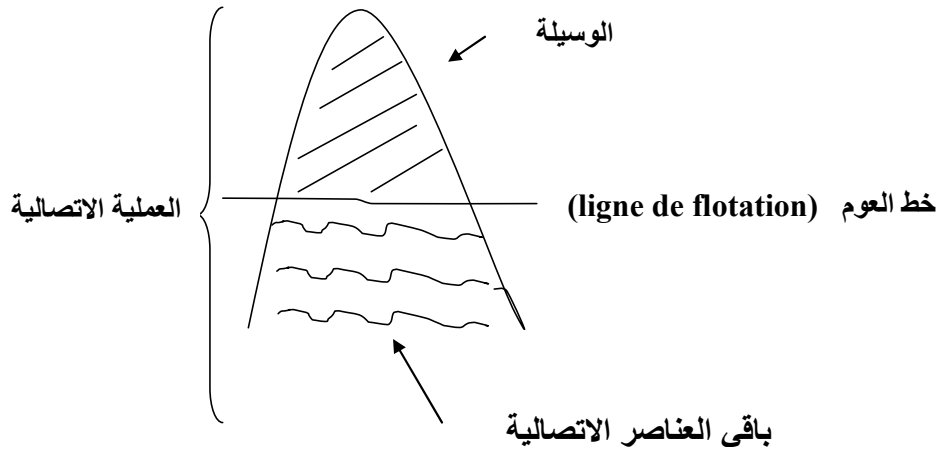
² Sophie Peters, Van Denis : Op. cit, P: 15

³ L, Demont. A , Kempl et autre : La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris, 2000, P :216

المبحث الثاني: العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة

ركز العديد من المؤلفين، في كتاباتهم*، عند تناولهم لمسألة الإستراتيجية الاتصالية كمفتاح للاتصال الداخلي، على ثلاثة عناصر أساسية، تشكل بدورها قاعدة لعبة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، والمتمثلة في كل من الوسيلة، المرسل إليه (المستقبل)، والرسالة (المحتوى). حيث يتمتع كل عنصر من هذه العناصر، بمجموعة من المميزات التي تؤهلها، إن حُسُن استغلالها، لأن تكون عناصر مفاتيح (éléments- clés) للاتصال الناجح داخل المؤسسات، وسنوضح ذلك، من خلال قراءتنا الاستنتاجية، لكل عنصر، بالتفصيل، حسب ما تتطلبه ضروريات هذه الدراسة، كما يلي:

أولاً: عنصر الوسيلة في العملية الاتصالية: نجزم جميعنا كباحثين في علوم الاتصال، وبالتحديد الاتصال داخل المؤسسات، بأنه لا يختلف اثنين في أن الفكر الواسطي (l'Instrumentalisation) هو الفكر الشائع في الساحة العلمية الاتصالية، فغالبا ما "لا نميز بين الاتصال ووسائله" ¹ فهي الجزء المرئي، الظاهر، في هذه العملية، التي شبهت بالجبل الجليدي (Iceberg)، كما يلي:



المصدر:

Marie-France, Label. Pierre, Label: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation, Paris.1988, P : 16 (بتصرف)

* أنظر على سبيل المثال:

- JeanMarc, Decaudin : Op. cit, P : 33.
- Marie-Helene, Westaphalen: Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995, P: 76.
- Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, p: 18.
- خضر، جميل أحمد: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن، 1998، ص: 142، 143.
- ¹ Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, p: 19.

لهذا نجد العديد من المؤسسات تتسارع إلى بناء كاتدراليات* عظمى من الوسائل الاتصالية المختلفة، لتجسيد، حسب ظن مدراءها، اتصالا فعالا مع عمالها، وأصبحت وسائل الاتصال، مع التطورات التقنية والتكنولوجية في الآونة الأخيرة، ضرورة داخل المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، فهي مهمة، في العملية الاتصالية، تقريبا كالرسالة. ف"الوسيلة هي الرسالة"¹، يقول ماكلوهان.

تعتبر الوسيلة الاتصالية، داخل التشكيلات التنظيمية، احدى الرهانات الأساسية ، وأصبح اختيار الوسيلة المناسبة، هو اختيار استراتيجي، يتحدد على أساسه نجاح الاتصال داخل المؤسسة²، ففعالية العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، مرتبط بدرجة كبيرة بالاستعمال الصحيح لهذه الوسائل، ولتحقيق ذلك، وجب احترام الخطوات التالية :

1- الاستغلال الجيد لخصائص الوسيلة الاتصالية: فكل وسيلة اتصالية خصائص تتباين بين التنوع، التقنية والفعالية (Diversité, Technicité, Efficacité)، و"استغلالها الجيد سيضمن اتصالا فعالا"³ داخل المؤسسة، لهذا يجب أن تتأسس عملية اختيار الوسيلة على ما يلي:

- إتباع دليل استخدام (Mode d'emploi) ، كل وسيلة اتصالية داخل المؤسسة.
- تحديد، بكل دقة، هدف، محتوى وجمهور الوسيلة.

2- إتباع مؤشرات الاختيار الاستراتيجي للوسيلة الاتصالية: تقوم عملية اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة، داخل المناسبة، على أساس السياق الاتصالي العام لها، اذ لا يمكن أبدا، تصور تقدير قيمة هذه الوسائل بصفة مطلقة، فليس هناك وسائل فائقة (Supérieur) وأخرى متوسطة أو ضعيفة، كما ليس هناك أيضا وسائل ذات كفاءة (Performance) عليا أو ضعيفة ، فكل هذا، لا يتحدد بصفة مطلقة بل بناء على مجموعة من المؤشرات التالية*¹:

- إمكانية تحقيق الأهداف العملية الاتصالية.
- إمكانية بلوغ الجمهور المستهدف بالعملية الاتصالية.
- مدى ملاءمة الوسيلة الاتصالية لمحتوى الرسالة الاتصالية.

يعتقد، في الحقيقة، الكثير من الباحثين والمسؤولين الإداريين، بأن الوسيلة الاتصالية، مهما كان نوعها، هي ترياق(Un panace) لكل أنواع العمليات الاتصالية داخل المؤسسات،

* فقد شبه jaques Nougues مسؤول الاتصال الداخلي لمؤسسة Peugeot Automobile توجه المؤسسات مؤخرا إلى توفير العديد والعديد من وسائل الاتصال بالكاتدراليات (كبار الكنائس)، لاعتقادهم بان الاتصال يختزل في تلك الوسائل.

¹ Alain , Saumier: Op. cit, P: 10,

² Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P : 11

³ Martine, Termois : La communication de l'entreprise : 107 fiches outils, Les édition d'organisation, Paris.1995, P : 12.

¹* أنظر:

- Marie-Hélène, Westaphalen: Op. cit, P: 76.

- Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P : 11.

ولكن، كما سبق وأن أشرنا إليه، تتوقف فعالية هذه الوسائل، على مدى ملاءمتها للمحتوى، للجمهور وللهدف المرجو في العملية الاتصالية.

3- فحص السياق العام للوسيلة الاتصالية: يخضع اختيار الشكل المناسب للوسيلة الاتصالية (الشفهي أو المكتوب أو السمعي البصري)، من جهة، ثم اختيار الركيزة أو الحامل (Le support) للعملية الاتصالية، إلى فحص ثلاثة (03) سياقات خاصة بهذه الوسيلة، كما يلي:

أ- قياس مدى ملاءمة شكل الاتصال للرسالة الاتصالية (المحتوى): وذلك بناء على ثلاثة (03) معايير، كما يلي:

جدول رقم (17): يمثل قياس مدى ملاءمة شكل الاتصال للرسالة (محتوى) الاتصالية

المكتوب	الشفهي	السمعي/ البصري
		1- الفهم (Compréhension)
		2- التحريف (Déformation)
		3- الحفظ (Mémorisation)
		4- الاحتفاظ (Conservation)
		5- الكلفة (Cout)

المصدر:

(بتصرف) Marie-France, Label. Pierre, Label: Op. cit, P : 78.

ب- قياس ملاءمة الوسائل الاتصالية لخصائص الجمهور المستهدف: وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18): يمثل قياس ملاءمة الوسائل الاتصالية لخصائص الجمهور المستهدف

الإطارات	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم
		1- جريدة المؤسسة
		2- فيلم المؤسسة
		3- الاجتماعات
		4- الخ

المصدر:

(بتصرف) Marie-France, Label . Pierre, Label: Op. cit, P :155

ج- قياس مدى ملاءمة الوسائل الاتصالية للأهداف الاتصالية المسطرة: يقيس القائم بالاتصال داخل المؤسسة، في الفحص الثالث للوسيلة الاتصالية، مدى ملاءمة هذه الوسائل الاتصالية، للأهداف المرجوة من العملية الاتصالية، وذلك من خلال إعداد جدول كما يلي:

جدول رقم (19): يمثل قياس مدى ملائمة الوسائل الاتصالية للأهداف الاتصالية المسطرة

الهدف	نشر ثقافة المؤسسة	التعريف بالمؤسسة	3-.... الخ
جريدة المؤسسة			
دليل الاستقبال			
..... الخ			
الاجتماعات			
الجريدة الهاتفية			
..... الخ			
الوسائل السمعية/البصرية			
فيلم المؤسسة			
المحاضرة المصورة			
..... الخ			

المصدر:

Marie-France, Label . Pierre, Label: Loc. cit. (بتصرف)

ثانيا: عصر المرسل إليه في العملية الاتصالية: يوجد داخل المؤسسة، في الحقيقة، جمهورا مستهدفا (La cible)، وليس كما أشار إليه لاسويل، بكل بساطة في العملية الاتصالية، المستقبل أو المرسل إليه، فـ "الاتصال الجيد هو اتصال محدد الجمهور" 1، فهو كالإشهار تماما 2، يجب، تحديده بكل دقة.

يعتبر هذا العنصر في العملية الاتصالية، عنصرا استراتيجيا، باعتباره، ناقلا لصورة المؤسسة وعاملا أساسيا في تجسيد سياسة هذه التنظيمات... * فهو يمثل القوة والمحرك الأول 3 للاتصال الداخلي، ويعرف بأنه "مجموع الأفراد والمنظمات أو السلطات التمثيلية للعمال (...) التي يخاطبها الاتصال" 4 داخل المؤسسات. ويتميز، عموما، بأنه، جمهور غير متساوي، لهذا، فقول كل شيء للعالم أجمع، مرادف للفشل، ومعالجة جميع الجماهير بنفس الطريقة قد يؤدي إلى ردود أفعال سلبية من طرف هؤلاء. وهذا ما يستدعي، ضرورة "تكييف العملية الاتصالية مع الجمهور المستهدف، هو "مفتاح عقدة الاتصال عامة والاتصال الداخلي خاصة" 5، فالعامل البسيط ليس له نفس اهتمامات الإطار داخل المؤسسة، كما

1 Thirry, Libaert : Op, cit, P: 182 .

2 IRCOM : Op, cit, P: 151.

* لتفاصيل أكثر انظر:

- L, Demont. A , Kempl et autre :Op. cit, p: 114.

3 Jean-Marc , Decaudin: La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris, 1995, P: 59.

4 Jean-Marc, Decaudin : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies ,Op. cit, P : 33.

5 Marie-Hélène, Westphalen : Op. cit, P: 78.

أن هاتين الفئتين لا يشتركان في خصائص الاستماع للرسالة الاتصالية، لهذا، فالاتصال الفعال، هو اتصال محدد الجمهور.

تقوم عملية تحديد الجمهور المستهدف أو ما نسميه بعملية الجمهور (Ciblage) داخل المؤسسة، على مجموعة من العمليات التي يمكن إيجازها فيما يلي*:

أ- إحصاء جميع عمال المؤسسة: وذلك كميًا وكيفيًا، وذلك من خلال نماذج الاستبيانات السوسولوجية المتعددة (Sociotypes).

ب- تصنيف وتجزئة عمال المؤسسة: حسب الخصائص المختلفة (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السن، الجنس، الوظائف ... الخ)

ج- ترتيب عمال المؤسسة: يجب ترتيب عمال المؤسسة حسب بعض الخصائص المعيارية كالمهنة، الرتبة، الموقع الجغرافي... الخ، من خلال قائمة تفصيلية تحدد من خلالها، أنواع الجمهور الداخلي بمؤسسة معينة، أين يحدد الجمهور الثانوي والجمهور الرئيسي، إضافة إلى تحديد قلب الجمهور المستهدف بالعملية الاتصالية (le Cœur de la cible).

لا يقتصر الاتصال على عملية إرسال المعلومات، ولا تدفقات للمعلومات، بل هو التوزيع، التصنيف والتقسيم... لهذه المعلومات. فليس هناك اتصالات متساوية*، بل هناك اتصالات متكيفة مع نشاط كل واحد داخل المؤسسة¹. فالجمهور المستهدف يمثل مؤشر² أساسيا في نجاح العملية الاتصالية، فمن خلال السؤال: من يحتاج إلى المعلومة؟ داخل المؤسسة، ستحدد النقاط التالية:

- موضوع الرسالة، شكلها، اللغة الملائمة للرسالة... الخ
- فترة بث الرسالة، ووتيرة صدورها (Périodicité).
- هدف العملية الاتصالية.
- الوسيلة الاتصالية،..... الخ
- الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

* لتفاصيل أكثر انظر:

- Eric , Sutter: Le marketing des services d'informations, USF, Paris.1994, p:17

- Marie-Helene, Westaphalen: Op.cit, P: 8

- شرف، عبد العزيز: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. يناير 2003، ص: 200.

* لتفاصيل أكثر انظر:

- Thierry, Libaert: Op. cit, P: 122

¹ Nicole, D'halmeida. Thirry, Libaert: La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris.1998. P,P : 99.100

² Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, P : 18

ثالثاً: عنصر المحتوى في العملية الاتصالية : يشكل المحتوى أو الرسالة أو المعلومة في العملية الاتصالية " نقطة ممر ضرورية لكل عامل داخل المؤسسة"¹ فعلى أساسها تبنى جميع العمليات الاتصالية، فالعمليات الاتصالية تبدأ بإرسال المعلومة وتنتهي باستقبالها. وبفضلها تحيي وتعمل مختلف المؤسسات التنظيمية. لهذا، تشكل المعلومات الاتصالية داخل المؤسسة عنصراً اتصالياً مهماً، يجب استغلاله بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- السهر على تشابه الرسائل وتطابقها مع صورة المؤسسة لضمان وحدة الخطاب*.
- العمل على مراقبة عمليتي: إرسال ثم شرح المعلومات.
- التأكد من أن المعلومات المرسله قد تم فهمها وقبولها من طرف الجمهور المستهدف.
- الحرص، بشكل دائم، على أن تجيب هذه المعلومات على جميع اهتمامات وطموحات*¹ الجمهور المستهدف، أخذاً بالاعتبار خصوصيات كل جمهور.
- السهر على أن تتصف هذه المعلومات، بصفة منتظمة، بالخصائص الإستراتيجية التي ستضمن لهذه المعلومات النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها، التي تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة، وتقديمها في الشكل التالي*:²

بسيطة Simple	مهمة Intéressante	انتقائية Selective	كاملة Complette	ساخنة Chaude	دائمة Frequente
سريعة Rapide	الخصائص الإستراتيجية للمعلومة			منتظمة Régulier	
مفيدة Utile	واقعية Réal	المصداقية Fiabilité	سهولة الولوج Accessible	حالية Actualiste	واضحة Claire

شكل رقم (07) يوضح الخصائص الإستراتيجية لعنصر الرسالة في العملية الاتصالية

- الحرص على جعل عملية الإرسال، أو الإعلام، داخل المؤسسة عملية تسير في سياق معقول، وهذا بتفادي ظاهرتي الإعلام التضليلي (mal informer) ، أو الاعلام المكثف (sur informer)، ف"الكثير من

¹ Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, P : 13

* انظر:

- Ibid, P:114

- IRCOM : Op. cit, P:155

¹* عن طريق استطلاع رأي عمال المؤسسة.

²* عن المراجع التالية:

- François, Eldin: Op. cit. P,P: 149-170

- Marie-Hélène, Westphalen: Op. cit, P: 76

المعلومات يقتل المعلومة (Trop d'information tue l'information)، الأمر الذي سيدفع بالعامل داخل المؤسسة، إلى رفض المعلومة وفقدان مصداقيتها، والبحث عنها في أماكن أخرى داخل المؤسسة¹.
 - يجب أن تنطلق الرسالة الاتصالية من هدف واضح، هو هدف المؤسسة، الذي سنتبناه العملية الاتصالية كهدف ستسعى لبلوغه، في العملية الاتصال. حيث أكد ذلك Thirry Libaert في كتابه Le plan de communication : Définir et organiser votre strategie de communication من خلال ما سماه بمراحل بناء الرسالة الاتصالية التي نعرضها كما يلي :



مخطط رقم (08) يوضح مراحل بناء الرسالة الاتصالية

المصدر:

Thirry, Libaert : Op. cit, P:130 (بتصرف)

وفي الأخير، لنا أن نشير، إلى أن هذه العناصر الاتصالية الثلاثة، لا يمكنها أن تعمل بانعزال عن العناصر الاتصالية الأخرى، فنجاح وفعالية العملية الاتصالية، لن يتحقق إلا عن طريق المزوجة بين عناصر هذه التشكيلة الاتصالية المتكاملة وخصائصها الإستراتيجية. وذلك كما يلي:

$$\begin{array}{c}
 \text{(الوسيلة x خصائصها الإستراتيجية)} \\
 + \\
 \text{(الجمهور المستهدف x خصائصه الإستراتيجية)} \\
 + \\
 \text{(الرسالة x خصائصها الإستراتيجية)} \\
 \hline
 = \text{ نجاح العملية الاتصالية}
 \end{array}$$

مخطط رقم (09) يوضح معادلة نجاح العملية الاتصالية

¹: François, Eldin: Op. cit. P,P,P: 165.166.-170

المبحث الثالث: عرض تيبولوجي لأنواع الاتصال داخل المؤسسة

يعي جميع الباحثين في مختلف المجالات، أن ظاهرة الاتصال داخل المؤسسة، هي ظاهرة كلية الوجود (Omniprésente)¹، إذ " لا يمكن أن لا نتصل"² داخل هذه التشكيلات البشرية التنظيمية، فالمؤسسات ليست بآلات ميكانيكية، هي تجمعات بشرية، قبل كل شيء، لا بد أن تحدث فيها تبادلات اتصالية، حيث تظهر بداخلها هذه العمليات الاتصالية، كـ " سلوك طبيعي جدا لدى الجنس البشري"³، بأشكال عديدة ومتنوعة، يمكن تصنيفها حسب مجموعة من المعايير التالية⁴:

- معيار البنية

- معيار الاتجاه.

- معيار المرسل إليه.

- معيار المحتوى.

- معيار درجة المؤسسة (Le degré d'institutionnalisation).

- معيار الوسائل المستخدمة.

حيث، يعرض كل معيار مجموعة من أنواع الاتصالات الداخلية كما يلي:

1- معيار البنية: يعرض لنا هذا المعيار اتصالات تسلسلية وأخرى وظيفية.

2- معيار الاتجاه: يقدم لنا اتصالات عمودية وأخرى جانبية أو أفقية .

3- معيار المرسل إليه: تصنف العمليات الاتصالية حسب معيار المرسل إليه، إلى اتصالات شخصية، جماهيرية و مؤسساتية.

4- معيار المحتوى: تصنف إلى اتصالات عملياتية، اختيارية، عامة، تحفيزية وقصدوية .

5- معيار درجة المؤسسة (Le degré d'institutionnalisation): يحصر، هذا المعيار،

الاتصالات السائدة داخل المؤسسة، الى اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

¹ Filippe , Migani: Op. cit, P : 52

² Claude, Duterme : Op. cit, P: 45

³ نور الله، كمال: سلسلة دليل القائد الإداري II: مهارات القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1992، ص: 53

⁴ Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud: Op. cit, P : 96

6- معيار الوسائل المستخدمة: تنقسم حسب هذا المعيار إلى وسائل حسب طبيعة الوسائل (المكتوبة، الشفهية، و السمعية البصرية)، و إلى وسائل حسب محتوى المعلومات (طويلة المدى، دائمة وعاجلة،

معيار البنية (اتصالات)	معيار الاتجاه (اتصالات)	معيار المرسل إليه (اتصالات)	معيار المحتوى (اتصالات)	معيار درجة المأسسة (اتصالات)	معيار الوسيلة (اتصالات)
1- تسلسلية: - صاعدة - نازلة 2- وظيفية: - علاقة نفوذ - علاقة نصح	1- عمودية: - صاعدة - نازلة 2- أفقية	1- شخصية 2- جماهيرية 3- مؤسساتية	1- عملياتية 2- اختيارية 3- عامة 4- تحفيزية 5- قصدوية	1- رسمية 2- غير رسمية	1- حسب طبيعة الوسائل: - مكتوبة - شفهية - سمعية بصرية 2- حسب طبيعة المحتوى: - طويلة المدى - عاجلة ودائمة - منتظمة ودقيقة

معلومات منتظمة ودقيقة).

ويمكن تقديم مجموع هذه التصنيفات، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20): يمثل تيبولوجيا الاتصال داخل المؤسسة حسب معايير التحليل المعتمدة

ويتفصيل أكثر حول هذه التصنيفات، سنتدرج بالترتيب، كما هو موضح في الجدول أعلاه، في

تقديم خصائص هذه التصانيف الاتصالية ، كما يلي:

أولاً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار البنية¹: يمكن تمييز نوعين رئيسيين للاتصال داخل المؤسسة، بناء على معيار البنية التنظيمية الرسمية لهذه المنشأة (الهيكل التنظيمي)، أو طبيعة الوظائف السائدة بهذه المؤسسة، وذلك كما يلي:

1- الاتصالات التسلسلية أو الإدارية (Les communications hiérarchiques): تشير إلى العمليات الاتصالية الداخلية التي تنتقل عبر الخط الإداري الذي رسمه منظم المؤسسة، أي باتجاه صاعد من العمال إلى المدير ، أو باتجاه نازل، من المدير إلى العمال، تتصف عموماً بأنها:

- اتصالات مكتوبة
- اتصالات طويلة.
- اتصالات صارمة.

¹ Chantal, Bursenault. Martine , Pretet : Op.cit, P : 45

- اتصالات تتخللها مجموعة من الوسطاء (Relais) .

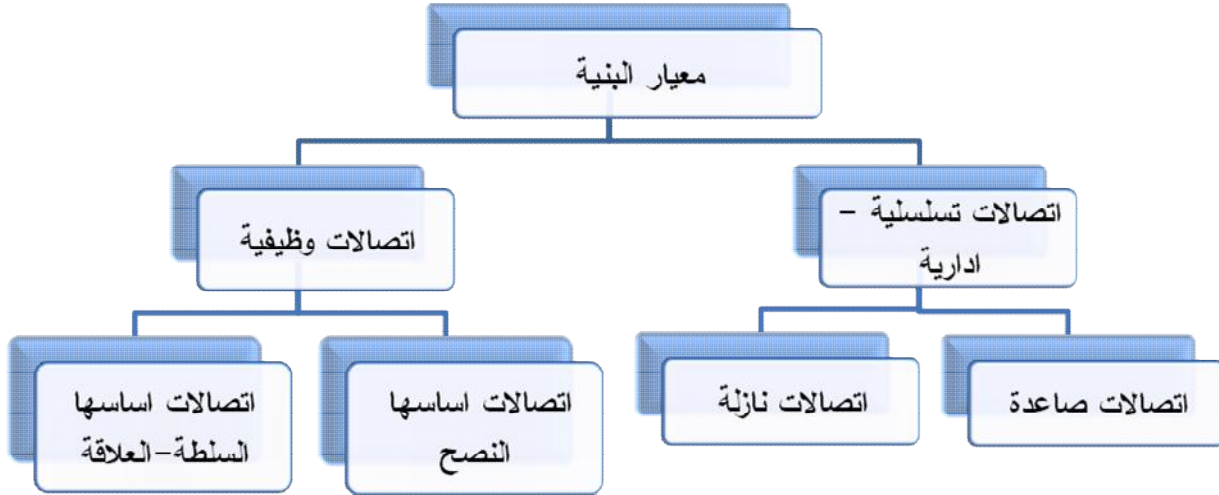
2- الاتصالات الوظيفية (Les communications fonctionnelles): تصف هذه الاتصالات العلاقات

الموجودة بين الرئيس ومرؤوسه خلال العمل داخل المؤسسة، وهي نوعين:

أ- الاتصالات القائمة على أساس علاقة السلطة: يشير هذا النوع من العمليات الاتصالية، إلى الفكر التنظيمي الكلاسيكي لتايلور (Taylor) ، الذي يؤسس العلاقة بين الرئيس والعمال داخل المؤسسة، على مبدأ السلطة.

ب- الاتصالات القائمة على أساس علاقة النصح: تتأسس هذه العمليات الاتصالية من الأفكار التنظيمية لـ (Fayol)، الذي انطلق من مبدأ النصح في وصفه لتلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

ويمكننا تمثيل هذا التصنيف القائم على معيار البنية كما يلي:



شكل رقم (10) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار البنية

ثانيا: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار درجة المأسسة: يقصد بدرجة المأسسة (Le degré d'institutionnalisation) درجة إضفاء طابع المؤسسة على التبادلات الاتصالية التي تحدث داخل هذه المنظمة، ليظهر الاتصال من هذه الزاوية كعملة لها وجهين متوازيين، يشير الوجه الأول إلى الاتصالات الرسمية والوجه الثاني إلى الاتصالات غير الرسمية، وذلك كما يلي :

1- الاتصالات الرسمية (Les communications formelles): هي تلك العمليات الاتصالية التي تنتقل عبر قنوات رسمية صعودا و أو، نزولا عبر قنوات رسمية من خلال المدار الإداري (Le circuit hiérarchique) للمؤسسة، هي وجه لما نسميه بالاتصالات التسلسلية أو الوظيفية، وتتميز عموما بما بأنها:

- اتصالات صادقة، لا تحمل الشك أو الخطأ.
- اتصالات مألوفة (Ordinaire)، منظمة (Organisé) وسببية (Causale).
- اتصالات مبرمجة، أي متوقعة، وضرورية لانجاز الأعمال.
- اتصالات قصودية، إلزامية. وملازمة للعمل.

2- الاتصالات غير الرسمية (Les communications informelles): عبارة عن علاقات تبادلية لغوية، تحدث يوميا داخل المؤسسة بين جميع العمال، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بعيدا عن القنوات التنظيمية الرسمية للمؤسسة، لها نفس أهمية الاتصالات الرسمية، تتميز عموما بأنها:

- اتصالات تنشأ على أساس "التجانس، الصلة، الانتساب"³
- اتصالات تلقائية، عفوية، طبيعية، غير مراقبة، صعب التحكم فيها.
- اتصالات سريعة السيولة، فعالة، مرنة (Flexible)، وبالغة النشاط.
- اتصالات تنقل معلومات صحيحة، ولكن، أيضا، معلومات كاذبة كالإشاعات مثلا (Rumeurs).
- اتصالات ليست إلزامية ولا ضرورية ولا مهمة لتنفيذ المهام داخل المؤسسة.
- اتصالات تسد حاجة العمال للمعلومات ذات الأهمية العامة*.
- اتصالات تلعب دورا كبيرا في التهام وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال.
- اتصالات ملازمة للطبيعة الاجتماعية .

يمكننا عرض تصنيف الاتصال الداخلي من خلال معيار درجة المأسسة من خلال المخطط

الاتصالي التالي:

¹ لتفاصيل أكثر انظر:

cit. P: 52 .- Philippe , Migani,: Op

- Claude, Duterme: Op. cit, P: 23.

- Nicole, D'halmeida. Thirry, Libeart: Op. cit, P: 23.

- Denis, Benoit. Bernard, Davras. Hubert, Fondin et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris. 1995 , P: 101

² لتفاصيل أكثر انظر:

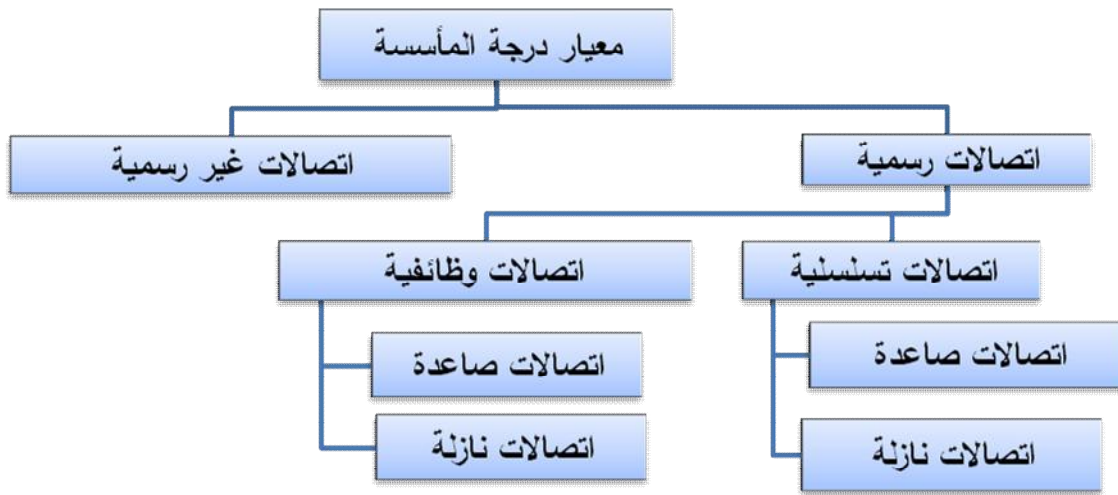
- Philippe, Migani: Op, Cit, P: 52

- Emmanuel-Arnaud, Pateyron :Op. cit, P : 35

- Jean-Mark, Decaudin : Op, cit, P : 24

³ Houria, Sadoudi : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publié), Université d'Alger, _____, P :15

* تشير الى تلك المعلومات التي تمس ظروف العمل، الأمور الشخصية المتعلقة ببعض الشخصيات البارزة في المؤسسة... الخ



مخطط رقم (11) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المؤسسة

ثالثاً: أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار الوسائل المستخدمة: يتميز الاتصال الداخلي قبل كل شيء بتنوع وسائله المستخدمة في نشاطاته التنظيمية، وليس من السهل تناول هذا الفيض من الناقلات (Les vecteurs) للمعلومات بالدراسة التصنيفية لها، وعموماً، يمكن تقديم تصنيفين اثنين، باعتبارهما أكثر التصنيفات الشائعة في الدراسات الاتصالية والتنظيمية، كما يلي:

- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة الوسائل المستخدمة¹ لـ François Gondrand سنة 1963.

- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية².
يمكننا عرض هذين التصنيفين كما يلي:

1- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيعة الوسائل المستخدمة: تشمل الاتصالات التالية :

أ- الاتصالات المكتوبة³ : تنفرع بدورها إلى وسائل مكتوبة تظهر على دعائم (Support) ورقية وأخرى تظهر على دعائم الكترونية، تتميز بأنها:

- اتصالات رسمية، معيارية، تستعمل من طرف جميع المؤسسات.

¹Jacques, Boudonnais. Florence, Absire. Eric, Le Noir,: Op. cit, P : 66

² Sophie Peters, Van Denis: Op.cit , P-P-P : 23-49-63

³ لتفاصيل، أكثر انظر :

cit, P: 52 - Sophie Peters, Van Denis: Op.

- Jean-Pierre , Lehnish: Op, cit, P: 65

- Marie-Hélène , Westphalien : Op. cit, P,P: 66, 67

- اتصالات سهلة الاستعمال، المعالجة والمراجعة.
- اتصالات سريعة الانجاز، جدية (Sérieux) ، صارمة (Austère).
- اتصالات تقليدية، فورية وثرية.
- اتصالات، توصف بالخطيرة (Dangereuse)، فهناك مسؤولية دائما اتجاه المكتوب.
- اتصالات معصومة من التحريف.
- اتصالات تشكل رمز السلطة ورمز النجاح.
- اتصالات قليلة الكلفة، خاصة منها الورقية.
- اتصالات مرنة (Souple)، في مسألة الاستخدام واختيار المواضيع.
- هدفها الأول هو انجاز المهام داخل المؤسسة .

ب- الاتصالات الشفهية¹: هي تلك التبادلات الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل، بطريقة مباشرة (وجها لوجه)، أو بطريقة غير مباشرة، أي عن طريق استعمال وسائل ناقلة للصوت، وتتميز بما يلي:

- اتصالات طبيعية، مباشرة لا تستدعي تحضيرات مسبقة.
- اتصالات اقتصادية، سهلة، غير موثوقة (لاتترك أثارا).
- اتصالات غير ملموسة، سريعة، ديناميكية.
- اتصالات تفاعلية ، تسمح بالحوار المباشر .
- اتصالات تقليدية.
- اتصالات تتميز بالتغذية الذاتية (L'auto-alimentation)، فيكفي الانطلاق بالكلام، حتى نجد أنفسنا في سلسلة من العمليات الاتصالات.
- اتصالات تنطلق من مبدأ معرفة الكلام ومعرفة الاستماع (Le savoir parler et le savoir écouter)².

هدفها الأول تنظيم حياة المؤسسة.. للعمل بداخلها.
ولا يفوتنا الإشارة، في هذا الجزء، إلى أن هذه الاتصالات الشفهية (اللفظية) " تنعدي من الاتصالات غير اللفظية"¹ التي تتأسس على مبدأ الكل يتصل داخل المؤسسة (Tout communique)، والتي تتمثل بدورها في:

¹ لتفاصيل أكثر انظر:

- Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, P: 52
cit, P-P: 59-79 .- Jean-Pierre , Lehnish : Op

- Emmanuel-Arnaud , Pateyron : Op. cit .P,P: 35,36

- Marie-Hélène, Westaphalen : Op. cit . P: 77

² M, Chozas. C, Jullien. P, Gubillet : Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris,1991. P: 192

- تعبيرات الوجه مثل : العين، في تعبيرها عن البهجة، الخوف، الدهشة...الخ.
- حركة الجسم مثل : المصافحة، طريقة الجلوس....الخ.
- العناصر المادية للمؤسسة كالأثاث، ترتيب المكتب، قاعة الاستقبال، الملابس...الخ.
- ج- الاتصالات السمعية البصرية²: هي تلك الاتصالات التي تستخدم وسائل سمعية بصرية، الكترونية، للاتصال بالصوت والصورة معا، مع أو بين العمال داخل المؤسسة، وتتميز بأنها:
 - اتصالات إعلامية بالدرجة الأولى (Mediatique).
 - اتصالات جماهيرية (De mass) ، مؤثرة (Affective) ، ساخنة (Chaude).
 - اتصالات سهلة الاستعمال (Maniable) ، فعالة ، بالنسبة لعملية الاستدراك.
 - اتصالات تستدعي تحضيرات طويلة (Longue) وتصميم تقني معقد (Complexe) .
 - اتصالات فاخرة (Prestigieuse)، باهظة (Onéreuse) ، ضخمة (Imposante) وعصرية (Modérne)
 - اتصالات تتطلب مصممين مختصين (Spécialiste).
 - اتصالات تبتث في أماكن التجمعات، باستثناء الانترانيت (Intranet).
 - اتصالات ثقيلة من حيث الكلفة وساخنة من حيث التأثير.
- هدفها الأول هو التحفيز وتحقيق الشعور بالانتماء عن طريق التعريف بالمؤسسة.

2- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية³: يستند هذا التصنيف إلى طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة، وتتفرع إلى ثلاثة أنواع هي:

- أ- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات طويلة المدى: تهدف هذه العمليات الاتصالية إلى ما يلي:
 - تثبيت صفة المواطنة داخل المؤسسة (La citoyenneté) *.

¹ Jean-Pierre , Lehnish : Op, Cit, P : 68

² لتفاصيل أكثر انظر:

- George, Donnet : La presse d'entreprise : Mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994, P:29
- Annie, Troadec. Loic , Troadec : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2ème édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999, P,P: 79.80
- Marie-Hélène, Westaphalen : Op.cit. P: 77
- 5- Yves, Agnès. Michel, Durier : Op, Cit, P: 4

³ Sophie Peters, Van Denis: Op. cit , P-P-P : 23-49-63

* المواطنة: تشير إلى عضوية الفرد إلى مجموعة سياسية، وهي تشير هنا إلى عضوية العامل إلى المؤسسة التي يعمل بها، لتفاصيل أكثر حول مفهوم المواطنة، انظر:

Bertrand, Lamon : La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : mondialisation et developement durable, (thèse présentée pour l'obtention de grade de Docteur en relations internationales), université de Genève, Genève,2001. Disponible on ligne : [https://doc.rero.ch/record/3094/files/LamonB-these.pdf],

- إرساء القيم الثقافية للمؤسسة.

ب- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات عاجلة ودائمة: وتتميز بأنها :

- اتصالات آنية.

- اتصالات موجزة ، تتراوح بين 03 الى 05 دقائق كحد أقصى.

- اتصالات صاعدة.

- اتصالات قصيرة، لا يتجاوز حجم معلوماتها المبتة 03 معلومات.

ج- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات دقيقة ومنتظمة : يتميز هذا النوع من الاتصالات بما يلي:

- اتصالات يمكنها التدخل في كل وقت، في إطار الأحداث الخاصة.

- اتصالات، هدفها الأساسي هو تحسيس العمال حول عملية معينة عن طريق تقوية الرسائل المرسله.

ويمكننا تقديم جدول يشمل جميع أنواع الاتصال الداخلي من خلال معيار الوسيلة، كما يلي:

جدول رقم (21): يمثل أنواع الاتصال داخل المؤسسة

حسب أنواع المعلومات التي تحملها وسائل الاتصال

الوسائل السمعية البصرية	الوسائل الشفهية	الوسائل المكتوبة	
- فيلم المؤسسة..... (Le Film De l'entreprise) - الجريدة التلفزيونية..... (Le Journal Televisé).....	-	- جريدة المؤسسة..... (Le Journal Interne)..... - مجلة الصحافة..... (Revue De La Presse).... - دليل الاستقبال..... (Le Livret d'Accueil).... - علبة الاقتراحات..... (Boite À Idées).....	وسائل اتصال تحمل معلومات طويلة المدى
- الانترانيت..... (Intranet).....	- المقابلة الفردية - الجريدة الهاتفية - الهاتف	- مذكرة المصلحة..... (Note De Service)..... - رسالة المعلومة..... (Lettre D'Info)..... - التقرير..... (Rapport).....	وسائل اتصال تحمل معلومات عاجلة و دائمة
- فيديو الإرسال..... (Video Transmission)..... - المحاضرة المصورة..... (Conference).....	الاجتماعات..... (Réunions).....	- الأخبار السريعة..... (Flash Info)..... - الإعلانات..... (Annonce).....	وسائل اتصال تحمل معلومات دقيقة منتظمة

رابعاً: أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه: نستنتج من خلال اتجاه تدفق (Flux) المعلومات داخل المؤسسة، صعوداً ونزولاً، نوعين من الاتصالات، هي:

1- الاتصالات العمودية: تأخذ شكل التدفقات العمودية (الصاعدة والنازلة) عبر الخط الإداري للمؤسسة، ويمكننا عرضها كما يلي:

أ- الاتصالات العمودية الصاعدة¹: هي تلك الاتصالات التي تنقل المعلومات من العمال إلى المدير، أي من القاعدة إلى القمة، وتتميز بأنها اتصالات :

- تنطلق من فكرة الحق في التعبير (الاتصال) داخل المؤسسة،
- تساهم في إثراء العمليات الاتصالية عن طريق إشراك جميع العمال.
- تتخللها العديد من الوسطاء الذين يقومون بعملية التركيب للمعلومات التي تنقلها هذه الاتصالات،
- تسعى إلى معرفة حاجيات وتأملات العمال، بهدف تفادي النزاعات والضغوطات، وتوفير مناخ عمل ملائم للعمل داخل المؤسسة.

تستخدم هذه الاتصالات لـ²:

- التحري (Pour enquêter)
- الكشف (Pour détecter)
- التشبث (Pour stimuler)
- الحوار (Pour dialoguer)
- الاستقبال (Pour recevoir)
- التحقق (Pour verifier)

ب- الاتصالات العمودية النازلة³ : تصف تدفق المعلومات من المؤسسة، أي من القمة، نزولاً إلى عمالها، الذين يشكلون قاعدة المؤسسة، وذلك عبر قنوات إدارية رسمتها المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي، تتميز بأنها اتصالات:

- تتخللها العديد من الوسطاء، الذين يقومون بعملية تحليل تلك المعلومات النازلة.
- تشكل قاعدة لعبة الاتصال داخل المؤسسة.
- تعتبر ضرورية جداً لضمان سير المؤسسة.
- تسعى إلى خلق التآلف وبعث الشعور بالانتماء لدى عمالها إلى المؤسسة.

تستخدم هذه الاتصالات لـ¹:

¹ لتفاصيل أكثر انظر:

- Marie-Helene, Westaphalen : Op , cit. P : 66
 - Yves, Agnes. Michel, Durrier: Op , cit, P : 23
 - Claude, Vernot-Gaud: Op, cit, P : 100
- ²Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P : 115

³ لتفاصيل أكثر انظر:

- الإعلام (Pour informer)
- التجنيد (Pour mobiliser)
- التفسير (Pour expliquer)

تظهر هذه الاتصالات العمودية، الصاعدة والنازلة، داخل المؤسسة، بصورة كلية أو جزئية، وفي شكل:

- اتصالات ذات اتجاه واحد (Unilatérales) أي إما صاعدة أو نازلة فقط.
- اتصالات ذات اتجاهين اثنين (Bilatérales) أي صاعدة ونازلة.
- اتصالات متعددة الاتجاهات (Multilatérales) ، أي كاتصالات صاعدة و (أو) نازلة عديدة.
- اتصالات تساهمية (Participatives) بمعنى صاعدة و نازلة في ذات الوقت و مرة واحدة.

- 2- الاتصالات الأفقية:** يشير هذا النوع من الاتصالات، إلى تلك التبادلات الجانبية التي تحدث طوال اليوم، بين عمال المؤسسة من نفس المستوى الوظيفي، وتتميز بأنها اتصالات:
- تنتج عن العلاقات الشخصية ومن ضروريات العمل داخل المؤسسة.
 - تظهر كممرات (Passerelles)، غير إدارية ولا تسلسلية وبالتالي غير رسمية لنقل المعلومات داخل المؤسسة .
 - تستخدم بين وحدات المؤسسة للتعجيل بعملية إرسال واستقبال المعلومات.
 - تعرف بأنها اتصالات عمالية (Salariale) غير إدارية، تبادلية، معقدة وغير مراقبة.
 - تحدث في أماكن العمل وخارجها داخل المؤسسة.
 - تسعى بدورها إلى رفع الروح المعنوية، وزرع روح التقاسم لتحقيق التحفيز والالتزام وخلق روح المنزل (Esprit maison) داخل المؤسسة .
- وتستخدم هذه الاتصالات **3:**

-
- Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P :20
 - Alain , Habib: Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4^{ème} édition, édition Aengde, Paris.1998, P : 46
 - Yves, Agnes. Michel, Durier : Op. cit, P : 22
 - Jean-Pierre, Lehnish : Op, cit, P : 5

-نور الله، كمال: م، س، ذ، ص، ص: 20.21

1 Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P,P : 115,120

2 لتفاصيل أكثر، انظر:

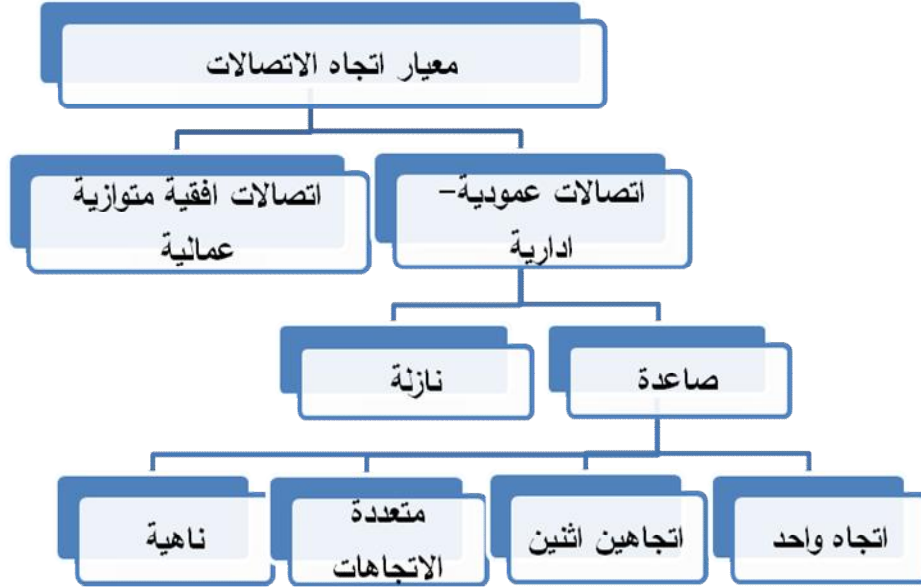
- François , Eldin : Op. cit, p : 143
- Yves, Agnes. Michel, Durier : Op .cit, P : 23
- Claude, Vernot-Gaud: Mobiliser pour gagner : Op. cit, , P : 100
- Marie-Helene , Westaphalen : Op, cit. P :66

-شرف، عبد العزيز: م، س، ذ، ص: 53

3 Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P,P : 141, 142

- التموضع.....(Pour situer)
- للاستقبال.....(Pour accueillir)
- لتحقيق الوحدة بين العمال.....(Pour unir)

ونعرض هذا التصنيف القائم على مبدأ اتجاه الاتصالات أو الإرسال كما يلي:



شكل رقم (12) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار اتجاه الإرسال

خامسا: أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المرسل إليه: تصنف الاتصالات داخل المؤسسة، حسب معيار المرسل إليه، إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- 1- الاتصالات الشخصية¹(Interpersonelle): تعتبر الاتصالات الشخصية مكونا أساسيا للاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، وتتميز بأنها :
 - اتصالات اجتماعية.
 - اتصالات تظهر كنشاط إنساني.
 - اتصالات لا تلاحظ خلال سيرورة الإنتاج.
 - اتصالات تنتج عن التقاء شخصين لتبادل المعلومات.
 - اتصالات تخاطب فردا واحدا المرسل إليه (المستقبل) لا أكثر.
 - اتصالات ترافق جميع أنواع الاتصالات الأخرى داخل المؤسسة (الإدارية، الوظيفية والأفقية) سواء كانت مراقبة أو غير مراقبة .

¹ لمزيد من التفاصيل، انظر:

-Marie-Helene , Westaphalen : Op, cit. P: 05
 -Jean, Decaudin : Op. cit, P : 29
 -Claude, Duterme: Op. cit. P : 24

2- الاتصالات الوسيطة أو الجماهيرية (De mass): تنعت أيضا بالإعلامية (Médiatique) وتتميز بأنها اتصالات :

- تتمتع بإمكانية الاتصال مع عدد كبير من أفراد المؤسسة، باستثناء الاجتماعات.

- تستخدم وسائل اتصال (جماهيرية)، كوسيط للاتصال بجمهور المؤسسة.

3- الاتصالات المؤسساتية (Institutionnelle)¹: إن المرسل إليه في هذه الاتصالات، هم عمال لكنهم ليسوا بأفراد (كاتصالات شخصية) ولا بفرق عمل (كاتصالات جماهيرية)، بل هم في ظل سلطات تمثيلية للعمال. كالتقابات العمالية مثلا ، لجان الخدمات الاجتماعية الخ.

سادسا: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى: تعتبر طبيعة المعلومات، أو محتوى الرسالة الاتصالية، التي تتناقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات، معيارا أساسيا في تحديد مجموعة من الأنواع الاتصالات والتي يعرضها لنا Phillip Migani كما يلي²:

1- الاتصالات العملياتية (Opérationnelle): عبارة عن تبادلات وظيفية رسمية، تسير في الاتجاهين الصاعد والنازل بين العمال والمؤسسة ، لانجاز المهام ، هذا النوع من الاتصالات تبدو وكأنها جزء من مهمة كل عامل داخل المؤسسة مهما كانت وظيفته، اذ تعتبر ضرورية جدا، لانجاز المهام، فسير، أي مؤسسة، بدونها سيكون بكل بساطة مستحيلا.

2- الاتصالات الخيارية (Optionnelle) : تحمل هذه الاتصالات، معلومات غير ضرورية لانجاز أو لتنفيذ المهام داخل المؤسسة ، ولكنها، في الوقت نفسه، تعتبر مهمة جدا في خلق مناخ اجتماعي مناسب للعمل وتجنيد العمال وخلق التلاحم من خلال التركيز على تقاسم القيم، ونذكر على سبيل المثال: رسائل المشاركة* (Convivable)، والرسائل الاجتماعية، والسياسية، وحتى الحديثة (Factuele)¹* الوثائقية (Documentaire)²* والثقافية³.*

1 لمزيد من التفاصيل أنظر:

- Chantal, Bursenault. Martine, Pretet: Op. cit, P :46

² Filippe , Migani: Op. cit, P : 52

* رسائل المشاركة (Donvivable) : هي رسائل ثقافية غير خاصة بالمؤسسة مثل الرياضة، الفن... الخ.

¹* رسائل الحدث (Factuele) : هي رسائل مهمة لتوجيه محادثات الرواق، أي الأشاعات، مثل الزيارات، ... الخ.

²* الرسائل الوثائقية (Documentaire): هذه الرسائل تساعد العامل على التوضع (se repérer) داخل المؤسسة، مثل المعلومات المالية، معلومات حول التقنيات الجديدة... الخ.

³* الرسائل الثقافية هدفها ترسيخ و تجذير (Enraciner)، ثقافة المؤسسة، وتوكيد الروابط و اثاره روح العائلة بين العمال داخل المؤسسة. لمزيد من التفاصيل حول هذا النوع من الرسائل، انظر:

-Emmanuel , Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud: Op. cit, P-P :104-109

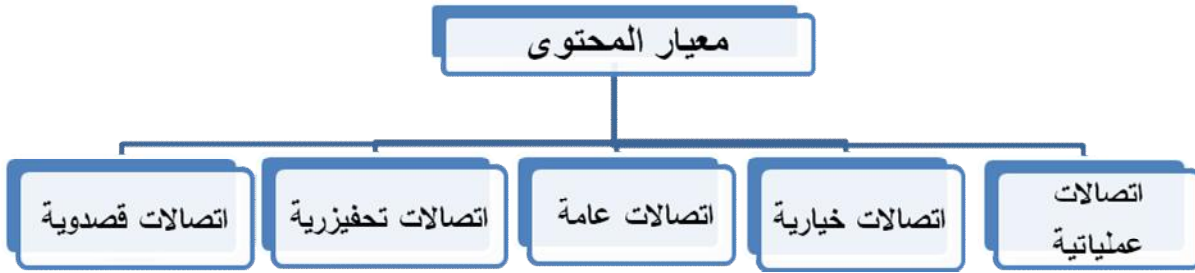
3- الاتصالات العامة (Générales): تتناول هذه الاتصالات معلومات عامة حول المؤسسة، وهي ذات أهمية بالغة، في عصرنا الحالي، لاسيما أمام التطورات التي شهدتها ميدان المناجمنت (الإدارة) الثقافية.

4- الاتصالات التحفيزية (Motivationale): تعمل هذه الاتصالات على نقل معلومات إلى عمال المؤسسة، بهدف تحفيزهم لأداء المهام الموكلة لهم، مثل نظام الأجرة، نظام العائدات، نظام المكافآت ... الخ.

يضيف Henri Duhamel ، إلى جانب هذه الاتصالات، بالنسبة للتصنيف الخاص بأنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى، ما أسماه بـ:

4- الاتصالات القصدية (Finalitaires): التي تُعنى بنقل " الأهداف العامة للمؤسسة، مشاريعها، قيمها الأساسية، ثقافتها، و كذا كل العمليات الفاعلة لتطورها وازدهارها والحفاظ على تماسكها ومراكز قوتها وقدرتها على الصمود أمام الأزمات والمنافسة"¹.

ويمكننا عرض هذا التصنيف الأخير لأنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المحتوى كما يلي:



مخطط رقم (13) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى

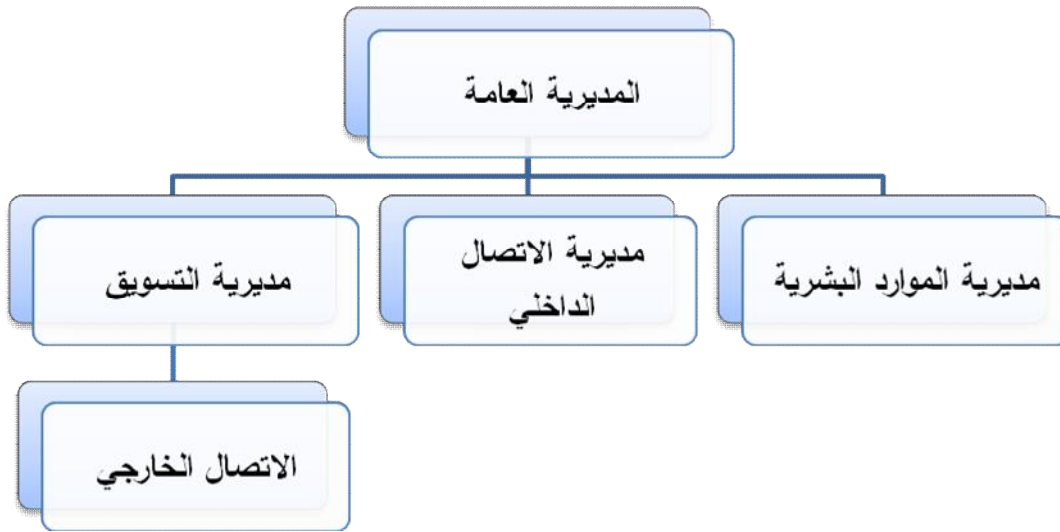
تبقى هذه التصنيفات لظاهرة الاتصال لا تقدم حدودا فاصلة بين جميع أنواع الاتصال ، المشار إليها سابقا، فلا يمكننا تصور أنواعا اتصالية مستقلة تماما عن الأنواع الأخرى، فجميعها (أنواع الاتصال) متكاملة متداخلة، تتغذى كل واحدة منها من الأنواع الأخرى، لتظهر، بالتالي، كنوع اتصالي متكامل شامل لجميع العناصر الاتصالية المتنوعة بين الوسيلة، المحتوى والمرسل إليه. وتسلق اتجاه معين في إطار البنية التنظيمية، التي رسمتها المؤسسة للرسالة الاتصالية التي تحملها، كاتصالات رسمية، أو خارج إطار تلك البنية التنظيمية الرسمية، كاتصالات غير رسمية، (درجة المأسسة).

¹ Henri , Duhamel: Stratégie et direction de l'entreprise, 1ère édition, Clet, Paris.1986 , P : 185

المبحث الرابع: مكانة وأهمية الاتصال الداخلي (أهداف ووظائف)

تختلف المكانة التنظيمية، أو ما نسميه بالكيان التنظيمي الذي يحتله الاتصال الداخلي على منظم المؤسسة*، من تشكيلة تنظيمية لأخرى، وهذا حسب الأهمية التي تمنحها المديرية العليا لوظيفة الاتصال بمختلف أشكاله داخل المؤسسة، ومهما تكن تلك المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي، فإن Claude Duterme أكد على أن إدماج هذه الوظيفة في مصلحة خاصة مستقلة (SCI) أي (مصلحة الاتصال الداخلي) أو بالفرنسية (Service de communication interne) ، سمة لا تتوفر إلا في المؤسسات الكبرى¹ فقط، حيث عادة ما يلاحظ ما يلي، من بنيات تنظيمية داخل المؤسسات:

أولاً: إحاق مديريةية (مصلحة) الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة : وذلك كما هو في الشكل التالي:



شكل رقم (14): يوضح إدماج مديريةية (مصلحة) الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة

المصدر:

L, Demont. A, Kempl et autre: Op. cit. P :216

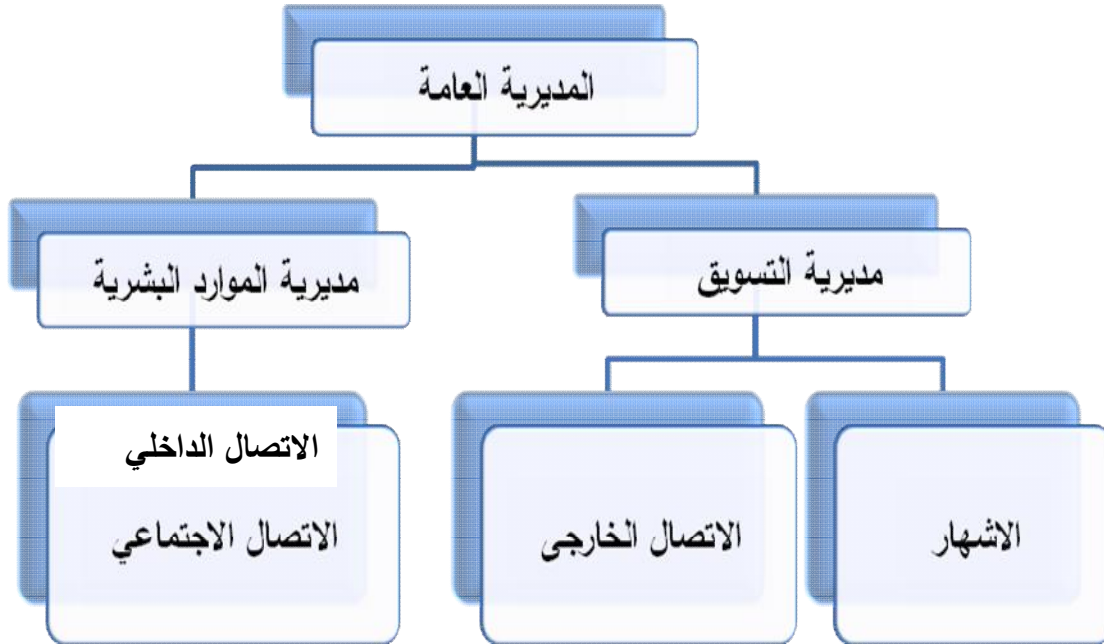
يعبر هذا الإدماج على الأهمية الإستراتيجية الممنوحة للاتصال الداخلي في المؤسسة، إذ تترجم هذه المكانة التخصص والاستقلالية لوظيفة الاتصال الداخلي. إلا أن هذا الارتباط المباشر بالمديرية العامة للمؤسسة، يجعل من مهام الاتصال، في كثير من الحالات، يقتصر على نقل صوت المديرية

* منظم المؤسسة هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الخريطة التنظيمية للمؤسسة ، هو ملف مكتوب رسمي، يجسد التمثيل التنظيمي لبنية المؤسسة من خلال تحديد مواقع الوحدات، المصالح، المديريات...إلى جانب تحديد علاقتها النظامية (Relation hiérarchique) وروابطها الرسمية.

¹ Nicole, D'halmeida. Thirry, Libart : Op. cit. P :96

العامة للمؤسسة ، بمعنى انه يتحول إلى وسيط للإقناع (Persuasion) للتلاعب (Manipulation) أو للدعاية (Propagande) في يد مدير المؤسسة¹.

ثانيا: إلحاق مديرية (مصلحة) الاتصال بمديرية الموارد البشرية : وذلك كما هو في الشكل التالي :



شكل رقم (15) يوضح إدماج مديرية (مصلحة) الاتصال بمديرية الموارد البشرية

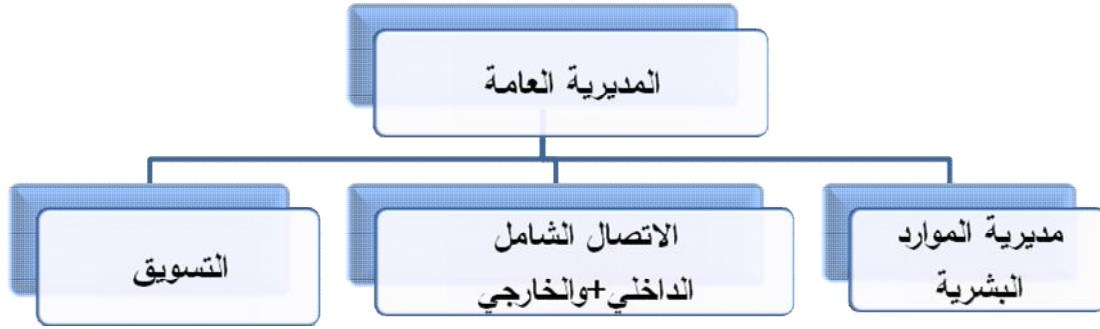
المصدر:

L , Demont. A, Kempl et autre: Op. cit , P :216

تعكس المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في هذا الهيكل التنظيمي، الأهمية التي توليها هذا النوع من المؤسسات إلى الموارد البشرية التي تمتلكها، أين جعلت من الاتصال بنية مدمجة ضمن مديرية العلاقات الاجتماعية، هذه المكانة التي ستجعل الاتصال قريب من جمهوره الخاص (La cible) أي العمال، لينقل اهتماماته، طموحاته، آرائه.... إلى المديرية العليا للمؤسسة، ولكن يبقى التخوف من أن ينحصر دور هذه البنية التنظيمية، بالنسبة لهذه المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية، في نقل المعلومات لتحقيق أهداف ثانوية تهم العمال، بالدرجة الأولى: كالتكوين، الترقية، الأجرة، الامتيازات السوسيو مهنية.... الخ.

¹ L , Demont. A, Kempl et autre: Op. cit .P :216

ثالثا: إلحاق مديرية (مصلحة) الاتصال الداخلي والخارجي معا بالمديرية العامة للمؤسسة: وذلك كما هو واضح في الشكل التالي:



شكل رقم (16) : يوضح إدماج مديرية الاتصال الشامل (الاتصال الداخلي+الخارجي) بالمديرية العامة للمؤسسة

L, Demont. A, Kempl et autre: Op. cit .P :216

المصدر:

يوحي هذا الإدماج، إلى الأهمية التي توليها المؤسسات، التي تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية، للاتصال بشقيه الداخلي والخارجي. أين تندمج (L'intégration) العمليات الاتصالية للمؤسسة، وتعمل في تناسق وتكامل، جنبا إلى جنب لتحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية، إلا أنه " يبقى خطر تغليب النشاطات الاتصالية الخارجية مثل الإشهار كاتصال تجاري بالدرجة الأولى ، على حساب الاتصال الداخلي، الذي يغلب عليه الطابع الاجتماعي"¹

ومهما يكن نوع هذا الإدماج لبنية الاتصال الداخلي في منظم المؤسسة، يبقى هذا المشكل حسب Pierre Labasse² مشكلا مصطنعا، لأن أهمية الاتصال داخل المؤسسة، لا تكمن في الكيان التنظيمي الذي يحتله داخل المؤسسة، بل يكمن في تحقيقه للأهداف المسطرة له في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فهو " وظيفة مثله مثل الوظائف التنظيمية الأخرى"³، يتميز بمرافقته الدائمة لجميع الوظائف التنظيمية، و" إستراتيجية المؤسسة"⁴ لبلوغ أهداف المؤسسة، التالية:

¹ L, Demont. A, Kempl et autre: Op.cit, P : 217

² Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle , Raynaud: Op. cit, P : 70

³ Jacques, Castelnau. Loic, Daniel. Bruno, Mettling: Op. Cit, P : 179

⁴ Loc. cit

- 1- الأهداف الإدارية للاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوسائل الإدارية الهامة التي تستخدمها الإدارة لخدمة السياسة الإدارية للمؤسسة¹ وذلك من خلال أدائه للوظائف التالية:
- تنشيط ، تدريب، تنظيم وتوجيه فرق العمل داخل المؤسسة.
 - تعريف الأفراد بواجباتهم التنظيمية وتوجههم لأدائها.
 - تثبيت مستويات الاشرارك (L'implication) المنظمات والالتزام بالعمل.
 - تنظيم (Organiser)، إدارة (Gérer) وتوجيه (Diriger) الموارد البشرية.
 - الربط والتنسيق بين جميع أجزاء المؤسسة.
 - اتخاذ القرارات السليمة واشراك العمال في هذه العملية².
 - مرافقة التغيير داخل المؤسسات من خلال إدارة العلاقات بين العمال والمسؤولين³
 - مساعدة كل فرد داخل المؤسسة لأداء مهامه بكل سهولة داخل المؤسسة⁴.
- 2- الأهداف الاجتماعية للاتصال الداخلي: يستخدم الاتصال الداخلي كوسيلة لمرافقة السياسة الاجتماعية للمؤسسة، أي المخططات الاجتماعية، لتحقيق الأهداف التالية:
- خلق مناخ اجتماعي تغمره العلاقات الحسنة بين العمال والمسؤولين.
 - تقوية (Renforcer)، طمأنة (Securiser) ، تجنيد (Mobiliser) ، والسعي إلى إدماج جميع عمال المؤسسة في ثقافة مشتركة⁵ لتحقيق التطابق الثقافي الداخلي⁶.
 - التحفيز* والتماسك الداخلي (Motivation et cohésion interne)⁷
 - المحافظة على التحام العمال⁸ وتحقيق وحدة عمالية (Unifier) داخل المؤسسة⁹
 - تشجيع التعاون والمحافظة على الرباط الاجتماعي بين عمال المؤسسة لتحقيق التكامل الداخلي.
 - مساعدة المؤسسة والفاعلين بالتواجد والتعايش معا داخل المؤسسة.

¹ Agnes, Yves. Durier, Michel : Op. cit, P : 39

² حسن، رابوة: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة ، 1999 ص، ص: 180، 189

³ Nicole, D'halmeida. Thirry, Libeart: Op.cit, P : 28

⁴ Annie, Troadec. Loic , Troadec: Op.cit. P : 39

⁵ Denis, Benoit. Bernard, Davras. Hubert, Fondin et autres : Op. cit, P : 69

⁶ Loc. cit

* يؤكد Nicoles Gunois مدير الاتصال الداخلي لـ SANOF في مجلة Strategies رقم 649 أبريل 1990 بان الهدف الأول للاتصال الداخلي هو التحفيز. لتفاصيل أكثر، انظر:

- Marie-Helen, Westaphalen : Op.cit, P : 72

⁷ Loc. cit

⁸ François, Eldin: Op.cit. P: 145

⁹ Jean-Pierre, Lehnish : Op. cit, P: 12

- خلق روح معنوية بين جميع عمال المؤسسة، عن طريق تشكيل اتصالات سوسيوعلائقية (Socio relationnelle) ¹ مع مختلف عناصر المؤسسة.
- خلق التوازن بين الأفراد والجماعات ².
- تنظيم (Organiser)، إدارة (Gérer)، وتوجيه (Diriger) العلاقات التفاعلية (Relations interactionnelles) بين العمال داخل المؤسسة.
- خلق علاقة مع مختلف عناصر المؤسسة لتوسيع العمل الجماعي داخل المؤسسة ³.
- 3- الأهداف الإعلامية للاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة حوارية تسمح برجع الصدى بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، يحاول دائما الإستجابة " لإشكالية الطلب والعرض للمعلومات (Problématique de demande et d'offre) بين العمال والمؤسسة" ⁴ من خلال مجموع العمليات الاتصالية التالية:

شكل رقم (17): يمثل نشاط العمليات الاتصالية داخل المؤسسة

تفسير (Définir)	شرح (Expliquer)	عرض (Exposer)	نصح (Conseiller)	سماع (Ecouter)
تقاسم (Partager)	جمع (Récolter)	تحليل (Analyser)	التخطيط (Planifier)	إنتاج المعلومات (Produire l'information)
تحضير (Préparer)	استقبال (Réception)	إرسال (Transmettre)	التنسيق (Coordonner)	توزيع (Distribuer)
إعلان (Afficher)	تبادل (Echanger)	إعلام (Informer)	إقناع (Convaincre)	تنشيط (Animer)

- وبناء على مختلف نشاطات العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، الواضحة في الشكل أعلاه، نستطيع استخلاص أهم الوظائف التي تؤديها بنية الاتصال داخل هذا الوعاء التنظيمي، وهي كما يلي:
- تطوير سيولة المعلومات داخل المؤسسة.

- السعي لتحقيق التماسك، بين مجموع الرسائل والرموز المرسله من طرف المؤسسة ⁵
- قيادة التبادلات (Piloter les échanges) التي تحدث مع وبين العمال.
- تنظيم وإدارة التدفقات (Les flux) المعلوماتية التي تنتقل داخل المؤسسة.
- تقويم نتائج العمليات الاتصالية.

¹ Ibid, P : 109

² Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P: 97

³ Yves, Agnes. Michel, Durier: Op. cit ,P: 39

⁴ L. Demont, A. Kempl et autre : Op. cit, P : 111

⁵ Emmanuel , Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle Raynaud: Op. cit, P : 111

ويسعى الاتصال الداخلي، من خلال هذه الوظائف، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإعلامية التالية:

- تشجيع انتقال المعلومات.
- "الإجابة لجميع حاجيات العمال المعلوماتية"¹.
- تحقيق اتصال فعال لتقويم وتشجيع العمل الجماعي.
- نقل رؤية مشتركة حول المؤسسة²، من خلال خلق تقارب بين أفكار العاملين، وتقاسم نفس التصورات من أجل كسب موافقة جميع العمال، على التجنيد (Mobilise) لضمان تواجد (survie) المؤسسة³.

- السيطرة على السيروورة الرمزية، أو "سيروورة التقارب الرمزي"⁴ وذلك بإيجاد ترجمات غنية لعمليات متفق عليها، لا تتأني إلا بالسهر على إيجاد درجة عالية من التطابق بين الخطابات (أي رسائل المديرية) وتطبيقات بنية السطح (أي العمال) ومصالحها وتوقعاتها، كل هذا عن طريق نشر رموز متطابقة. وخلق معلومات مشتركة بين العاملين. وتحقيق التنسيق بين الأقوال والأفعال داخل المؤسسة لترقية صورة المؤسسة أمام جمهورها

- تمليك (Appropriation)* غايات المؤسسة لكل أجر وعامل، استخدام ممارسات العاملين المعرفية (Savoir faire) لخدمة المؤسسة⁵.

4- الأهداف الاقتصادية للاتصال داخل المؤسسة: يعتبر الاتصال الداخلي، وسيلة مرافقة لجميع

المخططات والمشاريع الاقتصادية للمؤسسة، يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم الحملات الإستراتيجية للمؤسسة⁶
- تأليف الطاقات وتشجيع المبادرات⁷
- حل المشاكل التي تصادفها المؤسسة⁸

¹ Eric, DE Fontgalland: Le marketing opérationnel international : Technique économique d'aujourd'hui, ESF, Paris.1993, P : 144

² Claude, Vernot-Gaud: Op. cit, P : 45

³ Jean-Pierre, Lehnish: Op. cit, P : 155

⁴ L. Demont, A. Kempl, Et autre: Op.cit, P, P :1,2

* Appropriation : يقصد بها خاصية التملك.

⁵ Denis, Benoit . Bernard, Davres. Hubert, Fondin et autres : Op. cit, P,P : 68,69

⁶ Claude, Duterme: Op. cit, P : 86

⁷ Claude, Vernot-Gaud: Op. cit, P : 45

⁸ Jean-Pierre, Lehnish : Op. cit, P : 28

- المساهمة في خلق مؤسسة حيوي ، فعالة وكذا سريعة التكيف¹ مع جميع ما يصادفها من تغيرات ومستجدات في مختلف الميادين.
- المساعدة على التنبؤ، التحليل وحل المشاكل الداخلية .
- كسب موافقة جميع العمال، فيما يخص قراراتها التنموية.

¹ IRCOM: Op. cit, P : 131

المبحث الخامس: مبادئ، توجيهات وتوصيات لاتصال فعال داخل المؤسسة

تستلزم عملية تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة مجموعة من المجهودات العملية لضمان نجاحها، فـ "الاتصال ليس بعلم دقيق"¹ ، وجميع العمليات الاتصالية، لا تحقق بالضرورة، الأهداف المرجوة، كما أن عملية إرسال واستقبال المعلومات، داخل المؤسسة، ليست بعملية سهلة ولا طبيعية، وبالتالي ترك العملية الاتصالية للصدفة أو الارتجال، ستكون، نتيجة الفشل الأكيد². كما انه ليس هناك، في الوقت نفسه، وصفات سحرية، تضمن النجاح والفعالية للاتصال داخل المؤسسة. لهذا تم استنتاج مجموعة من المبادئ العملية والتوجيهات النظرية والتوصيات المستوحاة من الأدبيات الاتصالية المطع عليها خلال هذه الدراسة*، وبالخصوص التنظيمية، منها، التي ستمكن المكلفون بالاتصال، داخل المؤسسات، من تحقيق الفعالية والنجاح لمختلف العمليات الاتصالية داخل هذه التشكيلات التنظيمية.

يقصد بالاتصال الناجح أو الفعال داخل المؤسسة، إقامة تبادلات اتصالية فعالة حقيقية مع وبين عمال هذه التشكيلات التنظيمية، حيث يتقاسم جميع العمال قيما متشابهة، ويتسمون بالنجاعة (Performance)، ويدرك جميعهم أهداف المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها¹.

يرتبط فشل العمليات الاتصالية داخل المؤسسات، بدرجة كبيرة، بنقص التفكير والتحليل. أكثر مما يرتبط بعامل الحظ، لهذا يجب على القائم بالاتصال داخل المؤسسة، سواء كان فردا كمكلف بالاتصال، أو مصلحة أو مديرة، السهر على إتباع مجموعة من المبادئ والتوجيهات وكذا التوصيات لتحقيق الأهداف المرجوة من مختلف العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة، والتي يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: مبادئ نجاح العملية الاتصالية: حدد كلا من Thomas Dupuy و Thomas Devers وكذا Isabelle Raymond، قواعد لعبة الاتصال الداخلي، في إثنا عشر (12) مبداء عمليا³، لضمان النجاح لجميع العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة، وهي كما يلي :

1- الوضوح (La Lucidité): يتوجب على المؤسسة أن تُعرف نفسها، قبل أن تعمل على التعريف بنفسها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

¹ Marie-Helene , Westaphalen: Op. cit, P : 61

² Claude, Duterme : Op.cit, P : 94

* انظر قائمة المراجع، ص:

¹ أنظر:

- Emmanuel, Dupuy . Thomas, Devers . Isabelle, Raynaud: Op. cit, P-P:26-28

- Jean, Decaudin : Op.cit. P:59

³ Emmanuel, Dupuy . Thomas, Devers . Isabelle, Raynaud: Op. cit, P : 32

- من أنا؟ (Qui suis-je)
- أين أنا؟ (Où suis-je)
- إلى أين اذهب؟ (Où vais-je)

يرتكز، بالتالي، الاتصال الواضح، خلافا للاتصال الوهمي (Illusoire)، على فهم احتمالية حدوث الاتصال داخل المؤسسة، التي يراعى من خلالها المكانة الجوهرية لثقافة العمال.

2- الإرادة (La Volonté): تترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للاتصال يخصص لها غلاف مالي، ويصبح الاتصال، وفقا لها، معيارا للتوظيف.

3- الشفافية (La Transparence): يقال إن "الاتصال ينتهي عندما تبدأ الاستراتيجية" ¹ غير أنه في الوقت نفسه " مرادف ..للحرية والمرونة" ²، فالشفافية، تمثل أحد أهم عوامل نجاح الاتصال داخل المؤسسة، تتعارض بشكل تام مع معالجة الأسرار. حيث أنه لا توجد معلومات يجب بثها وأخرى يستحسن حجزها أو إخفاؤها، ذلك لأن "المعلومات السيئة تستهوي العامل بنفس القدر الذي تستهويه المعلومات الجيدة" ³، لهذا فلا بد من الالتزام بالشفافية في النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة.

4- البساطة (La Simplicité): تتمثل في بساطة التحرير، الوسائل.... الخ، ذلك أن هدف الاتصال في المؤسسة ليس إظهار القدرات المعرفية وإنما هو السماح لكل فرد من المؤسسة بالتواجد داخل المؤسسة.

5- السرعة (La Rapidité): يُحصَل هذا المبدأ من خلال خلق التوازن بين وقت بث المعلومات واهتمامات العمال، فمن خلال سعي المؤسسة في تحقيق السبق في "بث المعلومة ساخنة" ⁴ إلى عمالها، داخل وعائها التنظيمي، باعتبار أن المعلومة تشكل جزءا هاما من اهتمام (المستقبل-العامل)، ستتضمن، بذلك المؤسسة، بهذه الطريقة، عدم انتشار الشائعات بين أعضائها.

6- المدة (La Durée): يمثل الاتصال داخل المؤسسة التزاما صارما بسيرورة زمنية تطويرية، ينصح باجتناّب كل مسببات اختلالها، لكي تتمكن المؤسسة من الفوز بوفائية (La fidélisation) عمالها.

7- الثبات (La Ténacité): لكي تحقق الرسالة فعاليتها داخل المؤسسة، ولكي تضمن مسارا سليما لاستقبالها، "يجب أن تظهر، هذه المعلومة، في كل الوسائل (المناسبة) المتاحة" ⁵.

8- الواقعية (Le Réalisme): تظهر أهمية هذا المبدأ من خلال كلمات Alain Groychmann "الاتصال لا يصنع المعجزات، ولكنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف، ويسمح بفهم المؤسسة جيدا..."

¹ Ibid, P : 45

² Yves, Agnes et Michel, Durier : Op. cit, P : 39

³ Emmanuel, Dupuy . Thomas, Devers . Isabelle, Raynaud: Op. cit, P : 45

⁴ Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P:13

⁵ Emmanuel, Dupuy . Thomas, Devers . Isabelle, Raynaud : Op. cit, P : 48

وبعدها على العمال فقط وحدهم أن يُغيروا أنماط علاقاتهم"¹، وعليه فإن الاتصال داخل مؤسسة، إنما هو استثمار ثقيل لأجل بعيد.

9- **التوافق (L'adaptation):** صرح مدير اتصال مجمع اقتصادي عالمي قائلاً بكل دعاية " يكفي من الطرافات الأمريكية واليابانية"، فلا بأس في أن نأخذ من النماذج الاتصالية التي تطبقها أمريكا واليابان، باعتبارها، زعيمتي الاقتصاد العالمي، ولكن بتفكير وتبصر، يجب على الاتصال الداخلي أن ينبع من ثقافة المؤسسة وتاريخها. ليوافقها ولا يعارضها، فلا يمكن تصور الاتصال الداخلي لأي مؤسسة أن يختزل في نموذج ياباني أو أمريكي"².

10- **الالتزام (L'engagement):** الاتصال الداخلي لا يترجم فقط في صفة كلية الوجود (Omniprésent)، كأن تسخر كل وسائل الاتصال المؤسسة، لنقل خطاب المدير العام، ولكنه في الحقيقة، يظهر من خلال الالتزام بتوفير محيط اتصالي مناسب، يتسم بقدر عال من الشفافية ويوفر لكل عامل من عمال هذه التشكيلات التنظيمية، الحق والحرية الكاملة في بث واستقبال المعلومات.

11- **الإغراء (La Séduction):** يجب على الاتصال، أن يعمل، دائماً، على شد انتباه أعضاء المؤسسة وإشباع اهتماماتهم ومن ثمة إقناعهم، بجميع المعلومات التي تبثها المؤسسة. وهذا المبدأ لا يتطلب نفقات طائلة، بقدر ما يستوجب قدراً كبيراً من الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية. فلا إعداد جريدة داخلية، مثلاً، سيكفي تحضير ورقتين بالأبيض والأسود، بتركيب جيد ومحتوى غني يجذب انتباه العمال ويسترعي اهتمامهم، في حين، قد، لا تستهوي صحيفة مكونة من ستة عشر (16) ورقة، من النوع الرفيع، ملونة، غير مرتبة، عمال المؤسسة لأنها، بكل بساطة، لا تحمل ما يهم هؤلاء الأجراء.

12- **التوقع (L'anticipation):** نعني بهذا المبدأ الاستعداد، اتصالياً، لمواجهة الأحداث الممكن أو المحتمل حدوثها في أي وقت كان، فمثلاً، يجب التوقع، باستمرار، عدم توفر أحداث لتغطيتها ونشرها على جريدة المؤسسة، لهذا يجب التحضير المسبق، للمواضيع الممكن معالجتها، احتراماً لانتظام دورية الصدور.

ثانياً: التوجيهات النظرية لنجاح العملية الاتصالية: لتحقيق مؤسسة متصلة (Communicante) بصورة فعالة، ودائمة، عليها أن تتبع سيرورة من المراحل التالية:

1- تحديد هدف الاتصال: ف" نحن لا نتصل للاتصال داخل المؤسسات و لكن لبلوغ هدف محدد"³، هذه الأهداف التي يجب أن " تتماشى مع اهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة"⁴.

¹ Alain, Groychmann cité par Emmanuel, Dupuy . Thomas, Devers . Isabelle, Raynaud : Op.cit, P: 50

² Ibid, P : 51

³ IRCOM : Op. cit, P : 181

⁴ Claude, Duterme : Op. cit , P : 94

2- تشخيص واقع السياق الاتصالي العام للمؤسسة: يجب السهر على إجراء فحوصات (Audit) قبلية، بانتظام، حول السياق الاتصالي العام السائد داخل المؤسسة، قبل تطبيق المخططات الاتصالية داخل هذه التشكيلات التنظيمية، حيث يوصى بإجراء، تشخيص واحد، على الأقل، خلال كل سنتين اثنتين، للكشف عن النقاط يلي:

أ- نقاط القوة ونقاط الضعف، والنقاط الغامضة (Flous)، في السياق الاتصالي العام داخل المؤسسة.

ب- اهتمامات العمال.

3- بناء معادلات اتصالية إستراتيجية (فعالة) بين جميع المعطيات الاتصالية الميدانية المتوفرة داخل المؤسسة، حيث يجب على المكلف بالاتصال، إتقان عملية تركيب العناصر الاتصالية المتوفرة داخل هذه التنظيمات، والمتمثلة في كل من الوسيلة/ الجمهور المستهدف/ الرسالة/ الهدف، بهدف خلق عمليات اتصالية فعالة داخل هذه لتشكيلات التنظيمية.

4- بناء مخططات اتصالية تفصيلية، قائمة على أسس علمية، تقوم على تنظيم العمليات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة، وهذا عن طريق تحديد كل من:

أ- تحديد القائم المناسب بالاتصال.

ب- تحديد المكان المناسب لكل عملية اتصالية داخل المؤسسة.

ج- تحديد الزمن، المدة والوتيرة (Periodicité)، المناسبة، لكل عملية اتصالية.

د- تحديد ميزانية الاتصال الداخلي: ويكمن سر الميزانية، في طريقة استغلالها، وليس في قيمتها، فقد تنجح ميزانية صغيرة، مستغلة بشكل جيد، في تحقيق الفعالية لاستثماراتها الاتصالية، وتفشل ميزانية ضخمة سيئة التسيير¹ في تحقيق ذلك، داخل مختلف التشكيلات التنظيمية.

هـ- تحديد رزنامة دقيقة لمختلف العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، في شكل جدول زمني، يحدد من خلاله الأوقات المناسبة لعمليات الإرسال، داخل المؤسسة، بصورة دائمة ومنظمة.

5- قيادة (Pilotage) المخططات الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك من خلال السهر على تطبيق جميع التوجيهات المسطرة في المخطط الاتصالي، المشار إليه أعلاه، بالتفصيل.

6- تقييم النتائج المتوصل إليها: تنتهي التوجيهات الخاصة بتحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة، بالخطوة التي بدأت بها، أي بإجراء فحص، عن طريق استمارة استبيان، أو استمارة ملاحظة أو مقابلة، ولا تهدف هذه الخطوة، الى الكشف عن السياق الاتصالي العام السائد داخل المؤسسة، ولكن، هدفها، في هذه المرحلة، يتمثل في قياس التغييرات الناتجة عن تطبيق التوجيهات الاتصالية²، داخل هذه التشكيلات التنظيمية، للتأكد من مدى نجاح الاتصال³.

¹ Martine , Termois: Op.cit, P : 12

² Jacques, Castelnau, et Loic, Daniel et Bruno, Mettling : Op, Cit. P : 184

³ عبد العزيز، شرف : م، س، ذ، ص: 200

7- المتابعة المستمرة والدائمة، لنمو وتطور السيورة الاتصالية داخل المؤسسة.

8- تحديد الجمهور المستهدف* (La Cible): تؤكد الدراسات العلمية، والتجربة الميدانية، على أن "الاتصال الداخلي، مثل الإشهار، يجب أن يمر بمرحلة التحديد الدقيق للجمهور المستهدف"¹. وباعتبار أن الجمهور داخل المؤسسة، غير متشابه (Homogène)، يستلزم على القائم بالاتصال، داخل المؤسسة، اتباع أساليب وطرق غير متساوية (Uniforme) لمخاطبته والاتصال به، إضافة الى تكييف مختلف العناصر الاتصالية، وفق خصائص ونشاطات كل شريحة عمالية منتمية إلى هذه التشكيلات التنظيمية. ولكي يؤدي الاتصال دوره، على أكمل وجه، داخل المؤسسة، بتعبير آخر، يجب أن يعمل على تحقيق معادلة صحيحة بين عنصري: الهدف والجمهور المستهدف، ذلك لأن الاتصال الداخلي لم يكن يوماً "عملية تعميم (Inonder) وإنما، هو عملية تقسيم (départir)"² للمعلومات، حيث يجب أن تكييف المعلومات مع خصائص جمهورها، و مع الهدف المرجو من العملية الاتصالية.

9- انتقاء الرسالة المناسبة: يمثل "الاتصال حق بث المعلومة وحق انتقائها واختيارها"³، لهذا فان المعلومة الموجهة إلى جمهور معين بغرض تحقيق هدف محدد، يجب أن تكون انتقائية (Selective)، ومكيفة حسب خصائص الجمهور المستهدف. وذلك عن طريق تحقيق معادلة صحيحة ثلاثية العناصر، بين (الهدف/الجمهور المستهدف/الرسالة)، و التي تسمح ب:

- تحديد جيد للموضوع. - حذف ما هو غير مفيد. - استعمال لغة ملائمة "⁴ للجمهور

المستهدف بالرسالة والعملية الاتصالية.

10- الوسيلة: لا يمكن تصنيف وسائل الاتصال، إلى وسائل جيدة وأخرى سيئة، لكن، بالمقابل، يمكن اختيار الوسيلة المناسبة لعملية اتصالية معينة، من مجموع الوسائل الاتصالية الأخرى المتوفرة داخل المؤسسة، كما أن بلوغ أهداف الاتصال داخل مؤسسة، يستوجب استعمال وسيلة اتصالية دون أخرى، ذلك أن لكل وسيلة خصوصيات تميزها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهداف دون أخرى، فريدة المؤسسة، مثلاً، تتمتع بتعدد الأركان هذا ما يمكنها من التفاعل مع تنوع الجماهير المستهدفة،.... الخ.

تعتبر عملية انتقاء الوسيلة المناسبة، عملية مهمة جداً، لتحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل هذه التشكيلات التنظيمية، ويتم قياس مدى ملائمة الوسيلة لمختلف العمليات الاتصالية، عموماً، من خلال ثلاثة مؤشرات هي:

أ- أهداف الاتصال

* الجمهور المستهدف أو (la cible) هو مجموع الأفراد الذين يوجه إليهم الاتصال.

¹ Nicole, D'halmeida. Thirry, Libeart : Op. cit, P :99

² Ibid, P, P : 99, 100

³ Claude, Duterme: Op.cit, P : 76

⁴ Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P:18

ب- الرسالة الاتصالية (المحتوى).

ب- الجمهور المستهدف "1".

يوصي بعض المختصون، ولو بطريقة غير مباشرة، تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة، إضافة إلى تلك المبادئ العملية، والتوجيهات النظرية، المشار إليها سابقاً، لضمان الفعالية لمختلف العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسات، بمجموعة من الإجراءات التالية:

1- الابتعاد قدر المستطاع عن نقل لغة الخشب (Langue de bois)، صوت مدير أو رئيس المؤسسة (Voix de son maitre)، لأن هذا النوع من الاتصال ليس له أي حظ في النجاح² داخل المؤسسة.

2- لا يجب استخدام الاتصال كوسيلة للتلاعب (Manipulation)، أو للدعاية (Propagande)

3- يجب أن يرافق الاتصال سياسة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

4- يجب أن ينال الاتصال دعم إدارة أو (مناجمنت المؤسسة).

5- يجب أن تكون قواعد لعبة الاتصال داخل المؤسسة، معروفة، ظاهرة تعمل لصالح المؤسسة.

6- السهر على احتواء و تشجيع التبادلات الغير الرسمية داخل المؤسسة.

¹Libaert, Thierry : Op.cit, P : 199

² Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, P : 15

خلاصة الفصل الثاني:

ظهر الاتصال المؤسساتي، قبل ظهور المؤسسة بحد ذاتها، حيث يؤكد المنطق على وجود عمليات اتصالية، اتفق من خلالها، على إنشاء هذه البنيات التنظيمية، لتحتوي هذه الأخيرة، بدورها، (أي داخل هذه المؤسسات) مجمل العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين أعضائها، وتطبعها بقلبها الخاص التنظيمي، ليظهر ما نسميه اليوم بالاتصال داخل المؤسسة (La communication interne)، هذا الأخير الذي يعتبر، اتصالا اجتماعيا، قبل كل شيء، يظهر بقلب تنظيمي، مطبوع بخصائص التشكيلة التنظيمية التي تحويه، ويختلف من تشكيلة تنظيمية الى أخرى ، هذه الأخيرة التي تتباين بدورها، ويتباين الاتصال، بالتالي، بداخلها.

رافق تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسات، تطور الأفكار التنظيمية، فظهر في النصف الأول من القرن العشرين، مع الفكر الكلاسيكي، المؤسسة كوسيلة عسكرية، ينحصر دور الاتصال فيها في إيصال الأوامر إلى عمال المؤسسة الذين يسهرون على تحقيقها، ثم تتحول هذه العمليات الاتصالية، مع مؤسسات ستينيات، سبعينيات وثمانينات القرن العشرين، مع فكر العلاقات الإنسانية، إلى وسيط إعلامي، لمسايرة التطورات الاجتماعية، التقنية والاقتصادية التي اخترقت مؤسسات تلك الفترة. ثم تجيء سنوات بعد الثمانينات، لتفرض نموذجا تنظيميا من أصل ياباني، مع فكر الموارد البشرية، وتظهر المؤسسات فيه بملامح جديدة، وينصهر فيها الاتصال، مستجيبا لواقع اجتماعي واقتصادي وتكنولوجي جديد داخل مؤسسات نهاية القرن العشرين، فيسخر، بذلك، في خدمة الرهان الجديد للمؤسسات ألا وهو الطاقة البشرية.

نستطيع تمييز الاتصال الداخلي، تقليديا، عن الاتصال الخارجي، باعتبار أن الأول يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين يخاطب الثاني، الجمهور الخارجي، لهذه التشكيلات التنظيمية، وهو مفهوم، عموما، يستعمل كمصطلح شامل، لجميع العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين العمال داخل المؤسسة، مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي، وتتكون العملية الاتصالية، عموما، من العناصر التالية: (المرسل/المستقبل أو المستقبل/المرسل، الرسالة، الوسيلة، الوطاء (المصفاة)، الاستجابة، الهدف)، حيث تعتبر كل من العناصر الاتصالية الثلاثة (الوسيلة، الرسالة والمستقبل أو الجمهور المستهدف) من العناصر الاستراتيجية لمختلف العمليات الاتصالية، باختلاف أنواعها، التي يمكن حصرها (أنواع الاتصال) حسب مجموعة من المعايير التحليلية، والمتمثلة في كل من (البنية،

الاتجاه، المرسل إليه، المحتوى ودرجة المأسسة و في الأخير الوسيلة) ، لتظهر بأشكال عديدة ومختلفة في جميع أجزاء المؤسسة.

وتختلف المكانة التي توليها، هذه المؤسسات، لظاهرة الاتصال الداخلي، من حيث موقع البنية التنظيمية الخاصة بالاتصال الداخلي، على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي عادة ما تدرج هذه البنية كبنية مستقلة، أو مدمجة مع بنية الاتصال الخارجي، المدمجة بدورها، مباشرة، إما بالمديرية العامة ، أو بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة ، ومهما يكن نوع هذا الإدماج لبنية الاتصال الداخلي ، يبقى هذا الأمر، أمرا شكليا، لأن أهمية الاتصال، لا تكمن في الكيان التنظيمي الذي يحتله داخل المؤسسة، بل في مدى تحقيقه للأهداف (الإدارية، الاجتماعية، الإعلامية والاقتصادية) المسطرة له، في ظل إستراتيجية المؤسسة.

ويبقى الاتصال داخل المؤسسة، عمليات ليست بالسهلة ولا بالطبيعية، وفي نفس الوقت لا تخضع لعامل الحظ ولا لمبدأ الارتجال، لبلوغ أهدافها، لأجل هذا، تم استنتاج مجموعة من المبادئ العملية، التوجيهات النظرية والتوصيات المستوحاة من الأدبيات الاتصالية التنظيمية لضمان النجاح والفعالية للجميع العمليات الاتصالية داخل المؤسسات.

الباب الثاني: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي

مدخل إلى الدراسة الميدانية: تحديد الأبعاد الميدانية للدراسة

الفصل الثالث: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير

تمهيد

المبحث الأول: استطلاع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الثاني: استطلاع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الثالث: استطلاع العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الرابع: استطلاع العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

المبحث الخامس: قياس ثقافة مؤسسة سونطراك

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

تمهيد

المبحث الأول: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة

المبحث الثاني: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية

المبحث الثالث: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية

المبحث الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية

المبحث الخامس: استطلاع مدى مساهمة الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة لسونطراك.

خلاصة الفصل الرابع

مدخل إلى الدراسة الميدانية: تحديد الأبعاد الميدانية للدراسة

المقصود بالأبعاد الميدانية في هذه الدراسة، تلك الميادين التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، وتمثل في أربعة أبعاد أساسية هي :

- 1- مؤسسة سونطراك.
- 2- وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.
- 3- قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي التابع لمديرية الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونطراك.
- 4- مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك (ثقافة مؤسسة سونطراك).

والتي سنتعرض إليها، بالتفصيل، في حدود ما يخدم هذه الدراسة الاستطلاعية، كما يلي:

أولاً: مؤسسة سونطراك:

1- نبذة تاريخية عن مؤسسة سونطراك:

ظهرت مؤسسة سونطراك في البداية كمؤسسة لنقل وتسويق المحروقات (La Société National De Transport Et De Commercialisation Des Hydrocarbures) ، بموجب المرسوم رقم 63-491، يوم 31 ديسمبر 1963. وبعد توقيع الاتفاقية الجزائرية الفرنسية والخاصة بتسوية المسائل المتعلقة بقطاع المحروقات والتطور الصناعي الجزائري بتاريخ 29 جويلية 1965، تم توسيع مهام وامتيازات المؤسسة بموجب قرار 66-292 وذلك بتاريخ 22 سبتمبر 1966، لتصبح سونطراك، بذلك، الشركة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتسويق المحروقات (La Société National Pour La Recherche, La Production, Le Transport, La Transformation, Et La Commercialisation Des Hydrocarbures). لتتحول إلى مؤسسة متكاملة حاضرة في كل مراحل صناعة البترول ابتداء من مراحل البحث والاكتشاف إلى آخر مراحل التوزيع، وذلك بعد فترة وجيزة من تاريخ إنشائها لتؤكد للعالم اجمع قوتها الاقتصادية، حيث أصبحت " تحثل الصدارة العالمية في مجال استغلال، تحويل، نقل وتصدير الغاز الطبيعي عبر القارات"¹.

ومنذ تأميم المحروقات بتاريخ 24 فيفري 1971، الذي كان بمثابة الانطلاقة الفعلية لنمط تنمية غير مسبوق، في نشاطات المؤسسة، أخذت هذه الأخيرة على عاتقها مهمة استخراج المعادن وأضحت

¹ Cherif, Ouabdesslam: L'esprit d'entreprise : Clé du développement: Réflexion d'un manager, Préface de Mohamed Djidjelli , ANEP, Alger, 1992, P : 52

بذلك مستودعا لتطوير كل الصناعات البترولية الجزائرية مع احتفاظها بنشاطاتها القوية في الاستكشاف، النقل، التسويق وحفر الآبار، التميع، تطوير البنيات الصناعية التحتية ووسائل الإنتاج والمصانع والمنشآت، وكل مباني صناعة المنتج المحروقاتي كالبلاستيك والأسمدة... الخ.

2- سونطراك، المجموعة البترولية العالمية:

تستمر مؤسسة سونطراك في التطور والانتساع ليلبغ عدد مؤسساتها الفرعية، عام 1980، سبعة عشر (17) مؤسسة. وبعد التطورات التي عرفتها الساحة الاقتصادية العالمية، وبعد صدور القانون الخاص بالمحروقات عام 1986، تبنت مؤسسة سونطراك تنظيما جديدا من نوع الهولدينغ (Holding) " يهيئها، كمجموعة بترولية عالمية، قادرة على منافسة اكبر المؤسسات العالمية في مجال البترول"¹. تتحول مؤسسة سونطراك، كمؤسسة عمومية قانونية اقتصادية في تكوينها، إلى شركة ذات أسهم SPA سنة 1988، بموجب المرسوم الرئاسي 48-88 موزعا رأسمالها المقدر بـ245 مليار دج على 245 000 سهم (كل سهم بـ100.000 دج) محددة من طرف رئاسة الدولة بوثيقة إدارية. سونطراك اليوم، وبعد 53 سنة من إنشائها، تعد واحدة من الأقطاب الصناعية على المستوى المحلي، الإفريقي والدولي، وذلك تبعا لعدة اعتبارات لعل أهمها مواردها البشرية العالية والمقدرة 48798* في كل المجمع، إضافة إلى محيطها المؤسسي الهام الذي بلغ سنة 2014، (61) مؤسسة**، تابعة ماليا للمؤسسة الأم سونطراك، التي يقع مقر، مديريتها العامة، الاجتماعى بـ10 جنان المالك، حيدرة. الجزائر العاصمة.

بههدف تأقلم المؤسسة مع عولمة الاقتصاد وقّعت سونطراك (87) اتفاقية شراكة (بين 1986 - 2005)² إضافة إلى تعاملها اليومي مع زبائنها الدوليين في السوق العالمي، وأحرزت سونطراك المرتبة الأولى محليا، وإفريقيا♦♦ والمرتبة الثانية عشر (12) عالميا¹♦ حسب تصنيف Top

¹ Ahmed, SAID : La recherche pétrolière en Algérie : Projet histoire, Département recherche et production de la Sonatrach, _____, Alger.2001, P : 42

* حسب إحصائيات 2013 ، انظر الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: [http://www.sonatrach.com /], 28/10/2016,(13h30).

** انظر الملحق رقم(08)، المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك، ص: 365

² _____, _____ : l'Afrique une région stratégique pour le développement de Sonatrach à l'international (La journée parlementaire panafricaine), Alger, 19 mars 2006 , P : 26

♦♦ Ibid, P : 03

¹ (1) _____ : Classement des entreprises énergétiques: Sonatrach élue au 12^{ème} rang mondial par le PIW, (Sonatrach-La Revue), ANEP , Algérie, N° : 46, Juillet ,2005, P :

07 .

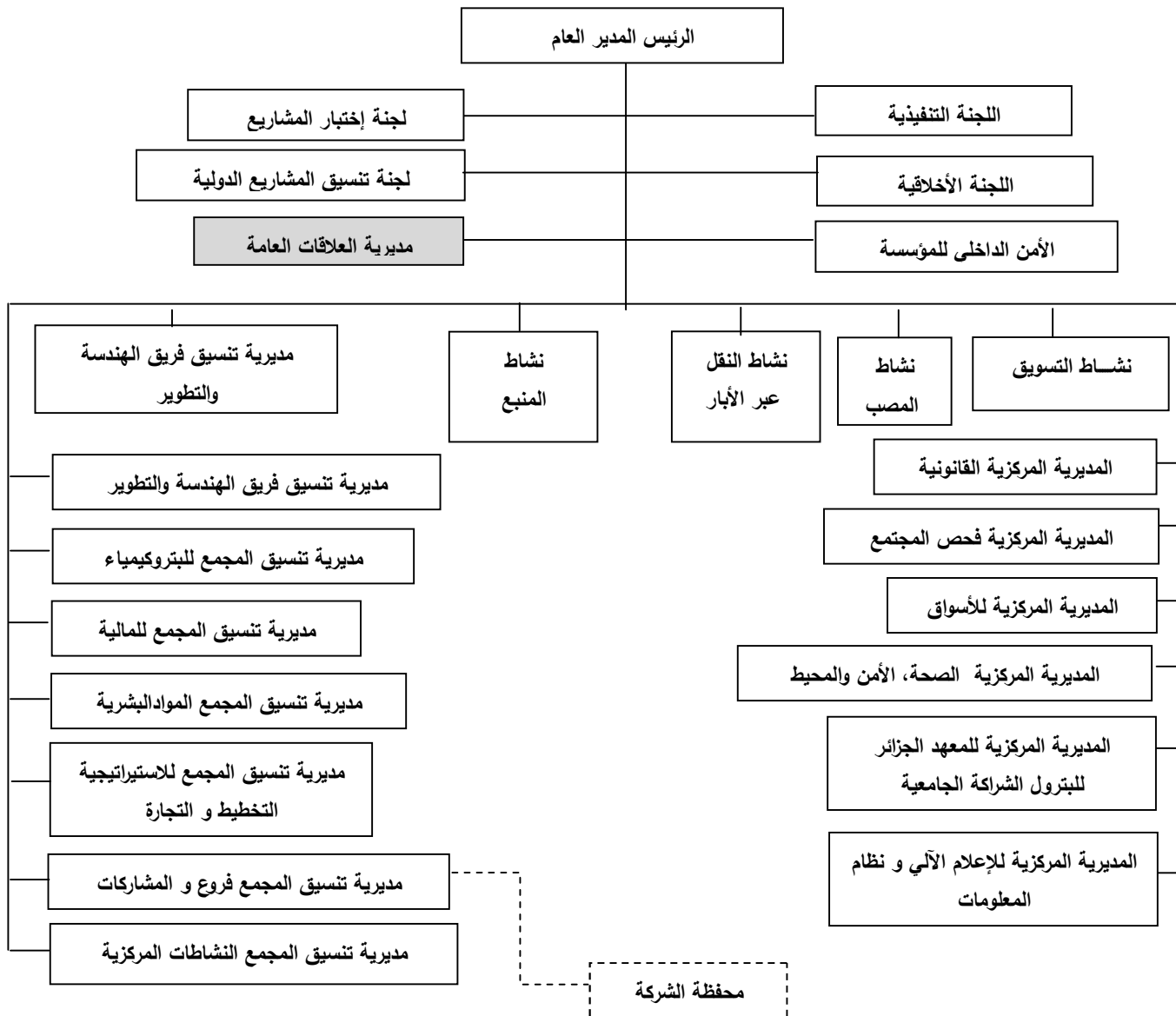
100 للمجلة العالمية IWP (Intelligence Weekly Petroleum) لسنة 2005 محققة رقم أعمال لنفس السنة يقدر بـ45 مليار ~~US~~*¹.

يشير، كل هذا، إلى أن للمؤسسة محيط غاية في الأهمية سواء الداخلي منه المتعلق بالمؤسسة مجال دراستنا، المتمثل في فروعها ومواردها البشرية. أو الخارجي المتمثل في المؤسسات الشريكة، المتعاقدة والزيائن، فهي تعمل داخل الجزائر، وفي عدة مناطق بأفريقيا، أي في كل من (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا مع كل من الدول التالية (اسبانيا، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا)، وفي أمريكا اللاتينية، مع (البيرو) وكذا في الولايات المتحدة الأمريكية*¹.

¹* Loc. cit.

****** مقابلة مع _____، _____: إطار بوحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 12:00.

3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك*: تتبنى مؤسسة سونطراك الهيكل التنظيمي الآتي:



شكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك

* أنظر الملحق رقم (09)، الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك، ص: 366

ثانيا: فرع التكرير (Division Raffinage) لمؤسسة سونطراك:

1- التعريف بفرع التكرير لمؤسسة سونطراك:

يعرف نشاط تكرير البترول*، بأنه نشاط استراتيجي متميز في عملية صناعة البترول، ويعتبر في الجزائر، حلقة مهمة في سلسلة تامين بترول الجزائر، اذ ما الفائدة من اكتساب البترول إذا لم تتمكن الجزائر من تكريره. ويتمثل هذا النشاط في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول (نفتك ♦ NAFTEC سابقا)، التي انضمت كفرع إلى مؤسسة سونطراك، رسميا، يوم 18 أبريل 1998، ضمن مديرية سونطراك-المصب (SONATRACH-AVAL)، التي يقع مقرها بواد رزين، مفتاح، الجزائر. هذا الفرع الذي يشكل اليوم، مكسبا كبيرا للبلاد في جهودها لتسريع وتيرة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وبلوغ مستوى التطور الكاف. حيث يعتبر هذا الفرع، المؤسسة الوحيدة على المستوى الجزائري للمنتوجات المكررة، والتي نذكر من بينها: زيت الغاز (Gasoil)، زيت الوقود (Fuel)، النفط (Naphta)، البنزين (Essence)، كيروسين (Kérosène)، القار (Bitume)، زيوت التشحيم والعطرية (Lubrifiants et Aromatiques).

2- الميراث الصناعي لفرع التكرير*¹: يمتلك فرع تكرير البترول لسونطراك وسيلة إنتاجية بطاقة

22 مليون طن/سنويا، موجه لتصفية البترول الخام الجزائري، وتتمثل في الميراث الصناعي التالي :

- مصفاة الجزائر العاصمة (RA1G)

- مصفاة سكيكدة (RA1K)

- مصفاة (Condensat) سكيكدة (RA2K)

- مصفاة أرزيو (RA1Z)

- مصفاة حاسي مسعود (RHM)

- مصفاة أدرار (RIA)

* تصفية البترول.

♦ شرعت في تكرير البترول سنة 1964، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 2.7 ملون طن/سنويا.

1* أنظر:

- Ministry of Energy :[Raffinage](http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=raffinage),

[<http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=raffinage>], 10,08,2016, (14.51).

3- إحصائيات حول الموارد البشرية بوحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك*: يوظف وحدة مقر فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، مائتي وخمس وسبعون (275) عامل، حسب إحصائيات 2015، موزعون على الفئات المهنية المختلفة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (22) يمثل توزيع الموارد البشرية لوحدة مقر فرع التكرير حسب مختلف الفئات المهنية

عدد العمال	الفئة المهنية	
70	مهندس فأكثر	فئة الإطارات
64	إطار جامعي	
16	إطارات أخرى	
150	المجموع	
16	تقني سامي	فئة التحكم
01	تقني	
64	أخرى	
81	المجموع	
0	تقني	فئة التنفيذ
03	إداري	
41	مساعد	
44	المجموع	
275	المجاميع	

* انظر: الملحق رقم (06)، إحصائيات حول إطارات وحدة مقر فرع التكرير، ص: 363

4- مهام وحدة مقر فرع تكرير البترول*¹:

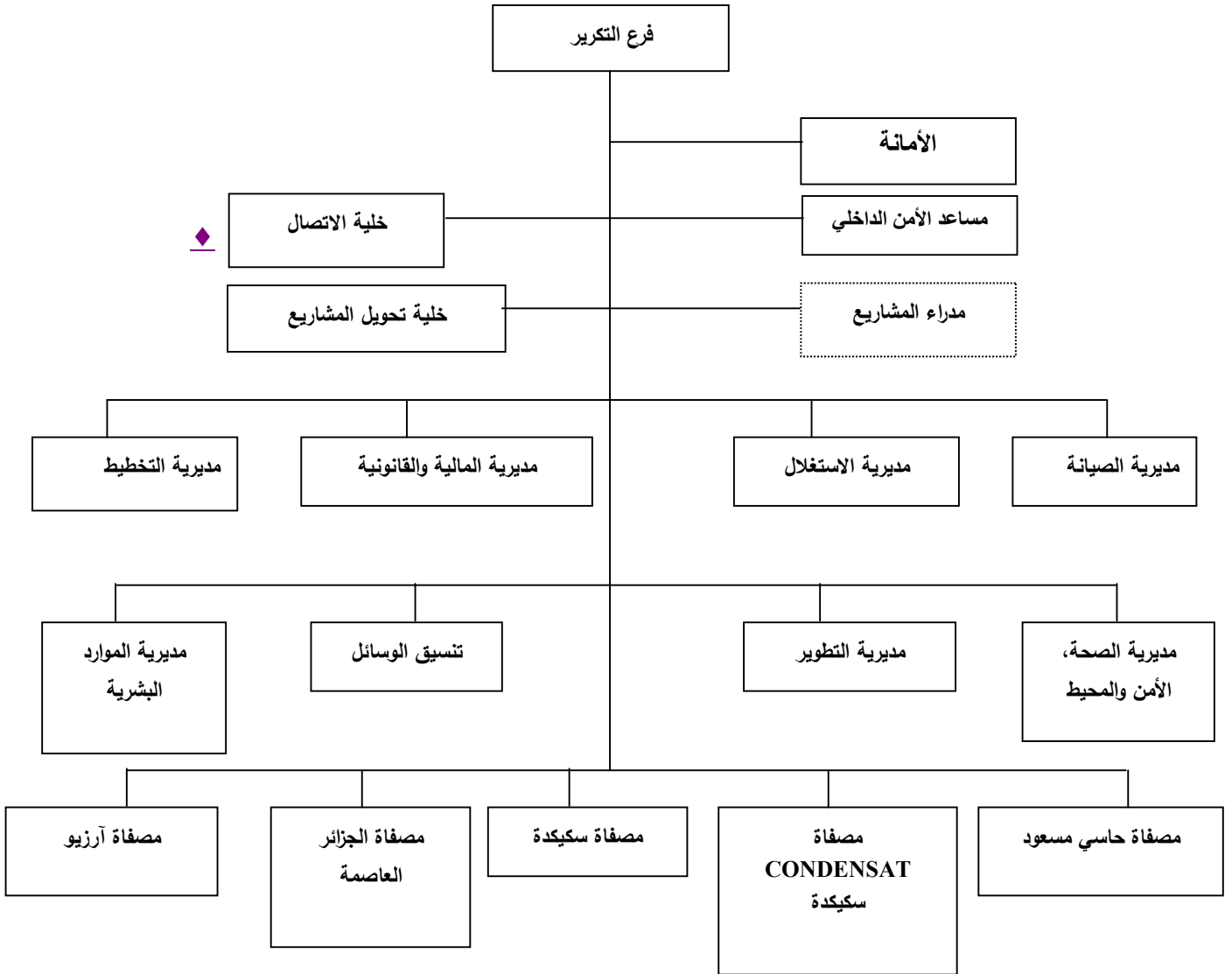
يقوم فرع تكرير البترول بمجموعة من المهام المتمثل فيما يلي:

- معالجة نفط حاسي مسعود، الموجه لتلبية حاجيات المنطقة الوسطى للجزائر من الوقود وغاز البترول المميع (GPL).
- تكرير المحروقات ومشتقاته، وكل العمليات الأخرى المرتبطة وتطوير النشاطات التي لها علاقة بالتكرير في الجزائر.
- وضع السياسات والاستراتيجيات المقررة الخاصة بنشاط المصب، من طرف المؤسسة، في مسألة استغلال ، وإدارة وتطوير تجهيزات نشاط التكرير.
- وضع وتطبيق مخطط الاستثمار، وإعادة تأهيل وتطوير كل مصفاة في المؤسسة.
- المساهمة في تطوير خبرة في استغلال تركيب المصافي وكذا تكنولوجيا المصافي.
- المساهمة في إعداد، عن طريق نشاط المصب، إجراءات وطرق المقارنة (Benchmarking ♦) ، في استغلال المصافي.
- توجيه عمليات نشاطات القسم في إطار تطبيق نظام إدارة النوعية.
- تطبيق نظام إدارة الجودة (SMQ).
- تنمية الموارد البشرية، التي تحتل مكانة مميزة في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، في ظل التطورات السريعة لمختلف التكنولوجيات.

*¹ انظر:

- Société Nationale de Raffinage de Pétrole : Au cœur de notre savoir-faire : Un métier, le raffinage.
♦ عبارة عن أداة لتقييم أداء العمليات التجارية لمؤسسة معينة، يسعى إلى تحسين أداء المؤسسة، خاصة في ما يخص القدرة الانتاجية والقدرة التنافسية، ويزيد بالتالي من (فعالية، كفاءة، وأرباح المؤسسة). للمزيد أنظر:
- Lepoivre, Fabien: Benchmarking : Concept et methodologie, (Nevaoconseil, stratège en entreprise), _____, Nantes, 2005, P : 03

5- الهيكل التنظيمي لفرع التكرير (سونطراك): يتمثل كما يلي:



الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لفرع التكرير (Division Raffinage) *¹

◆ لا توجد خلية الاتصال، المشار إليها في الهيكل التنظيمي لوحدة مقر فرع التكرير، كبنية تنظيمية حقيقية في واقع هذه المؤسسة.

*¹ انظر: الملحق رقم (07)، الهيكل التنظيمي لوحدة مقر فرع التكرير، ص: 364.

ثالثا: قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي لمؤسسة سونطراك:

1- تعريف مديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك :

يندرج هذا القسم ضمن مديرية الاتصال والعلاقات العامة (Direction communication et Relation Publique)، التي تأسست بموجب القرار* رقم (R4) 570 A الصادر بتاريخ 07 نوفمبر 2012، الخاص بتنظيم مديرية التنسيق، لمجمع الموارد البشرية. يقع مقرها بـ12 شارع فرانكلان روسفلت (Franklin Roosevelt)، الجزائر العاصمة هذه المديرية التي تنفرع إلى فرعين اثنين (Division) :

أ- فرع الاتصال وإستراتيجية الصورة: (Division communication et Strategie d'Image): يندرج في إطاره كل من الأقسام (Département) التالية:

- قسم الصحافة والوسائل المتعددة (Presse et Multimédia)

- قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي (Communication Interne et Institutionnelle)

- قسم المعارض والتظاهرات الخاصة (Expositions et Manifestations Particulières)

- قسم التمويل والرعاية (Sponsoring et Mécénat).

ب. فرع العلاقات العامة (Division Relation Publique): يندرج في إطار هذا الفرع، الأقسام التالية:

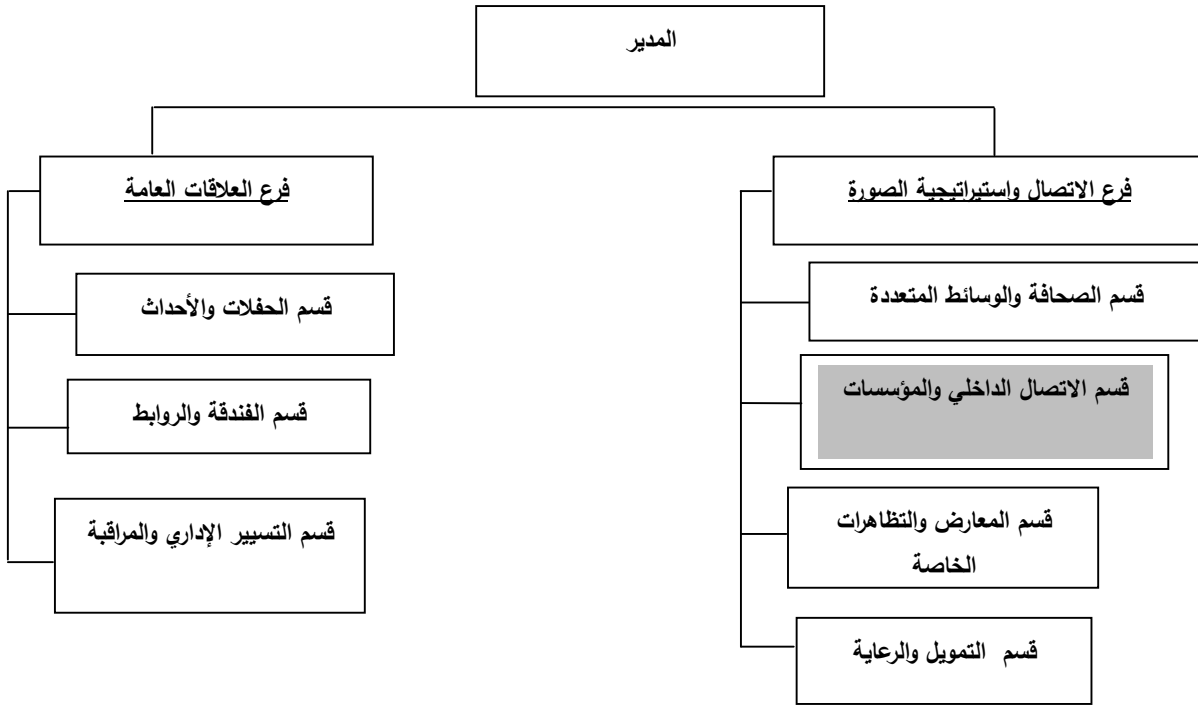
- قسم الاحتفالات والأحداث (Cérémonial et Evénement)

- قسم الفندقية والروابط (Hotellerie et Liaison)

- قسم تسيير الإداري والمراقبة. (Gestion Administrative et Contrôle).

* انظر: الملحق رقم (10)، قرار تأسيس مديرية الاتصال والعلاقات العامة، ص: 367.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك :



الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والعلاقات العامة*

* انظر: الملحق رقم (11)، الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والعلاقات العامة (سونطراك)، ص: 369

3- إحصائيات حول فئة القائم بالاتصال في مديرية الاتصال والعلاقات العامة بسونطراك*:

يمكن تمثيل حجم فئة القائم بالاتصال التي تتوفر عليها مديرية الاتصال والعلاقات العامة، لمؤسسة سونطراك، من خلال الجدول رقم (24) كما يلي:

جدول رقم (23): توزيع فئة القائم بالاتصال حسب أقسام مديرية الاتصال

والعلاقات العامة بسونطراك*

المجموع	امين مكتب	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	اطار/مسير	
4	3	-	-	-	1	مديرية (CMR) ♦
1- فرع الاتصال و استراتيجية الصورة						
4	2	-	-	1	1	الفرع
12	1	-	-	10	1	قسم الصحافة والوسائط المتعدد
12	1	1	3	6	1	قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي ♦ 1
8	1	-	-	6	1	قسم التمويل والرعاية
12	1	1	3	6	1	قسم المعارض والتظاهرات الخاصة
48	6	2	6	29	5	المجموع
2- فرع العلاقات العامة						
3	2	-	-	-	1	الفرع
40	1	8	12	18	1	قسم الاحتفالات و الاحاث
28	1	6	14	6	1	قسم الفندقية والروابط
27	1	4	10	11	1	قسم الادارة والمراقبة
98	5	18	36	35	4	المجموع
150	14	20	42	64	10	المجاميع

* انظر: الملحق رقم (12)، إحصائيات حول القائم بالاتصال بمديرية الاتصال والعلاقات العامة (سونطراك)، ص: 370

♦ (CMR): مديرية الاتصال والعلاقات العامة.

♦ 1 ملاحظة: يبلغ عدد عمال قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي اثنا عشر (12) عامل فقط من مجموع مائة وخمسون (150) عاملا بمديرية الاتصال والعلاقات العامة.

4- المهام الأساسية لقسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي ♦ :

تتمثل المهام الموكلة لهذا القسم فيما يلي:

- تصميم وتنفيذ السياسة والإستراتيجية الاتصالية لمجمع سونطراك.
- تنظيم وتطبيق مخططات عمليات الاتصال الداخلي النازلة، الصاعدة والجانبية.
- المساهمة في تنمية شعور العمال بالانتماء إلى مجمع سونطراك والخضوع إلى أحكامه، إلى قيمه، مهامه، وأهداف سونطراك.
- تنفيذ، بالتعاون مع بنيات وفروع المجمع، عن طريق تنسيق جيد وتأزر، جميع العمليات الاتصالية داخل مجمع سونطراك.
- تصميم وتنفيذ عمليات وفضاءات للاتصال الخارجي، موجه لتعزيز هوية المؤسسة، من خلال التعريف بمهامها، مشاريعها، وانجازاتها، وكذا النتائج التي حققتها.
- تقوية وتطوير شهرة المجمع وترويج صورة المؤسسة.
- تنظيم، بالتعاون مع البنيات المعنية، مشاركات الشركة في المؤتمرات والمعارض الوطنية والدولية.
- تصميم وتطبيق، بالتعاون مع المديريات المعنية، مديرية تنسيق المجمع للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد (DCG SPE) ، ومع أيضا مديرية تنسيق المجمع للمالية (DCG FIN) العمليات المستهدفة المرتبطة بالاتصالات المالية لمجمع سونطراك.
- إدارة أمانة لجنة انتقاء وتقييم أحسن أفكار تخفيض التكاليف.
- التنظيم والإثراء والتحديث، الدائم، لمحتوى الموقع الإلكتروني لسونطراك.
- تصميم وإنشاء بوابة انترانيت على مستوى مقر المديرية العامة لمؤسسة سونطراك، بالتنسيق مع المديرية المركزية للإعلام الآلي وأنظمة الإعلام الآلي (DC ISI).
- إجراء سبر آراء داخل وخارج المؤسسة، بهدف تطوير بوابة الانترانيت والموقع الإلكتروني للمؤسسة.

♦ أنظر الملحق رقم (13)، مهام مديريةية الاتصال والعلاقات العامة، ص: 373.

رابعاً: ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال مدونة سلوك سونطراك:

1- التعريف بمدونة سلوك سونطراك:

قام الرئيس المدير العام ، لمجمع سونطراك، يوم 03 نوفمبر 2010 بتوقيع مدونة سلوك سونطراك¹ (Code de conduite de SONATRACH)، مباشرة، بعد الفضيحة التي هزت مؤسسة سونطراك مطلع سنة (2010)، التي أطاحت برئيسها السابق محمد أمزيان وعدد من إداراتها. وتم نشر المدونة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، يوم الخميس 25 نوفمبر 2010، ووصفها¹، الرئيس المدير العام لمجمع سونطراك، نور الدين شرواطي*، في رسالته من خلال هذه المدونة، بأنها " أداة تأسيسية لثقافة المجمع"²، أين خصص الجزء الثاني، بعد رسالة الرئيس المدير العام للمجمع، للإشارة إلى قيم المؤسسة .

2- ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال مدونة سلوك سونطراك: أشارت مدونة سلوك سونطراك إلى

مجموعة من قيم المؤسسة³ (Les valeurs de SONATRACH) ، في محورين اثنين (متكاملين)، كما يلي :

أ. القيم الجوهرية للمؤسسة: تتلخص فيما يلي:

- الالتزام بمصلحة البلاد (L'Engagement dans l'intérêt du pays)
- روح المؤسسة (L'Esprit d'entreprise)
- الأخلاقيات (L'Ethique)
- المهنية (Le Professionalism)
- الثقة وروح الجماعة (La Confiance et l'Esprit d'Equipe)
- الحكامة المثالية (La Gouvernance exemplaire)

¹ أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك سونطراك، ص: 377 .
¹ للمزيد، أنظر :

- _____, _____ : Le groupe Sonatrach rend public son code de conduite,

[<https://portail.cder.dz/spip.php?article777>], 28/11/2010, (16h45)

- Mohamed , Lefhel: Le code de conduite SONATRACH : La bêtise de trop!, (Le quotidien d'Algerie), _____, Algerie, 19/07/02015, Disponible sur

[<http://lequotidienalgerie.org/2015/07/19/le-code-de-conduite-sonatrach-la-betise-de-trop/>],

- Ferdi , Salem: 11 mois après le scandale : SONATRACH s'offre un code de conduite, [http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/code_conduite.htm], 15/08/2015, (14h45).

* الذي تم تعيينه كرئيس مدير عام للمؤسسة، يوم 2010/05/03

² أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك سونطراك، ص: 378

³ أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك سونطراك، ص: 380

- البحث عن الجودة (La quête de l'excellence)

- التكافؤ (l'équité).

ب- قيم المؤسسة: تتلخص في ما يلي:

- التكوين وتحسين كفاءات المستخدمين (La Formation et l'amélioration des compétence des employés)

- السهر والتحكم في التكنولوجيا..... (La veille et la maîtrise de la technologie)

- التحسين ونوعية المحيط الاجتماعي... (L'amélioration et la qualité de l'environnement social)

- إرضاء الزبائن وروح التسويق..... (La Satisfaction des clients et l'esprit de marketing)

- احترام الشركاء..... (Le Respect des partenaires)

- نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى.....

(Le transfer de savoir-faire vers les autres entreprises Algerienne).....

- احترام البيئة والسعي نحو التنمية المستدامة.....

..... (Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable).

ج- قيم أخرى: كما تشير هذه المدونة إلى عناصر أخرى لثقافة مؤسسة سونطراك ◆ والتي تتمثل فيما

يلي:

- الحكم الرشيد (La Bonne gouvernance): إذ تقوم نشاطات المؤسسة وعلاقاتها على مبدأ

الشفافية (Transparence)، وتقديم معلومات موثوقة (Crédible) وكذا احترام القوانين والمبادئ الوطنية

والدولية (Le Respect des lois et règlements nationaux et internationaux). إضافة إلى احترام

مبادئ المنافسة العادلة (Respecter les principes de concurrence loyale) كما تضمن المؤسسة

تطبيق واحترام مبادئ الأخلاق في جميع عملياتها ونشاطاتها.

- النزاهة (Intégrité): أشير في هذا العنصر إلى مجموعة من القيم التي تجمع المؤسسة بعمالها

وعملائها، وهي: الأمانة والنزاهة (L'Honnêteté et l'Intégrité)، الولاء (Loyauté)، إضافة إلى الوفاء

والاحترام (La Fidelité et le Respect)

- الامتياز (l'excellence): من خلال مجموعة من العناصر، كاحترافية (Le Professionnalisme)

وتشجيع المهارات الفردية (Encourager le savoir faire individuel) وكذا روح (L'Esprit): الابتكار

(Le Novateur) والابتكار (la Créativité) والمبادرة (L'Initiative)، إضافة إلى عنصر التكوين

(La Formation)، وكذا تطوير طريقة إدارتها (L'Amélioration de son mode managerial)

◆ أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك سونطراك، ص-ص: 381-382

- الاعتراف بكفاءات واحترافية العمال (La Reconnaissance des compétences des performance) : وذلك من خلال العمل على توفير جو عمل صحي (Sain)، هادئ (Serein) ، محفز (Stimulant) وملائم (Favorable) .

- احترام الأشخاص والالتزامات (Le Respect des personnes et des engagements) : المؤسسة تعامل عمالها باحترام (Respect) ، وتعاملهم بكرامة (Dignité) ، تثق فيهم (La Confiance)، تشهد لهم بالاعتراف (Leur témoigne de la reconnaissance) ، تحافظ على صحتهم (Préserve leur santé)، تضمن لهم الأمن (La sécurité)، وتحميهم خلال العمل (Les protège dans leur travail).

- التكافؤ والمساواة في الفرص: (L'Équité et Egalité des chance) : بين جميع العمال، حيث تمنح لهم نفس فرص العمل، كما أشارت مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، إلى الاهتمام الخاص الذي توليه مؤسسة سونطراك لفئة الإناث. إضافة الى عنصر عدم التمييز (Non Discrimination)، بين العمال.

- المواطنة: (La Citoyenneté): وذلك من خلال تعزيز العمليات الاجتماعية الوطنية: الخيرية، والتضامنية ، إلى جانب الحفاظ على صحة وأمن السكان، إضافة إلى الحفاظ على الإرث المشترك. وحماية المحيط والنظم الايكولوجية (Ecosystèmes)، وكذا المساهمة في حماية الإرث الطبيعي والثقافي.

د- قيم المؤسسة من خلال المحور الخاص بالممارسات والالتزامات: كما أشارت هذه المدونة إلى بعض عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، في الجزء الخاص بالممارسات والالتزامات (Les pratiques et engagements de SONATRACH) والتي سنركز فقط على تلك العناصر الخاصة بالعمال، وذلك كما يلي:

- المعاملة العادلة وتكافؤ فرص العمل: (Traitement Equitable et Egalité devant l'emploi) : فجميع عمال مؤسسة سونطراك، يخضعون للاحترام (Respect) والتقدير (Considération) ، كما تشير أيضا هنا إلى عنصر الكرامة (Dignité) و المساواة (Egalité)

- محيط عمل آمن (Environnement de travail sur): تلتزم المؤسسة بتوفير جو عمل امن (Sur) وصحي (Sain) يسوده الثقة (Confiance) والاحترام (Respect).

3- اللجنة الأخلاقية من خلال مدونة سلوك سونطراك¹ :

أشير في هذا الجزء الخاص بممارسات والتزامات مؤسسة سونطراك الى هيئة تنظيمية تم إنشاؤها من طرف مجمع سونطراك، والمتمثلة في اللجنة الأخلاقية (Comité d’Ethique) التي ترتبط مباشرة بالمدير الرئيس العام للمجمع، وذلك لتحقيق المهام التالية:

- متابعة مسائل الأخلاق داخل المؤسسة، والسهر على بث واسع لمدونة السلوك، واقتراح التعديلات الممكنة.

- تقديم جميع التعديلات الخاصة بمسألة الأخلاق للمدير الرئيس العام ، سواء حول مسائل قامت بها المؤسسة في تحقيق مستقل أو نتيجة وضعية قدمت من طرف عامل أو أي كيان بالمؤسسة.

4- ميثاق الأخلاق من خلال بمدونة سلوك سونطراك:

أشارت هذه المدونة، في الأخير، الى ما أسمته بميثاق الأخلاق (La charte d’Ethique du personnel) تصف من خلالها معاملات وعلاقات وصفقات المؤسسة، وتفرض احترام القوانين والإجراءات التنظيمية لمؤسسة سونطراك.

¹ أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك سونطراك، ص: 390

الفصل الثالث: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير

تمهيد:

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة، فحص ثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، من خلال قياس مؤشرات شبكة التحليل المعتمدة في هذا البحث، والتي تشكل بدورها، الأبعاد الاستطلاعية المستهدفة بالدراسة، لهذا تم بناء هذا الفصل التطبيقي كما يلي:

1- **العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك:** : اعتمدنا في بناء هذا المحور على بعض الأبعاد التي أشار إليها Oliver Meier¹ في شبكة تحليله لثقافة المؤسسة، والمتمثلة في البعد الأول، عصر التاريخ (Histoire)، والبعد السادس الذي يتمثل في عناصر تحديد الهوية والانتماء (Eléments d'identification et d'appartenance)، ومن ناحية أخرى تم الاعتماد أيضا على النسيج الثقافي لكلا من Johnson و Scholes²، حيث اخترنا، كمؤشر البعد السادس، أي عنصر الرمز (Symbole) والذي ترجم لنا في هذه الدراسة بلوقو (LOGO) مؤسسة سونطراك.

فبالنسبة للبعد الأول، والمتمثل في بعد التاريخ، فقد اخترنا مؤشرين اثنين لقياس هذا العنصر، هما: مؤشر الأبطال المسيرون (Les héros manageriens) * ومؤشر الأحداث التاريخية (Les faits historiques). ل يتم بناء هذا المحور الخاص بقياس واقع الثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، من خلال قياس هذه العناصر التي تم توزيعها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

أ- العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية في مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، وتاريخ تأميم المحروقات في الجزائر.

ب- العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة في مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: الرئيس المدير العام (PDG) الأول للمؤسسة، والرئيس المدير العام الحالي لمجمع سونطراك.

ج- العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: الألوان الأصلية للوقو (LOGO) مؤسسة سونطراك. والمؤشر الثاني يصف رمزية (إلى ماذا تشير) الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك.

¹ Olivier, Meier: Op. cit, P: 15

² Sabrina, Semache: Op. cit, P : 349

* أنظر الفصل الثاني، المبحث الثاني، ص: 47

2- **العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك:** تم تصميم هذا الجزء من الدراسة، بناء على مجموعة من العناصر التي استعرتها من الشبكات التحليل التي كانت قاعدة بناء شبكة قياس ثقافة مؤسسة سونطراك، في هذه الدراسة، إذ استعرتنا من شبكة تحليل Oliver Meier¹، البعد الثاني الذي أطلق عليه اسم المهنة (Métier)، والبعد الثالث القيم البارزة (Valeurs dominantes)، والبعد الأخير في هذه الشبكة والمتمثل في ما أسماه سلوكيات ومواقف (Comportements et Attitudes) .

أما عن شبكة (OCAI) لقياس ثقافة المؤسسة²، فقد استعرتنا بُعد طبيعة العلاقات بين المجموعات والأقسام.

ليتم، بناء هذا المحور الخاص بقياس واقع الثقافة المهنية لمؤسسة سونطراك من خلال تسليط الضوء على بعض العناصر المهنية التي تم توزيعها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

أ- العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: احترام وقت العمل، الالتزام بأداء 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: الثقة، الاحترام والتفاهم.

3- **العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك:** صمم هذا الجزء من الدراسة، بناء على مجموعة من العناصر التي اعتمدنا عليها كقاعدة علمية من خلال شبكات التحليل، التي تم على أساسها بناء شبكة قياس خاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، فقد أخذنا عن شبكة تحليل Oliver Meier، كل من الأبعاد التالية سيرورة القرار (Processus de décision) ، وكذا عنصر أسلوب الإدارة ومصادر السلطة (Style de management et source du pouvoir)، البعد الثالث المتمثل في القيم البارزة (Valeurs dominantes)، والبعد الأخير في هذه الشبكة والمتمثل في بعد سلوكيات ومواقف (Comportement et attitudes) .

واعتمدنا على النسيج الثقافي لكلا من Scholes و Johnson، حيث أخذنا عنصر الممارسة الإدارية (Pratique de gestion)

أما عن شبكة (OCAI) لقياس ثقافة المؤسسة، فقد اعتمدنا على كل من العناصر التالية:

¹ Olivier, Meier: OP. cit, P: 15

² أسامة، الفراج: م، س، ذ، ص، ص: 163، 164

- الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أفرادها، وعنصر الطريقة التي يدار فيها أفراد المؤسسة،
- الطريقة التي تتخذ بها المؤسسة القرارات ، وما تتوقعه المؤسسة من العاملين فيها،
- ما يتوقعه العاملون من المديرية في المؤسسة،
- طريقة قيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم،
ليتم، اذن بناء هذا المحور الخاص بقياس واقع، 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 بالعامل داخل مؤسسة سونطراك: من خلال مؤشرين اثنين للقياس هما: المساواة، العدل.

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

4- العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: أسس هذا المحور الخاص بقياس ثقافة مؤسسة سونطراك، على ما أسمته شبكة (OCAI) لقياس ثقافة المؤسسة بدوافع العمل، والذي اعتمدنا عليه نحن باسم التحفيز، لنتوصل إلى بناء هذا المبحث انطلاقاً من عنصرين اثنين، هما:

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

ب- العناصر التحفيزية السوسيو مهنية داخل مؤسسة سونطراك: اعتمدنا على مؤشرين اثنين للقياس هما: عناصر تحفيزية سوسيو مهنية لفائدة العامل (كالنقل، المطعم، النشاطات الرياضية، والترفيهية...)، ومؤشر العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لفائدة العامل وعائلته (كالسكن، الرعاية الصحية، مخيمات صيفية...الخ).

وفي **المبحث الخامس، الأخير، في هذه الدراسة، ولاستكمال أهداف البحث، تم قياس ثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، وتم تصميمه كما يلي:**
أ- قياس صورة المؤسسة لدى إطارات مؤسسة سونطراك: من خلال قياس مؤشر رأي هؤلاء الإطارات في مديرية سونطراك

ب- قياس درجة انتماء الإطارات إلى مؤسسة سونطراك: وذلك من خلال قياس شعور الإطارات المستجوبة بانتمائهم إلى مؤسسة سونطراك.

المبحث الأول: استطلاع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

تتمثل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك في ما يلي: الأحداث التاريخية للمؤسسة، الشخصيات البارزة في المؤسسة، وهوية المؤسسة، التي تعبر جميعها عن الموروث الثقافي للمؤسسة، والتي سنقوم بدراستها كما يلي:

أولاً: العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك: يعتبر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك (1963/12/31)، وكذا تاريخ تأميم المحروقات (1971/02/24) في الجزائر من الأحداث التاريخية الجد هامة في تاريخ الشعب الجزائري بصفة عامة، وتاريخ عمال مؤسسة سونطراك، بصفة خاصة، ولأن التاريخ يمثل عنصراً هاماً في ثقافة المؤسسة، استهدفنا، قياس هاذين المؤشرين داخل مؤسسة سونطراك.

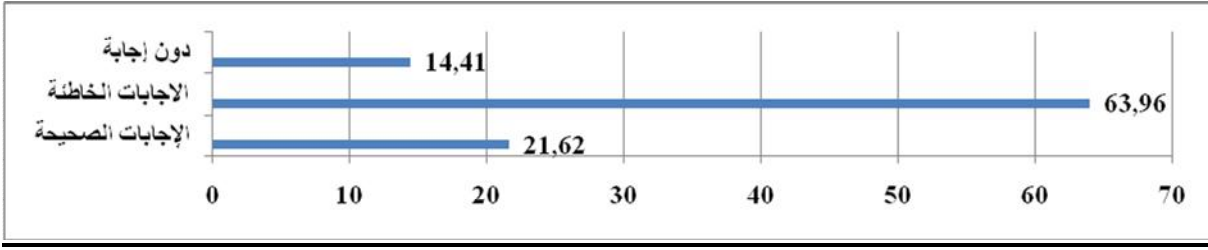
1- استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) كما يلي:

جدول رقم (24) : استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية

لمؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
21,62	24	متى تم تأسيس مؤسسة سونطراك؟ (1963/12/31)	3
63,96	71		
14,41	16		
100,00	111	المجموع	
76,57	85	متى تم تأميم المحروقات في الجزائر؟ (1974/02/24)	4
18,01	20		
5,4	6		
100,00	111	المجموع	

أ- استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة: تظهر نتائج الجدول رقم (24)، فيما يخص عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، من خلال الرسم البياني، كما يلي:

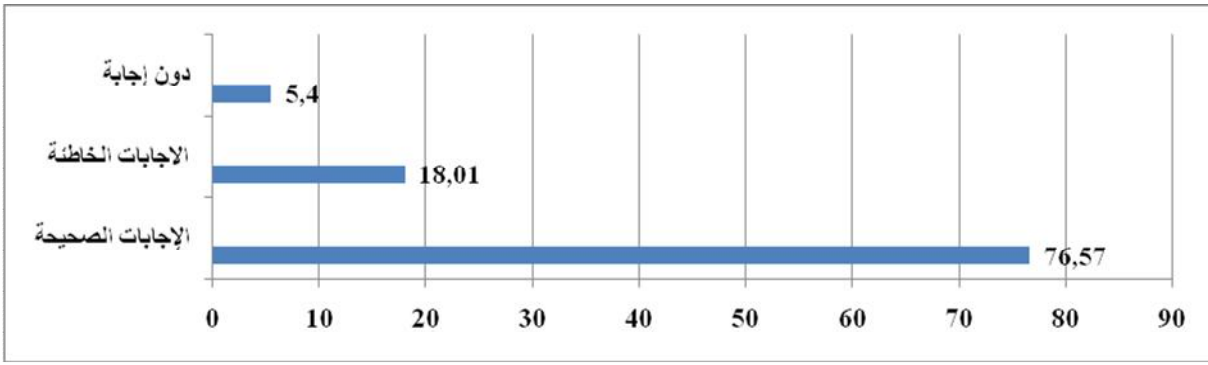


رسم بياني رقم (04) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، النتائج التالية:

- على ما يبدو في الجدول رقم (25)، أغلب إدارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك- المصب، أي ما نسبته تقريبا (63,96%)، من إجمالي إدارات المديرية، يجهلون تاريخ هذا الحدث الهام في حياة المؤسسة التي ينتمون إليها،
- وهذا مقابل (21,62%) من إجمالي الإدارات المستجوبة، التي أصابت في ذكر التاريخ الصحيح لتأسيس شركة سونطراك.

ب- استطلاع عنصر تأميم المحروقات في الجزائر لدى إدارات المؤسسة: أما بالنسبة للمؤشر الثاني، أي تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، فسنستقرأ النتائج من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (05) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر لدى إدارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (05)، ما يلي:

- تتقلب النتائج المتحصل عليها، أعلاه، الخاصة بتاريخ تأسيس شركة سونطراك، في هذا العنصر الخاص بتاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، إذ أصاب أغلبية إدارات المؤسسة، الخاضعة للاستطلاع، أي ما نسبته % (76,57) بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، في تقديم الإجابة الصحيحة عن هذا الحدث التاريخي، وذلك كما هو واضح في الرسم البياني رقم (05)، ويعود، ربما، هذا إلى برمجة هذا الحدث التاريخي في المسار الدراسي لجميع المتدرسين في الجزائر.

- ويجهل، بالمقابل، ما نسبته % (18,01) من إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك)، تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر.

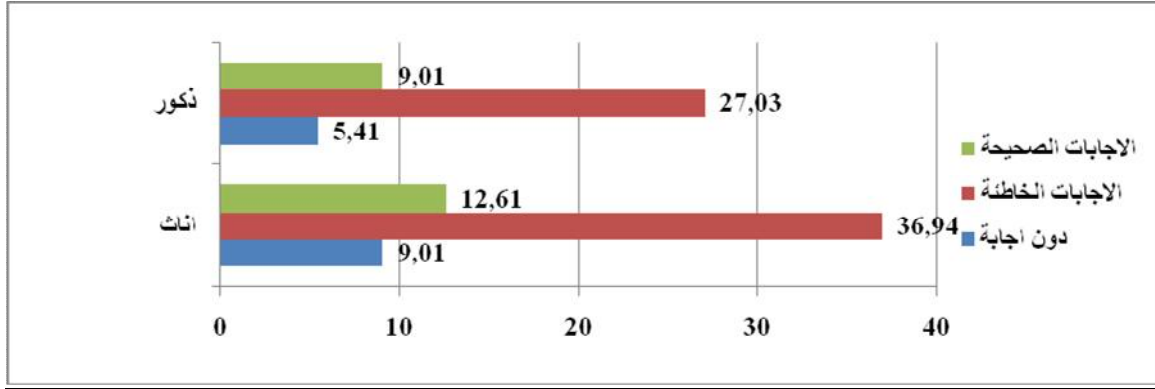
2- استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: للكشف عن تباين النتائج المتحصل عليها حول استطلاع العناصر العامة التي تصف عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، وتاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، بين فئتي متغير الجنس للإطارات المستجوبة في هذه الدراسة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	إناث				
10	14	التكرار	الإجابات الصحيحة	متى تم تأسيس مؤسسة سونطراك؟ (1963/12/31)	3
9,01	12,61	النسبة			
30	41	التكرار	الإجابات الخاطئة		
27,03	36,94	النسبة			
6	10	التكرار	دون اجابة		
5,41	9,01	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41.44	58.55	النسبة			
29	56	التكرار	الإجابات الصحيحة	متى تم تأميم المحروقات في الجزائر؟ (1974/02/24)	4
26.12	50.45	النسبة			
14	6	التكرار	الإجابات الخاطئة		
12.61	5.40	النسبة			
3	3	التكرار	دون اجابة		
2.70	2.70	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41.44	58.55	النسبة			

أ- استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس:
ترجمت نتائج الجدول أعلاه، إلى أعمدة بيانية، كما يلي:



رسم بياني رقم (06) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

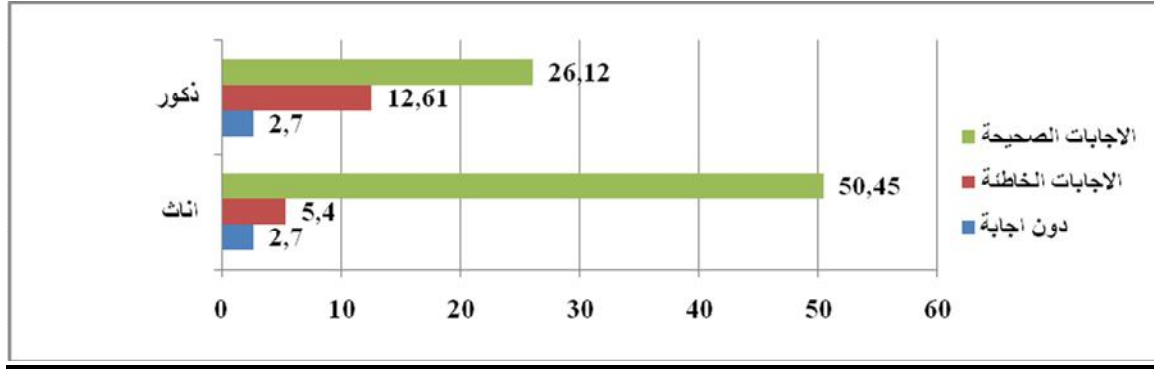
يتبين من الرسم البياني ، أعلاه ما يلي:

- تتقارب النسب التي سجلت من طرف فئتي الإناث والذكور، وذلك في جميع الإجابات المصرح بها من طرف الإدارات حول تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، خاصة إذا أخذنا بالاعتبار إجمالي الإناث والذكور، أي (65) إطارا، من فئة الإناث، ما يعادل نسبة % (58,55)، مقابل (46) إطارا، من فئة الذكور، أي ما يعادل نسبة % (41,44) في هذه الدراسة، حيث تراوحت الإجابات الخاطئة المصرح بها من طرف الفئتين، بين % (36,94)، بالنسبة لفئة (الإناث)، و % (27,02)، بالنسبة لفئة الذكور.

- تشابهت إجابات المبحوثين (الصحيحة)، مع النتائج السابقة، بين فئتي الجنس، بنسبة % (9,01) من فئة الإناث مقابل، نسبة % (5,41) من فئة الذكور، وهذا بالنسبة لإدارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

- كما، تتقارب أيضا، نسب الامتناع عن الإجابة، حيث تراوحت بين % (9,01) من فئة الإناث، مقابل % (5,41)، من فئة الذكور.

ب- استطلاع عنصر تأميم المحروقات في الجزائر لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما بالنسبة لتاريخ تأميم المحروقات، حسب فئتي متغير الجنس، لإدارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، فقد تم الحصول على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (07) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر
لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (07) ما يلي:

- سجلت أعلى نسبة، تصل إلى أكثر من نصف المبحوثين، في الإجابات الصحيحة حول تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، من طرف فئة الإناث، التي سجلت نسبة % (50,45)، مقابل، ما نسبته % (26,12) من فئة الذكور، وهذا من إجمالي إجابات إطارات المؤسسة الذين تم استجوابهم حول هذا المحور الخاص بعنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر.

- سجلت نتائج الإجابات الخاطئة، لدى فئة الذكور، بنسبة % (12,61)، مقابل، ما قيمته % (5,40) من فئة الإناث.

- تتعادل نتائج خانة دون إجابة لدى كل من فئة الإناث والذكور، حيث سجلت الفئتين % (2,70) ، وهذا لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

3- استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: بالنسبة لفئات متغير الأقدمية، تم الحصول على النتائج التالية:

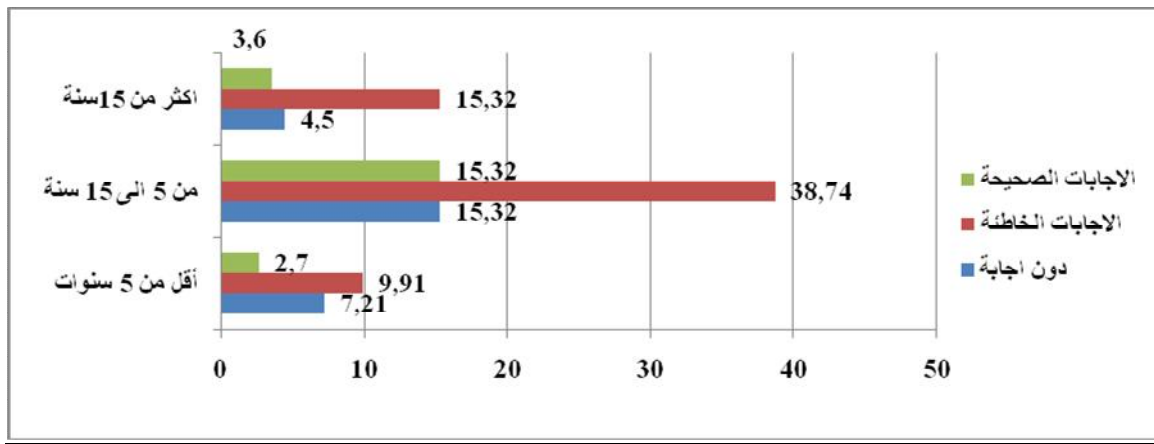
جدول رقم (26): استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية		
		اقل من 05	من 05 الى 15	اكثر من 15 سنة
3	متى تم تأسيس مؤسسة سونطراك؟ (1963/12/31)	الإجابات الصحيحة	التكرار	النسبة
		3	17	4
	الإجابات الخاطئة	التكرار	النسبة	
		11	43	17
	دون اجابة	التكرار	النسبة	
		8	3	5
المجموع	التكرار	النسبة		
	22	63	26	
		النسبة		
		19,82	54,05	23,42

24	44	17	التكرار	الإجابات الصحيحة	متى تم تأميم المحروقات في الجزائر؟ (1974/02/24)	4
22,52	39,64	15,32	النسبة			
1	16	3	التكرار	الإجابات الخاطئة		
09,0	14,41	2,70	النسبة			
1	3	2	التكرار	دون اجابة		
09,0	2,70	1,80	النسبة			
26	63	22	التكرار	المجموع		
23,42	54,05	19,82	النسبة			

أ- استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (26) الخاصة بعنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية كما يلي:



رسم بياني رقم (08) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

يتضح لنا من الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تتقارب النتائج الخاصة بتاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، حسب فئات متغير الأقدمية، خاصة، تلك المتعلقة بالفئة الأولى، أي فئة (أقل من 5 سنوات) التي شملت (22) إطاراً، حيث تظهر بقيمة % (19,82)، والفئة الثالثة، أي فئة (أكثر من 35 سنة) التي ضمت بدورها، (26) إطاراً، أي بنسبة % (23,42).

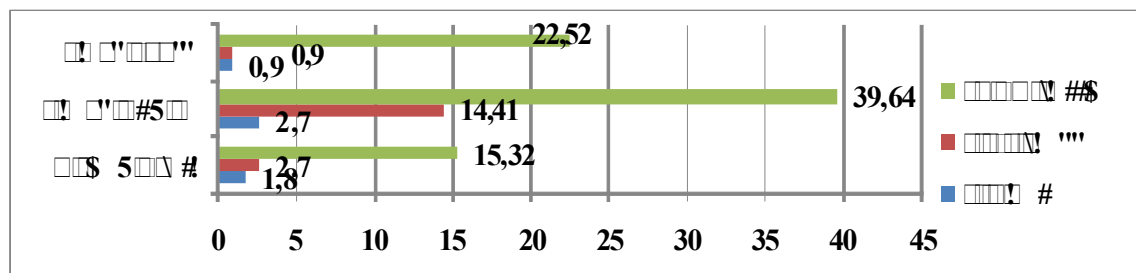
- كما تراوحت الإجابات الصحيحة بين هاتين الفئتين، بالترتيب: % (2,70)، بالنسبة لفئة (أقل من 05 سنوات)، و % (3,60) بالنسبة لفئة (أكثر من 15 سنة).

- تفاوت، ضئيل، بين الإجابات الخاطئة، المصرح بها، من طرف الفئة الجديدة والقديمة بالنسبة لمؤسسة سونطراك، إذ سجلت الفئة الأولى، أي تلك التي تقل أقدميتها عن (05 سنوات)، نسبة % (9,91)،

مقابل % (15,32) من طرف تلك الفئة التي أصبحت جزءا من هذه المؤسسة، أي فئة (أكثر من 15 سنة).

- سجلت الفئة الوسطى (من 5 إلى 15 سنة)، أعلى نسبة في تصريحها بإجابات خاطئة حول تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، حيث سجلت نسبة % (38.74)، مقابل، % (15.35) من الإجابات الصحيحة عن تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك من طرف نفس الفئة.

ب- استطلاع عنصر تأميم المحروقات في الجزائر حسب متغير الأقدمية: أما عن واقع هذه النتائج بالنسبة لمتغير الأقدمية لإطارات وحدة مقر فرع التكرير لمديرية سونطراك-المصب، فقد صورت النتائج في الأعمدة البيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (09) يمثل استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر حسب متغير الأقدمية - نسجل تفاوت معتبر، بين الفئتين المتقاربتين في الحجم، أي بين كل من الفئة الأولى الممثلة ب (أقل من 05 سنوات)، كفئة جديدة داخل مؤسسة سونطراك، والثالثة الممثلة ب(أكثر من 15 سنة)، كفئة قديمة بمؤسسة سونطراك، إذ سجلت هذه الفئة الأخيرة، أعلى نسبة في الإجابات الصحيحة، قدرت بنسبة % (22,70) مقابل % (15,32) سجلت من طرف من الفئة الجديدة .

- أما الفئة البارزة في مجتمع الدراسة من خلال حجمها، أي تلك التي تتراوح أقدمتها (بين 5 و 15 سنة) فقد تراوحت نتائج إطاراتها بين الإجابات الصحيحة والخاطئة ومن الذين امتنعوا عن الإجابة كما يلي بالترتيب: % (39,64) نسبة الإجابات الصحيحة، ثم % (11,71) نسبة الإجابات الخاطئة. و % (2.7) نسبة الامتناع عن الإجابة.

ثانيا: العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة في مؤسسة سونطراك : يشكل عنصر الشخصيات البارزة في المؤسسة من العناصر الثقافية الهامة لثقافة مؤسسة معينة، وفي هذا الجزء الخاص بثقافة مؤسسة سونطراك، اخترنا عنصر المدراء، الذين تداولوا على إدارة مؤسسة سونطراك كرئيس مدير عام (PDG) لهذه المؤسسة، وكان ذلك من خلال مؤشرين اثنين هما : الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة

سونطراك، والرئيس المدير الحالي لمؤسسة سونطراك.

1- استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إطارات

المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك

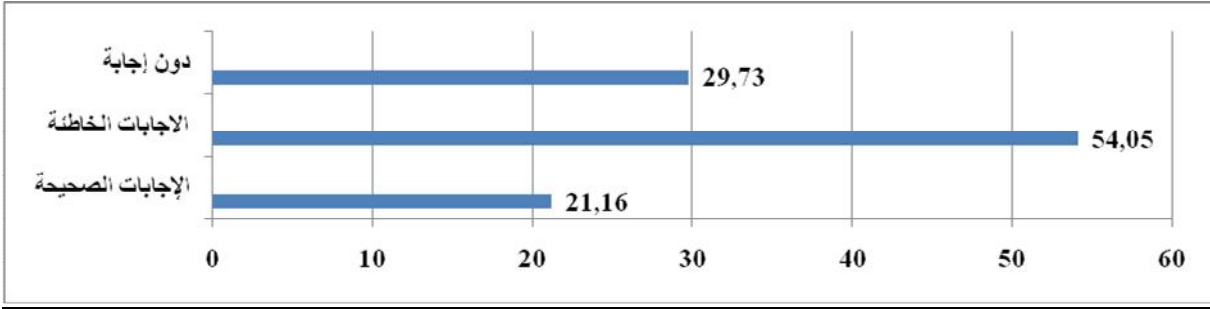
لدى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
5	من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك؟ (بلعيد عبد السلام)	الإجابات الصحيحة	18
		الإجابات الخاطئة	60
		دون إجابة	33
المجموع			
100.00			
6	من هو المدير الحالي لمؤسسة سونطراك؟ (أمين معزوزي)	الإجابات الصحيحة	80
		الإجابات الخاطئة	00
		دون إجابة	18
المجموع			
100.00			

أ- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: تتمثل

نتائج الجدول، أعلاه، الخاصة بعنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك، من خلال الأعمدة

البيانية الواضحة كما يلي:



رسم بياني رقم (10) يمثل استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة

- يجهل أكثر من نصف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك،

أي ما يعادل % (54,05)، أن أول رئيس مدير عام لمؤسسة سونطراك، هو السيد بلعيد عبد السلام*،

الذي أدار مؤسسة سونطراك، كرئيس مدير عام لهذه المؤسسة، بين فترة (1964-1966).

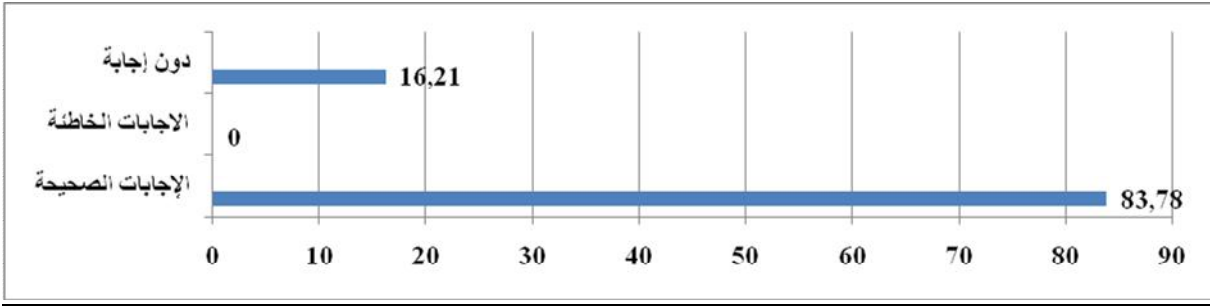
* ترأس مجمع سونطراك، كمدير رئيس عام لهذه المؤسسة بين 1964 و 1966

- قدمت الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)، أسماء خاطئة*¹، حول عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك.

- سجلت خانة الإجابة الصحيحة، حول اسم الرئيس المدير العام الأول، (بلعيد عبد السلام)، نسبة % (16,21).

- يبلغ مجموع الإجابات الخاطئة، ودون إجابة، ما يقارب نسبة % (83,78) ، أي ما يعادل (93) إطاراً من مجموع الاطارات المستجوبة بمؤسسة سونطراك، ممن يجهلون اسم الرئيس المدير العام الأول للمؤسسة التي يعملون بها.

ب- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الحالي: أما بالنسبة، للسؤال الخاص بمن هو الرئيس المدير العام الحالي لمجمع سونطراك؟ فتتضح النتائج المتحصل عليها من خلال الرسم البياني رقم (11) كما يلي:



رسم بياني رقم (11) يمثل استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تراوحت جميع إجابات المبحوثين بين خانتي الإجابات الصحيحة، ودون إجابة، حيث انعدمت الإجابات الخاطئة، حول هذا العنصر.

- أصاب معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب في الإجابة، عن السؤال الخاص باسم الرئيس المدير الحالي لمؤسسة سونطراك، حيث أجاب ما يعادل % (83,73)، بأن الرئيس المدير الحالي لمجمع سونطراك، هو السيد أمين معزوزي* .

*¹ قدم، خاصة اسم أحمد غزالي الذي عين كرئيس مدير عام لمجمع سونطراك سنة 1966، وذلك الى غاية 1977

* وذلك منذ 2015/05/25

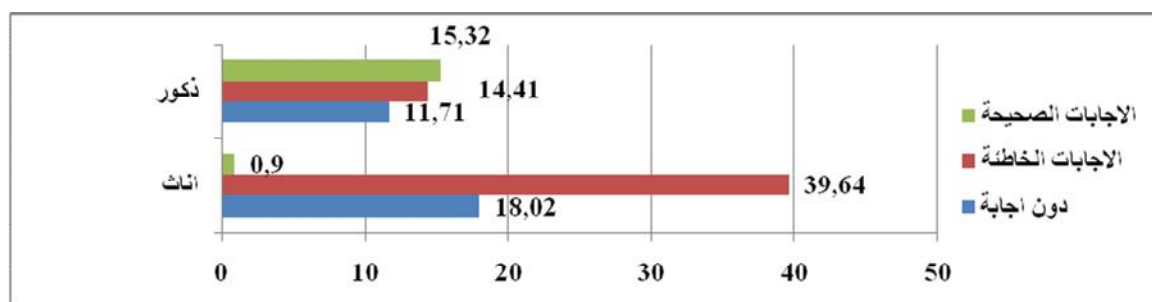
2- استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تتضح النتائج المتحصل عليها حول العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك، ولدى إدارات هذه المؤسسة حسب فئتي الإناث والذكور، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (28): استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك

لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	إناث				
17	1	التكرار	الإجابات الصحيحة	من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك؟ (بلعيد عبد السلام)	5
15,32	0,90	النسبة			
16	44	التكرار	الإجابات الخاطئة		
14,41	39,64	النسبة			
13	20	التكرار	دون اجابة		
11,71	18,02	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
39	54	التكرار	الإجابات الصحيحة	من هو المدير الحالي لمؤسسة سونطراك؟ (أمين معزوزي)	6
35,14	48,65	النسبة			
0	0	التكرار	الإجابات الخاطئة		
0,00	0,00	النسبة			
7	11	التكرار	دون اجابة		
6,31	9,91	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			

أ- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تتضح نتائج الجدول أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية التالية:



رسم بياني رقم (12) يمثل استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك

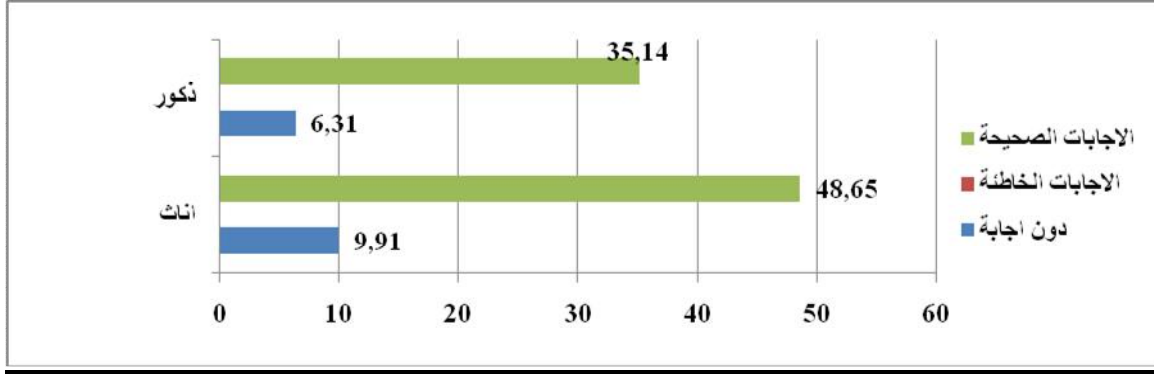
لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

تعرض لنا هذه الأعمدة البيانية، النتائج التالية:

- تبرز الإجابات الخاطئة، من طرف فئة الإناث، بنسبة % (39,64)، مقابل % (14,41) من طرف فئة الذكور.

- بلغت نسبة الإجابات الصحيحة لدى فئة الإناث، % (18,02) مقابل % (11,71)، من طرف فئة الذكور.

ب- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك لدى اطارت المؤسسة حسب متغير الجنس: أما بالنسبة لتوزيع نتائج الجدول رقم(28) بين فئات متغير الأقدمية للمبحوثين، فنعرضها كما يلي من خلال الأعمدة البيانية التالية:



رسم بياني رقم (13) يمثل عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

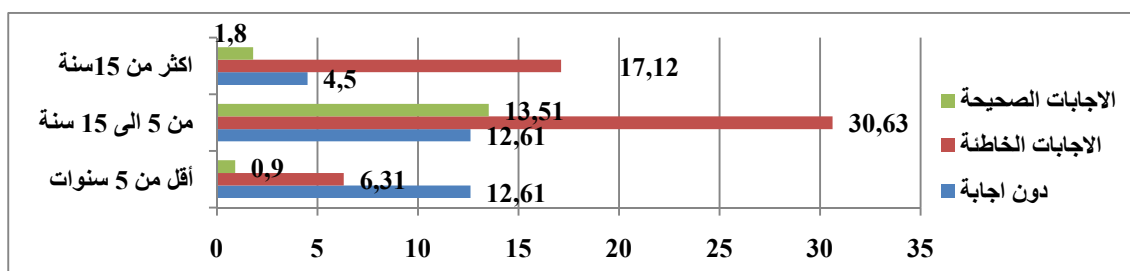
- تتعدم الإجابات الخاطئة حول اسم الرئيس المدير الحالي لمجمع سونطراك لدى فئتي متغير الجنس.
- تسجل فئة الإناث، نسبة % (9.91) ، و % (6.31) من طرف الذكور، بالترتيب، في امتناعهم عن الإجابة حول هذا العنصر.
- بلغت الإجابات الصحيحة لدى فئة الإناث، نسبة % (48.65)، مقابل % (35.14) لدى فئة الذكور.

3- استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: بناء على إجابات فئات متغير الأقدمية، توصلنا إلى النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			التكرار	النسبة	
		أقل من 05	من 05 إلى 15	أكثر من 15			
5	من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك؟ (بلعيد عبد السلام)	1	15	2	التكرار	الإجابات الصحيحة	المجموع
		0,90	13,51	1,80	النسبة		
		7	34	19	التكرار	الإجابات الخاطئة	
		6,31	30,63	17,12	النسبة		
		14	14	5	التكرار	دون اجابة	
		12,61	12,61	4,50	النسبة		
22	63	26	التكرار	المجموع			
19,82	56,76	23,42	النسبة				
6	من هو المدير الحالي لمؤسسة سونطراك؟ (أمين معزوزي)	21	54	18	التكرار	الإجابات الصحيحة	المجموع
		18,92	48,65	16,22	النسبة		
		0	0	0	التكرار	الإجابات الخاطئة	
		0,00	0,00	0,00	النسبة		
		1	9	8	التكرار	دون اجابة	
		0,90	8,11	7,21	النسبة		
22	63	26	التكرار	المجموع			
19,82	56,76	23,42	النسبة				

أ- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: وفي ما يتعلق بتوزيع نتائج عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك بين فئات متغير الأقدمية لطارت وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، تم الحصول على النتائج الواضحة في الرسم البياني الآتي:

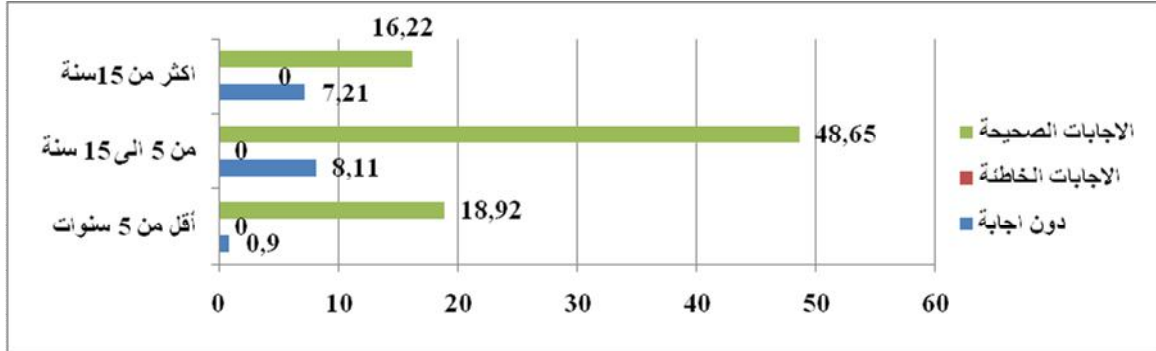


رسم بياني رقم (14) يمثل عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني السابق، ما يلي:

- تتقارب النسب بين فئتي التحليل الرئيسية المعتمدة في الدراسة لمتغير الأقدمية حول السؤال الخاص بالمدير الأول لسونطراك، حيث سجلت كلتا الفئتين أدنى نسبة لهما في الإجابات الصحيحة كما يلي : % (0,90) ، بالنسبة لفئة (أقل من 5 سنوات) و % (1,80) من طرف الفئة (أكثر من 15 سنة).
 - تتفاوت النسب بين هاتين الفئتين بالنسبة للإجابات الخاطئة، إذ سجلت فئة (أكثر من 15 سنة) أعلى نسبة % (17,12)، مقابل، % (6,31) بالنسبة لفئة (أقل من 5 سنوات).
 - سجلت أعلى نسبة لدى الفئة الوسطى لمتغير الأقدمية، (من 5 الى 15 سنة)، في الإجابات الخاطئة، حيث سجلت % (30,63)، مقابل، ما قيمته % (13,51) من الإجابات الصحيحة من نفس الفئة.
- ب- استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج المتحصل عليها حول عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك، لدى اطارات مؤسسة وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، باختلاف الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (15) يمثل عنصر الرئيس المدير العام الحالي في ثقافة مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

يتبين لنا من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- حققت فئة الإناث أعلى نسبة، تقدر بـ % (48.65) في الإجابات الصحيحة .
- تتقارب النتائج بين فئة الإطارات الجديدة (أقل من 5 سنة)، والقديمة (أكثر من 15 سنة) بمؤسسة سونطراك، في تقديم الإجابة الصحيحة عن المدير الحالي لمجمع سونطراك، وذلك بالترتيب كما يلي: % (18.92) و % (16.22) .
- أصاب، تقريبا، جميع اطارات الفئة الجديدة لمتغير الأقدمية (21) إطارا من مجموع (22) إطارا، أي ما يعادل % (18.92) في الإجابة عن من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك.

ثالثاً: العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك: تعتبر الثقافة هي الجانب المرئي للهوية¹، ولوقو المؤسسة (Le logo d'entreprise) هو الصورة الوحيدة المرئية التي تقدم هوية لهذه المنظمات²، فهو إذن الرمز الوحيد الذي يعكس الهوية العميقة للمؤسسة، لهذا اخترنا مؤشر تحديد الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، ومؤشر إلى ماذا ترمز هذه الألوان، لقياس عنصر الهوية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصّب.

وبعد استعادة استمارة الاستبيان الحاوية لهاذين المؤشرين، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول كما يلي:

1- استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (30): استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

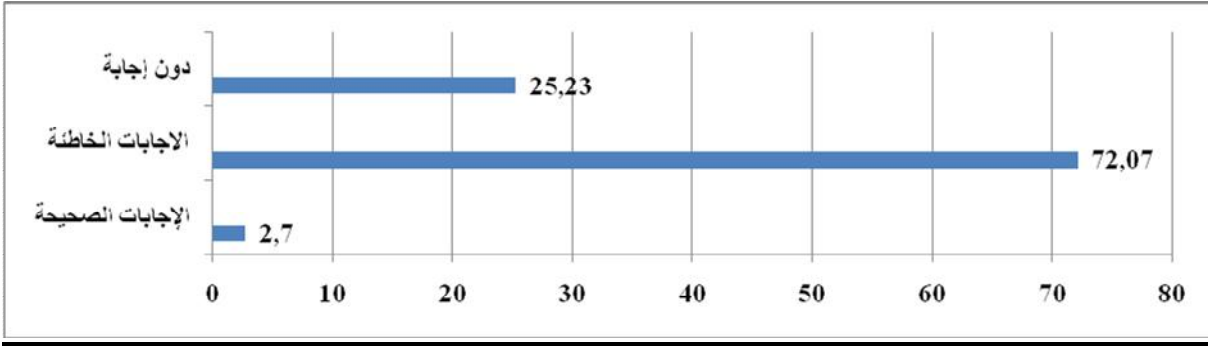
رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
7	ما هي الألوان الأصلية لمؤسسة سونطراك؟ (الأسود/ الأحمر/ الأصفر)	الإجابات الصحيحة	2,70
		الإجابات الخاطئة	72,07
		دون إجابة	25,23
المجموع			
8	إلى ماذا ترمز هذه الألوان؟ (الصحراء/ الشعلة/ البترول)	الإجابات الصحيحة	0,90
		الإجابات الخاطئة	72,07
		دون إجابة	27,03
المجموع			
		111	100,00

أ- استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: نتضح نتائج الجدول رقم (30)، الخاصة بعنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، لدى إطارات هذه المؤسسة، من خلال الرسم البياني التالي:

¹ Monique, Brun. Philippe, Rasquinet : Op. cit, P :18

² _____, _____: Définition du logo d'entreprise,

[<http://www.petite-entreprise.net/P-71-85-G1-definicion-du-logo-d-entreprise.html>], 2016/05/20, (14h32)



رسم بياني رقم (16) يمثل استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، السابق، إلى ما يلي:

- إذا كان لوقو المؤسسة، يعبر عن هوية هذه الأخيرة، كما سبق وأن أشرنا إليه سابقا، ففي مؤسسة سونطراك، وعلى ما يبدووا يجهل معظم إطارات مديرية سونطراك هوية المؤسسة التي ينتمون إليها. إذ لم يُصَب سوى % (2.7) أي، ثلاث (3) إطارات من مجموع، (111) إطارا استجوب في هذه الدراسة، في تقديم الإجابة الصحيحة*،

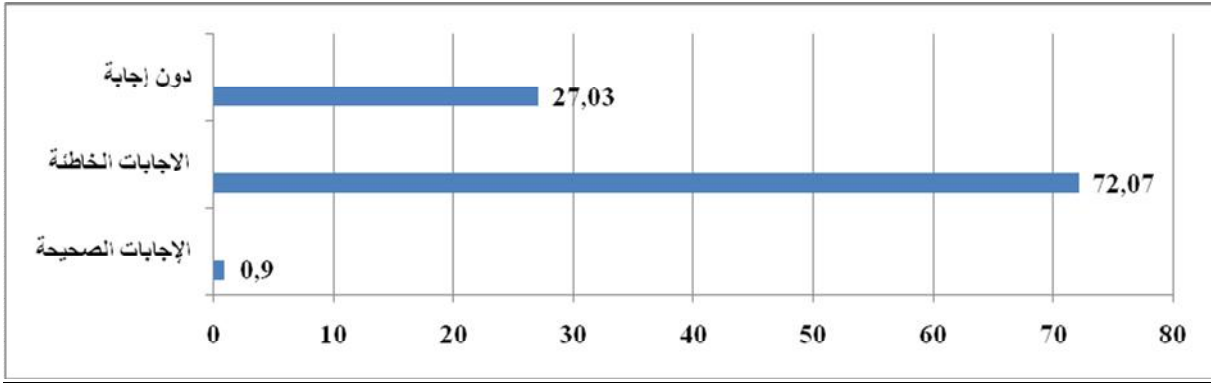
- أجاب (80) إطارا، أي، ما يعادل % (72,07) بإجابات خاطئة حول مؤشر الألوان الأصلية للمؤسسة، والتي كانت عموما حول الألوان التالية (اللون الأسود والأحمر) أو اللون (الأحمر والبرتقالي).
- وامتنع (28) إطارا، أي ما يعادل نسبة % (25,23)، عن الإجابة، لعدم إدراكهم للإجابة الصحيحة، ليصل معدل (نسب الإجابات الخاطئة + نسب الامتناع عن الإجابة): % (97.30)، أي ما يعادل (108) إطارا من مجموع (111) إطارا مستجوبة حول الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، الأمر الذي يؤكد جهل معظم إطارات مؤسسة سونطراك لهوية مؤسسة سونطراك.

ملاحظة: وهذا ما جعل نتائج السؤال الموالي: إلى ماذا ترمز الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك؟ تتصور بنفس أعمدة الرسم البياني رقم (16) ، وهذا كما يلي:

* تتمثل الألوان التي اختارها الرسام الفرنسي Maurice Sinet، المدعو Siné ، للوقو مؤسسة سونطراك الذي صنعه بطلب من بلعيد عبد السلام (وزير الطاقة والمناجم 1965-1977)، سنة 1967، هي : اللون الأسود، واللون الأحمر، وكذا اللون البرتقالي، لتفاصيل أكثر، أنظر:

- Hocine, Malti : Histoire secrète du pétrole Algérien, La Découverte, Paris .2010

ب- استطلاع عنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطرك لدى إطارات المؤسسة: تظهر النتائج الخاصة بعنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطرك، لدى إطارات هذه المؤسسة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (17) يمثل استطلاع عنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطرك لدى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (17) ما يلي:

- تقريبا، سجلت خانات الجدول الخاص برمزية الألوان الأصلية لمؤسسة سونطرك، نفس النتائج المصرح عنها سابقا حول الألوان الأصلية للوقو المؤسسة، إذ سجلت خانة الإجابات الخاطئة % (72,07)، أي ما يعادل (80) إطارا من مجموع الإطارات المستجوبة التي تقد ب(111) إطارا.
- سجلت خانة (دون إجابة)، نسبة % (27,03)، أي، ما يعادل (30) إطارا.
- سجل الجدول إجابة واحدة فقط، تعادل % (0.9) من مجموع اجابات إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطرك-المصعب، أي اطار (1) من مجموع (111) اطار، أي بمعنى (111/1) يدرك ماذا تعني الألوان الأصلية* للوقو مؤسسة سونطرك.

* تشير هذه الأوان إلى كل من البترول، الصحراء، والشعلة.

2- استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير

الجنس: تم التوصل إلى النتائج الواضحة في الجدول التالي:

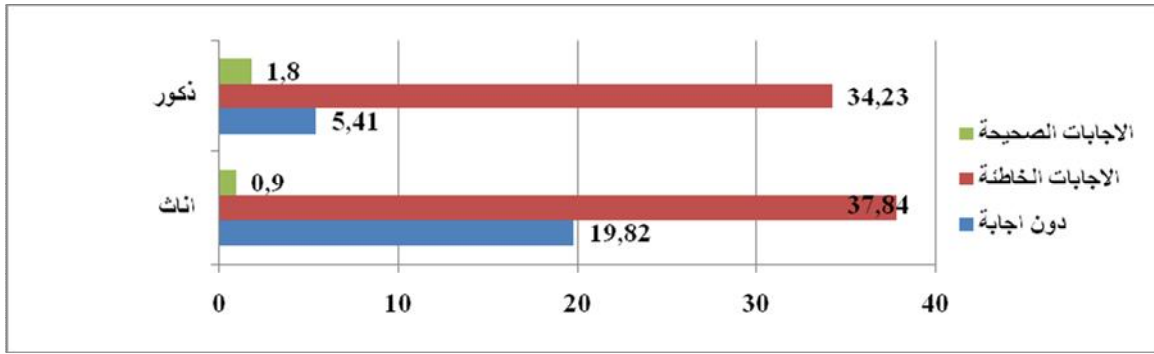
جدول رقم (31): استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	إناث				
2	1	التكرار	الإجابات الصحيحة	الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (الأسود/الأحمر/الأصفر)	7
1,80	0,90	النسبة			
38	42	التكرار	الإجابات الخاطئة		
34,23	37,84	النسبة			
6	22	التكرار	دون اجابة		
5,41	19,82	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
1	0	التكرار	الإجابات الصحيحة	إلى ماذا ترمز الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (البيترول/الصحراء/الشعلة)	8
0,90	0,00	النسبة			
38	42	التكرار	الإجابات الخاطئة		
34,23	37,84	النسبة			
7	23	التكرار	دون اجابة		
6,31	20,72	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			

تتضح نتائج الجدول رقم (31) من خلال الأعمدة البيانية كما يلي:

أ- استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس: تظهر النتائج المتحصل حول عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، حسب فئتي متغير الجنس (الإناث والذكور)، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (18) يمثل استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك

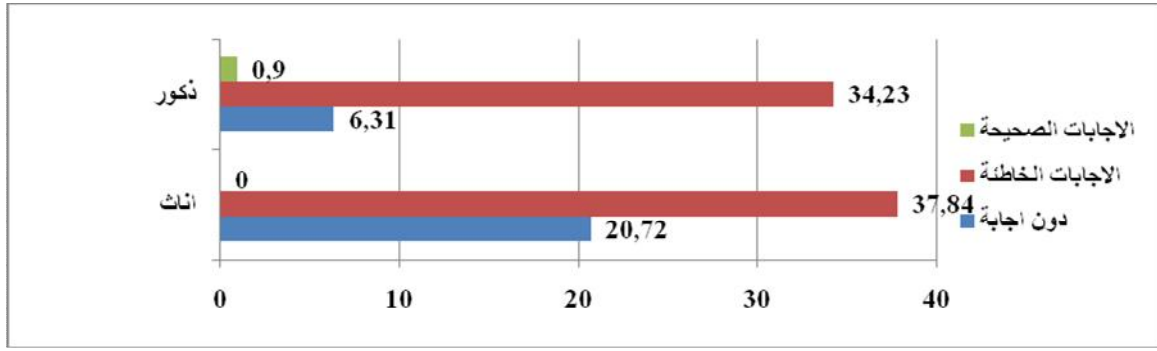
لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

تراوحت إجابات المبحوثين حول الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، حسب فئتي الجنس كما يلي:

- تتقارب نسب تلك الإجابات الصحيحة، بين فئتي الجنس، حيث سجلت فئة الإناث نسبة % (0,90)، مقابل % (1,80) من فئة الذكور.

- تراوحت الإجابات الخاطئة بين فئتي الإناث والذكور، بالترتيب كما يلي: % (34,23)، % (34,23).
- سجلت فئة الإناث، أعلى نسبة، تقدر بـ % (19,82) في الامتناع عن الإجابة.

ب- استطلاع عنصر رمزية (معنى) الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: بالنسبة للسؤال الثاني، لهذا المحور، الخاص، بما أسميناه، رمزية الألوان الأصلية للوقو مجمع سونطراك، فكانت النسب المسجلة بين فئتي متغير الجنس تظهر من خلال الرسم البياني رقم (19) كما يلي:



رسم بياني رقم (19) يمثل استطلاع عنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الأعمدة البيانية، المصورة لنتائج استطلاع عنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، حسب فئتي متغير الجنس ما يلي من النتائج:

- تقارب بين النسب المسجلة في خانة الإجابات الخاطئة من طرف فئة الإناث، التي سجلت نسبة % (37.84) وفئة الذكور التي سجلت بدورها نسبة % (34.23) .

- غياب تام للإجابات الصحيحة، من طرف فئة الذكور.

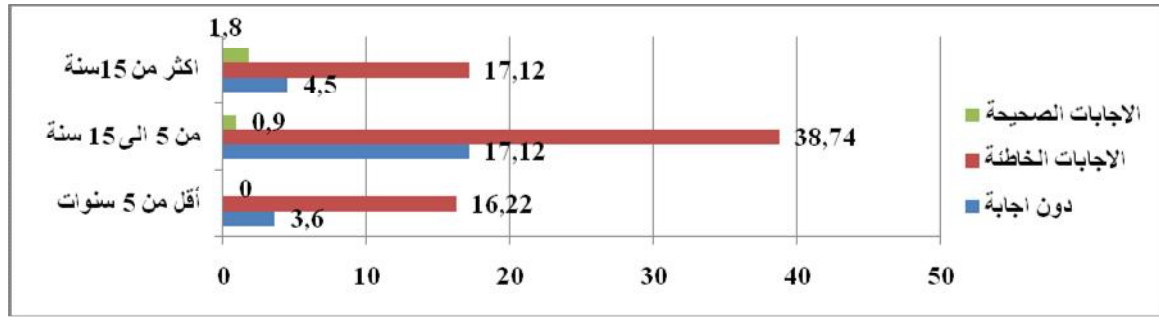
- ارتفاع متوسط، يقدر بـ % (20.72)، في نسبة الامتناع عن الإجابة، لدى فئة الإناث.

3- استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج المصرح بها من طرف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، باختلاف فئاتهم المعتمدة عليها في متغير الأقدمية لهذه الدراسة، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (32) استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك
لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية			السؤال		رقم السؤال
أقل من 05	من 5 الى 15	أكثر من 15	التكرار	النسبة	
0	1	2	التكرار	1,80	7 الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (الأسود/الأحمر/الأصفر)
0,00	0,90	1,80	النسبة	19	
18	43	19	التكرار	17,12	
16,22	38,74	17,12	النسبة	5	
4	19	5	التكرار	4,50	
3,60	17,12	4,50	النسبة	26	
22	63	26	التكرار	23,42	
19,82	56,76	23,42	النسبة		
0	0	1	التكرار	0,90	8 إلى ماذا ترمز الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (البترول/الصحراء/الشعلة)
0,00	0,00	0,90	النسبة	19	
18	43	19	التكرار	17,12	
16,22	38,74	17,12	النسبة	6	
4	20	6	التكرار	5,41	
3,60	18,02	5,41	النسبة	26	
22	63	26	التكرار	23,42	
19,82	56,76	23,42	النسبة		

أ- استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر نتائج استطلاع هذا العنصر، حسب فئتي متغير الأقدمية، من خلال الأعمدة البيانية الواضحة كما يلي:



رسم بياني رقم (20) يمثل استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

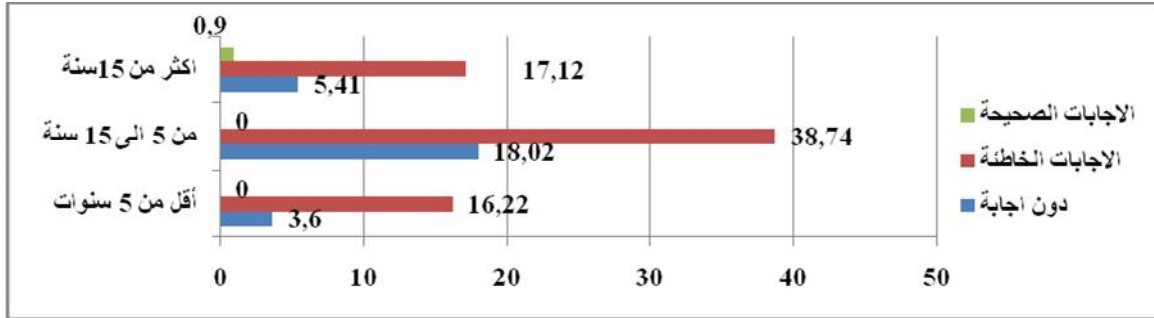
نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صدرت الإجابات الصحيحة المسجلة في هذا المحور الخاص برمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، عن الفئة الثانية، والفئة الثالثة لمتغير الأقدمية، أي كلا من فئة (أقل من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (0.9) و فئة (أكثر من 15 سنة) التي سجلت نسبة % (1.8).

- تتقارب النتائج المسجلة بين كلا من الفئتين (أقل من 05 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) في الإجابات الخاطئة، حيث سجلت الفئتين بالترتيب النسب التالية: % (16,22) بالنسبة الفئة الأولى، مقابل % (17,12) بالنسبة للفئة الثانية .

- سجلت الفئة الوسطى (من 5 الى 15 سنة) لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، أعلى نسبة في الإجابات الخاطئة، قدرت بـ % (38,74).
- كما سجلت الفئة الوسطى، في خانة دون إجابة، أعلى نسبة قدرت بـ % (17.12) مقارنة بباقي فئات متغير الأقدمية الأخرى.

ب- استطلاع عنصر رمزية (معنى) الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: ما عن رمزية هذه الألوان، حسب متغير الأقدمية لإطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، في رسمها لنا الرسم البياني رقم (21) كما يلي:



رسم بياني رقم (21) يمثل استطلاع عنصر رمزية (معنى) الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (21) ما يلي:

- سجلت الإجابة الوحيدة الصحيحة حول رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك، من طرف اطارا (01) واحدا، ينتمي إلى الفئة الثالثة لمتغير الأقدمية (أكثر من 15 سنة).

- تتعدم الإجابات الصحيحة لدى الفئة الأولى والثانية لمتغير الأقدمية.

- سجلت أعلى نسبة، في الإجابات الخاطئة، والتي قدرت بـ % (38.74)، من طرف الفئة الوسطى، لمتغير الأقدمية، (من 5 الى 15 سنة).

- سجلت أعلى نسبة، في الامتناع عن الإجابة، لدى الفئة التي تتراوح خبرتهم بمؤسسة سونطراك (من 5 الى 15 سنة).

- نستنتج من الاستطلاع الخاص بالثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب بأنها تتميز بما يلي:
- سجلت أعلى النسب، في جميع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، تقريبا، من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 05 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تبدو طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.
 - تتوفر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، خاصة تلك المتعلقة بماضي المؤسسة، بما فيها عنصر هوية المؤسسة، وباستثناء عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، بنسب ضعيفة جدا بين جميع إطارات مؤسسة سونطراك باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية)،
 - يهتم جميع إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، بالعناصر العامة الآتية للمؤسسة، كعنصر الرئيس المدير العام الحالي لمجمع سونطراك، مقارنة ، مثلا، بعنصر الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك.
 - كما انه ظهر عنصر تأميم المحروقات في الجزائر، بنسب مرتفعة من طرف جميع الإطارات، بالخصوص من طرف فئة الإناث بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 05 الى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية.
 - انتشار، معلومات خاطئة حول العناصر العامة، المتعلقة بماضي المؤسسة. لدى جميع إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

* أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (05)، ص:14

المبحث الثاني: استطلاع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

انطلاقاً من شبكات التحليل المعتمدة* لبناء شبكة تحليل خاصة بدراسة ثقافة مؤسسة سونطراك، اخترنا البعد المهني كبعد ثان بعد العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك. وتم توزيع هذه العناصر المهنية على ثلاثة محاور هي:

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

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

أولاً: العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك*¹: من المؤكد أن " المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتميز بنظام جيد من القيم"¹، فهي "تعمل على تحديد أداء وسلوكيات وتصرفات"² العمال داخل المؤسسات، ولأن القيم، تمثل لب ثقافة المؤسسة وجوهرها، لهذا اقتصر هذا المحور على معاينة احتواء وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب للقيم (العناصر) التي تصف علاقة العامل بالعمل، التالية: احترام وقت العمل، الالتزام بالعمل والانضباط في العمل.

1- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: يهدف هذا الاستطلاع إلى الكشف عن العناصر المهنية المتمثلة في كل من احترام وقت العمل ، الالتزام والانضباط، كعناصر مهنية تصف علاقة العامل بالعمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، لمؤسسة سونطراك، لهذا تم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول التالي، كما يلي:

* أنظر: مقدمة الدراسة، ص ، ص: 4- 6.

¹ ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (2.7)، % (2.7)، % (3.6) أي بمعدل % (3.00)

¹ عبد الحفيظ ، مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: م، س، ذ، ص: 150

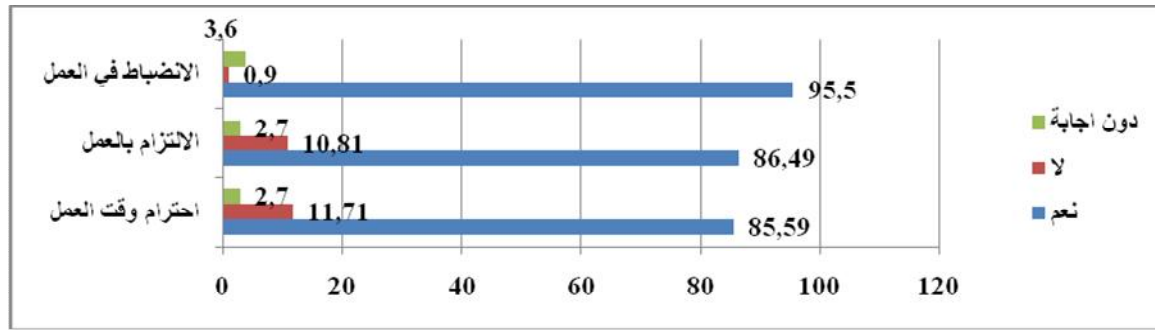
² بوفلجة، غياث: م، س، ذ، ص: 214.

جدول رقم (33): استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل

داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
85,59	95	نعم	احترام وقت العمل	9
11,71	13	لا		
2,70	3	دون اجابة		
100.00	111	المجموع		
86,49	96	نعم	الالتزام بالعمل	10
10,81	12	لا		
2,70	3	دون اجابة		
100.00	111	المجموع		
95,50	106	نعم	الانضباط في العمل	11
0,90	1	لا		
3,60	4	دون اجابة		
100,00	111	المجموع		

تتضح نتائج الجدول رقم(33) من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (22): يوضح استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل

داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تقاربت جميع الإجابات الخاصة بالعناصر المهنية تجاه العمل لثقافة مؤسسة سونطراك، فكانت النتائج المتحصل عليها بالإيجاب، (نعم) هي التي حققت أعلى النسب والتي جاءت بالترتيب، من أعلى إلى أدنى نسبة، كما يلي: عنصر الانضباط % (95,50)، ثم يأتي عنصر الالتزام % (86,49) ويليهما، عنصر احترام وقت العمل بنسبة % (85,59).

- تراوحت نسبة إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم احترام وقت العمل وعدم الالتزام وكذا الانضباط في العمل بهذه المؤسسة، بالترتيب، بين % (11.71)، % (10.81) و % (0.9).

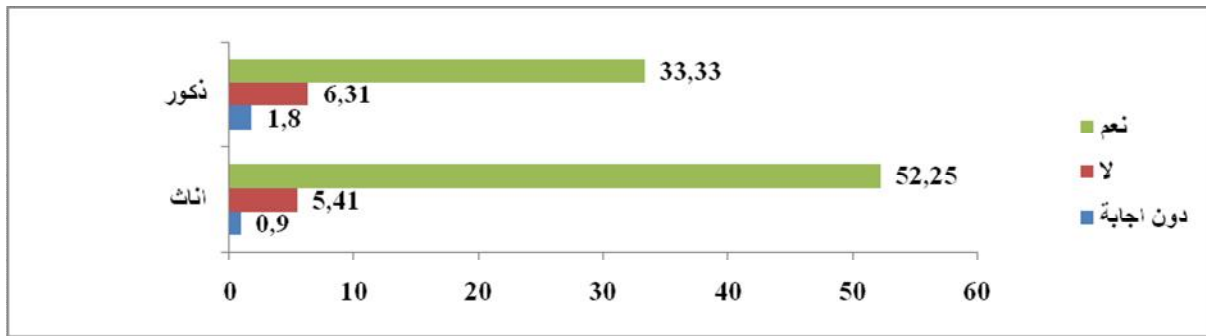
2- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما عن واقع هذه العناصر حسب فئتي متغير الجنس، لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، فنعرضها من خلال الجدول رقم (34) كما يلي:

جدول رقم (34) استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	إناث				
37	58	التكرار	نعم	احترام وقت العمل	9
33,33	52,25	النسبة			
7	6	التكرار	لا		
6,31	5,41	النسبة			
2	1	التكرار	دون اجابة		
1,80	0,90	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
38	58	التكرار	نعم	الالتزام بالعمل	10
34,23	52,25	النسبة			
6	6	التكرار	لا		
5,41	5,41	النسبة			
2	1	التكرار	دون اجابة		
1,80	0,90	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
41	65	التكرار	نعم	الانضباط في العمل	11
36,94	58,56	النسبة			
1	0	التكرار	لا		
0,90	0,00	النسبة			
4	0	التكرار	دون اجابة		
3,60	0,00	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			

أ- استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: يمكن عرض النتائج المتحصل عليها الواضحة في الجدول أعلاه، حول عنصر احترام وقت العمل، حسب فئتي متغير الجنس، من خلال الأعمدة البيانية التالية:



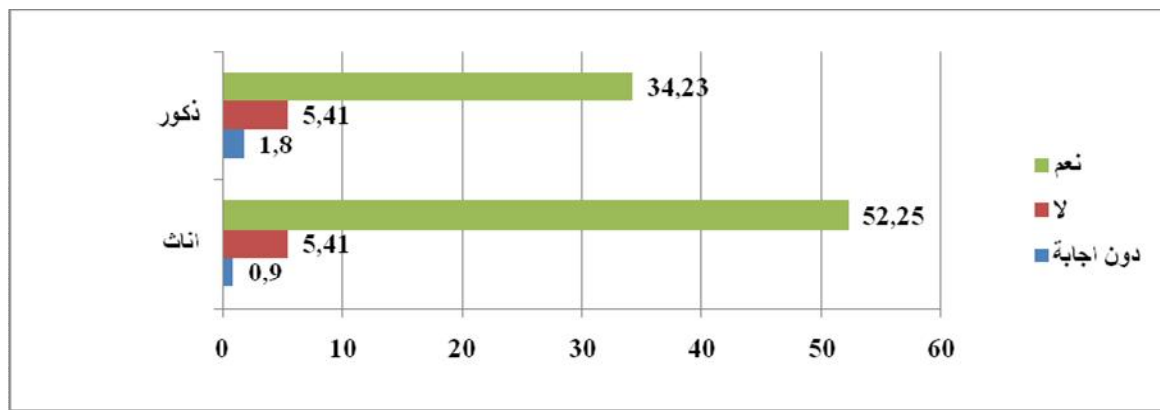
رسم بياني رقم (23) يمثل استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (23)، ما يلي:

- حققت فئة الإناث أعلى نسبة، تقدر بـ % (52.25) ، في احترام وقت العمل، مقابل % (33.33) من فئة الذكور.

- تقاربت النتائج المسجلة، بين هاتين الفئتين، في تصريحها بعدم انتشار عنصر احترام وقت العمل، حيث سجلت فئة الإناث، نسبة % (5.41)، و % (6.31) من طرف فئة الذكور.

ب- استطلاع عنصر الالتزام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما بالنسبة لعنصر الالتزام، لدى فئتي متغير الجنس، فتتضح من خلال الرسم البياني رقم (24) كما يلي:

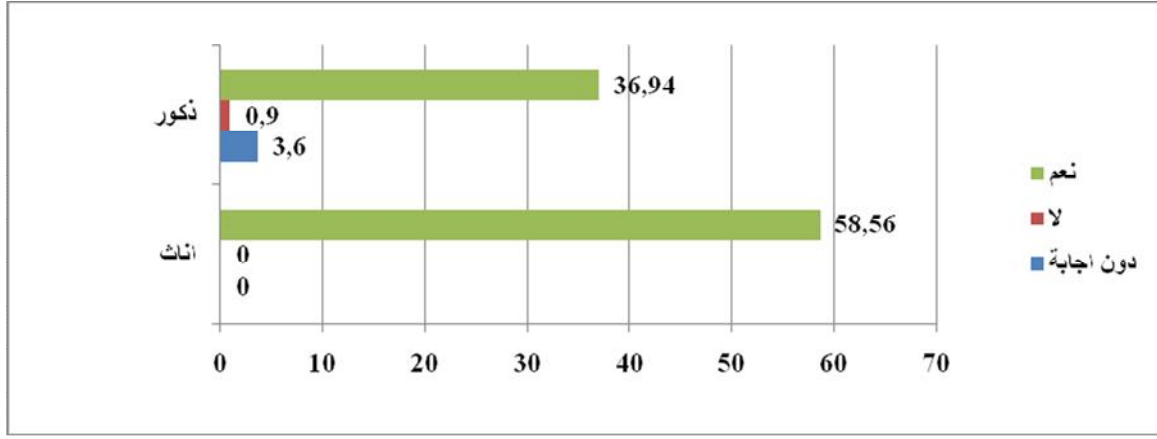


رسم بياني رقم (24) يمثل استطلاع عنصر الالتزام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- تسجل فئة الإناث، دائما، أعلى نسبة، حيث قدرت، هنا، في الاستطلاع الخاص بعنصر الالتزام % (52.25) ، مقارنة بفئة الذكور التي سجلت نسبة % (34.2).

- كما تكاد تتعدم تلك النسب، المسجلة من طرف الفئتين، لمتغير الجنس، في تصريحهما بعدم الالتزام في أداء العمل بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، حيث سجلت كلا من فئة الاناث وفئة الذكور نسبة % (5.4).

ج- استطلاع عنصر الانضباط لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما بالنسبة لعنصر الانضباط، فنلاحظ حسب متغير الجنس، النتائج المتحصل عليها في الرسم البياني رقم (25)، كما يلي:



رسم بياني رقم (25) استطلاع عنصر الانضباط لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- حققت فئة الإناث من إجمالي إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نسبة % (100) في انضباطهن في أداء العمل، وهذا مقابل فئة الذكور التي سجلت نسبة % (34,23).

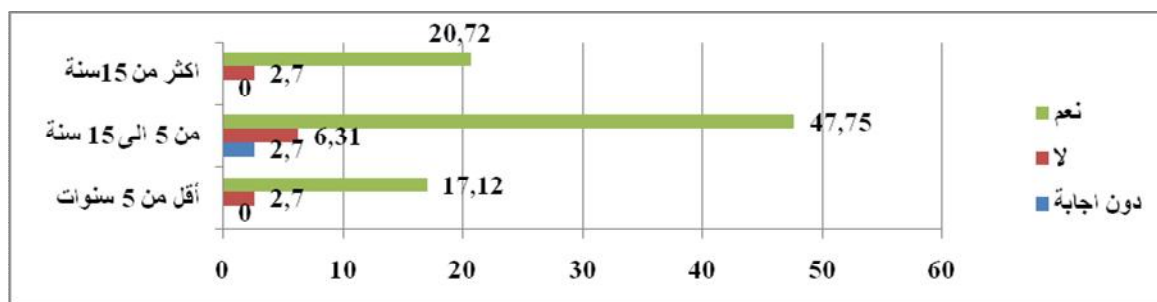
3- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تتمثل النتائج المتحصل عليها، أعلاه، الواضحة في الجدول رقم (33)، حول استطلاع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، لدى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب مؤسسة سونطراك، حسب الفئات المعتمدة لمتغير الاقدمية، أي حسب كل من الفئة الجديدة التي تمثل من خلال فئة (أقل من 05 سنوات)، والفئة المتوسطة (من 05 الى 15 سنة)، وذلك من خلال الجدول رقم (35) كما يلي:

جدول رقم (35) استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك
لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		أقل من 05	من 05 الى 15	أكثر من 15 سنة	
9	احترام وقت العمل	19	53	23	
		النسبة	17,12	47,75	20,72
		التكرار	3	7	3
	دون اجابة	0	3	0	
		النسبة	0,00	2,70	0,00
		التكرار	22	63	26
المجموع		19,82	56,76	23,42	
10	الالتزام بالعمل	19	52	25	
		النسبة	17,12	46,85	22,52
		التكرار	3	8	1
	دون اجابة	0	3	0	
		النسبة	0,00	2,70	0,00
		التكرار	22	63	26
المجموع		19,82	56,76	23,42	
11	الانضباط في العمل	21	59	26	
		النسبة	18,92	53,15	23,42
		التكرار	1	0	0
	دون اجابة	0	4	0	
		النسبة	0,00	3,60	0,00
		التكرار	22	63	26
المجموع		19,82	56,76	23,42	

أ- استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج

المتحصل عليها حسب فئات متغير الأقدمية، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (26) يمثل استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة

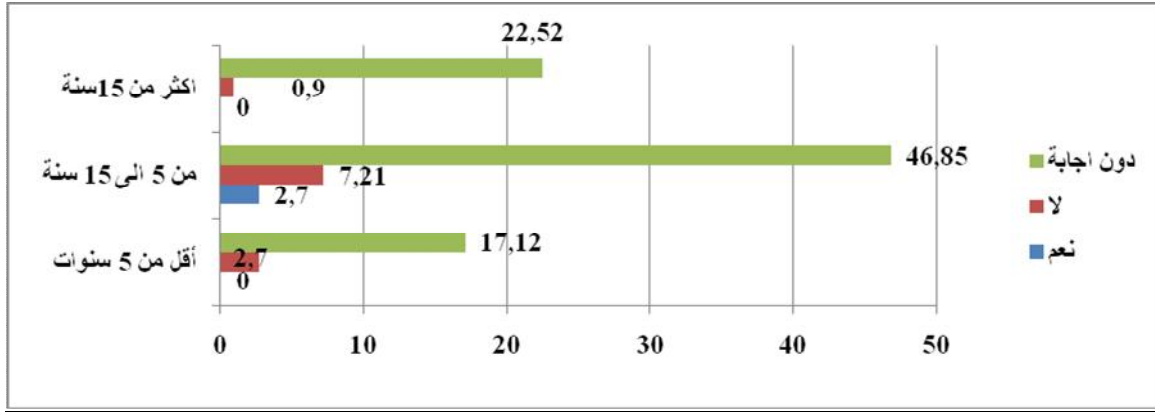
حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (26) ما يلي:

- سجلت الفئة الوسطى، والممثل ب فئة (من 5 الى 15 سنة)، أعلى نسبة، قدرت بت % (47.75) في احترام وقت العمل بمؤسسة سونطراك.

- كما نلاحظ، تفاوت ضئيل بين الفئة الأولى (أقل من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (17.12) ، والفئة الثالثة، الممثلة بفئة (أكثر من 15 سنة)، والتي سجلت بدورها نسبة % (20.72) ، في احترام وقت العمل.

ب- استطلاع عنصر الالتزام لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (35)، أعلاه، والخاصة بعنصر الالتزام، حسب متغير الأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، من خلال الرسم البياني التالي:



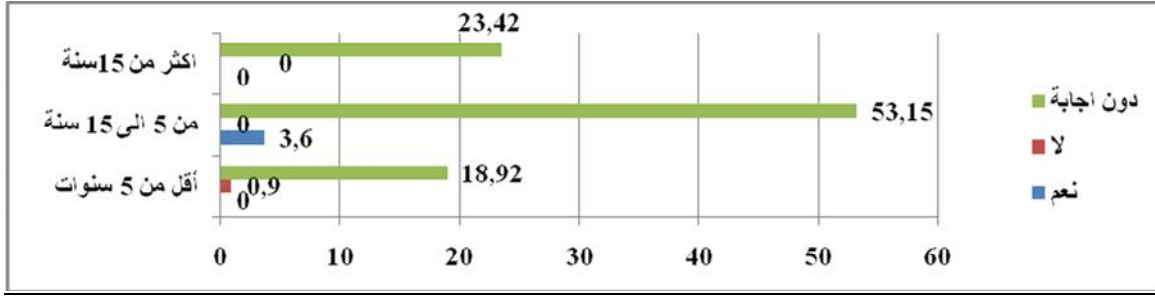
رسم بياني رقم (27) يمثل استطلاع عنصر الالتزام لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- سجلت الفئة المتوسطة، والممثلة بالاطارات التي تتراوح أقدميتهم بمؤسسة سونطراك، (من 5 الى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، أعلى نسبة قدرت بنسبة % (46.85) ، في الالتزام بالعمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

- كما تقاربت النسب، بين فئة (أقل من 5 سنوات)، والتي سجلت نسبة % (17.12)، وفئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (22.52) في التزامهم بالعمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك.

ج- استطلاع عنصر الانضباط لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تتبين النتائج المتحصل عليها حول عنصر الانضباط في أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، من طرف إطارات هذه المؤسسة وحسب فئات متغير الأقدمية، من خلال الرسم البياني الآتي:



رسم بياني رقم (28) يمثل استطلاع عنصر الانضباط لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- حققت فئة (أكثر من 15 سنة)، نسبة % (23.42) في الانضباط عند أداء العمل.

- سجلت فئة (من 5 إلى 15 سنة)، أعلى نسبة، قدرت بـ % (53.15) في التزامها بالعمل.

ثانيا: العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك³: يحرص المدراء على تجسيد

قيم مهنية قوية بين العمال عند أداء العمل داخل المؤسسات، هذا الأخير الذي سينعكس لا محالة على فعالية المؤسسة، ومن بين القيم المهنية القوية عند أداء العمل، اخترنا ما يلي: التنسيق، التعاون، وعنصر روح الفريق.

1- استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة:

تم الحصول على النتائج التالية:

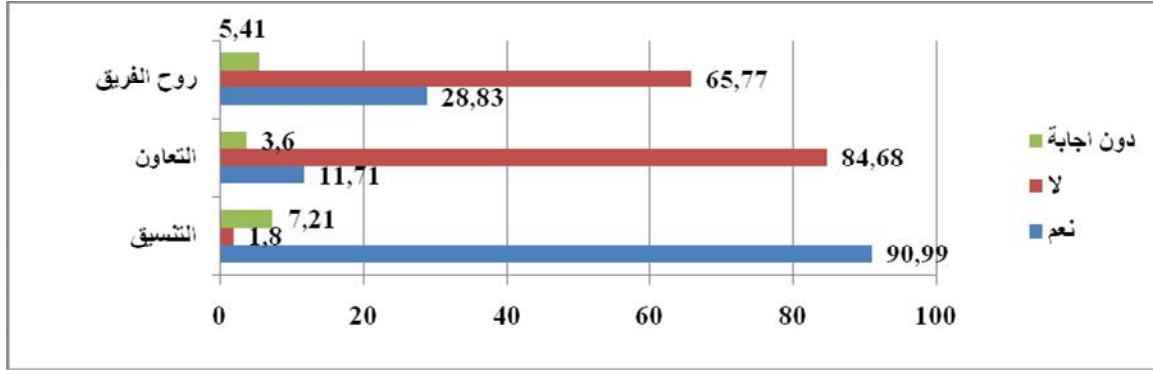
جدول رقم (36): استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك

لدى إدارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	النسبة	التكرار
12	التنسيق في أداء العمل	نعم	101
		لا	2
		دون اجابة	8
المجموع		100.00	111
13	التعاون في أداء العمل	نعم	13
		لا	94
		دون اجابة	4
المجموع		100.00	111
14	روح الفريق في أداء العمل	نعم	32
		لا	73
		دون اجابة	6
المجموع		100.00	111

³ ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (7.21)، % (3.6)، % (5.41) أي بمعدل % (5.4)

تتضح هذه النتائج من خلال الرسم البياني الآتي:



رسم بياني رقم (29) : يمثل استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل

داخل مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- يسود عنصر التنسيق في أداء العمل من طرف معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، أي من طرف (101) إطاراً، أي ما يعادل ما قيمته % (95,50)، وهذا مقابل إطارين اثنين (2)، فقط، من إجمالي الإطارات أي ما نسبته % (1,80) ممن صرح عكس ذلك.

- ينفي معظم الإطارات، بالمقابل، انتشار عنصرى التنسيق وروح الفريق في أداء العمل داخل هذه المؤسسة، وهذا كما يلي بالترتيب من طرف: (94) إطاراً و (73) إطاراً، أي ما يعادل نسبة % (84,64) ونسبة % (65,77) من إجمالي الإطارات المستجوبة لوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. - وهذا مقابل (13) إطاراً و (32) إطاراً أي ما يعادل نسبته % (11,71) و % (28,83)، من إطارات المؤسسة المستجوبة، حول انتشار العناصر المهنية التي تصف التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، والمتمثلة في هذه الدراسة، في كل من عنصر التنسيق وعنصر روح الفريق.

- بلغ متوسط الإجابات التي سجلت في خانة (دون إجابة) % (6,00) في هذا المحور.

2- استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة

حسب متغير الجنس: بالنسبة للاستطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، والمتمثلة في كل من العناصر الثلاثة التالية: التنسيق، التعاون و روح الفريق، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، حسب متغير الجنس، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (37) كما يلي:

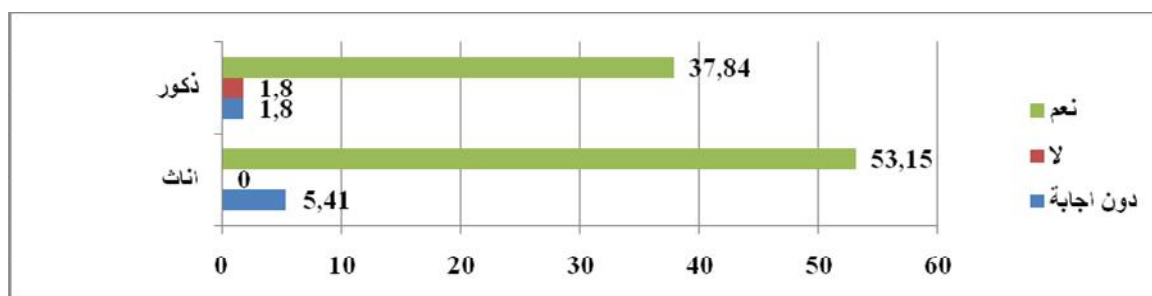
جدول رقم (37): استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	إناث				
42	59	التكرار	نعم	التنسيق في أداء العمل	12
37,84	53,15	النسبة			
2	0	التكرار	لا		
1,80	0,00	النسبة			
2	6	التكرار	دون إجابة		
1,80	5,41	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
2	2	التكرار	نعم	التعاون في أداء العمل	13
1,80	1,80	النسبة			
37	57	التكرار	لا		
33,33	51,35	النسبة			
7	6	التكرار	دون إجابة		
6,31	5,41	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
18	14	التكرار	نعم	روح الفريق عند أداء العمل	14
16,22	12,61	النسبة			
24	49	التكرار	لا		
21,62	44,14	النسبة			
4	2	التكرار	دون إجابة		
3,60	1,80	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			

أ- استطلاع عنصر التنسيق لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تتضح النتائج الخاصة بعنصر

التنسيق، لدى إطارات المؤسسة، حسب متغير الجنس، من خلال الأعمدة البيانية رقم (30)، كما يلي:



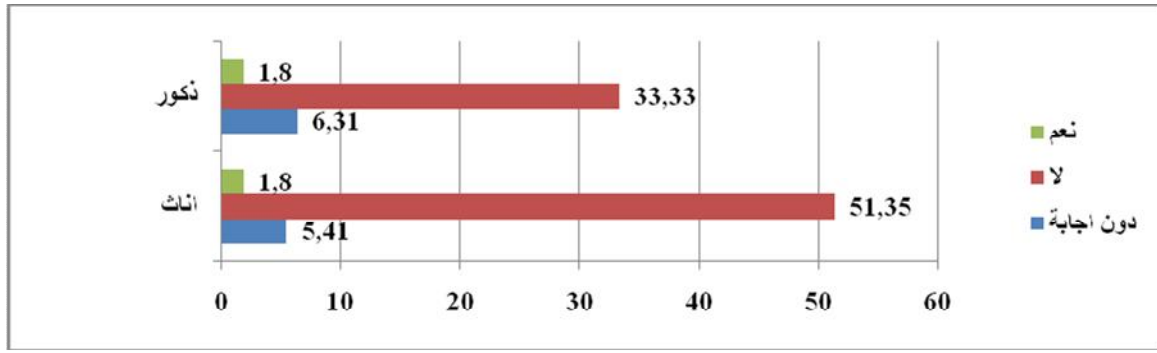
رسم بياني رقم (30) يمثل استطلاع عنصر التنسيق لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (30) ما يلي:

- حققت فئة الإناث أعلى نسبة، تقدر بـ (53.15%) في التنسيق بين الزملاء في أداء العمل بفرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

- كما حققت أيضا فئة الذكور، نسبة مرتفعة، قدرت بـ (37.15%) في التنسيق بين زملائهم أثناء أداء العمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

ب- استطلاع عنصر التعاون لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما فيما يخص العنصر الثاني، (الذي يصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك)، المتمثل في عنصر التعاون فكانت النتائج المتحصل عليها بين فئتي الإناث والذكور كما يلي:



رسم بياني رقم (31) يمثل استطلاع عنصر التعاون في مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

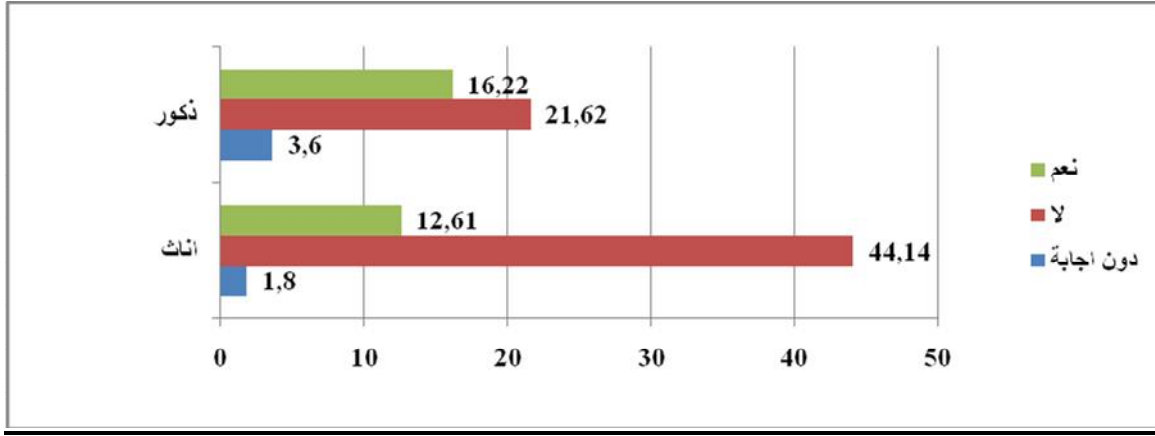
نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- تسجل فئة الإناث، أعلى نسبة، قدرت، في هذه الدراسة، بـ (51.35%)، في انتشار عنصر عدم التعاون بين الزملاء عند أداء العمل بمؤسسة سونطراك.

- كما، سجلت فئة الذكور، نسبة مرتفعة، تصل الى (33.33%) في انتشار عنصر عدم التعاون بين هؤلاء العمال، عند أداء المهام داخل مؤسسة سونطراك.

- سجلت فئة الإناث وفئة الذكور نسبة ضعيفة جدا، لا تتعدى (1.8%)، في انتشار عنصر التعاون بين الزملاء عند أداء العمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

ج- استطلاع عنصر روح الفريق لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس : تتبين النتائج المتصل عليها في الجدول رقم (37)، أعلاه، حول عنصر روح الفريق، حسب فئتي الإناث والذكور من الاطارات المستجوبة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (32) يمثل استطلاع عنصر روح الفريق لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، ما يلي:

- تنفي فئة الإناث، وبنسبة % (44.14) ، انتشار عنصر روح الفريق بين العمال عند أداء المهام بمؤسسة سونطراك. وهذا مقابل، ما نسبته % (12.61) من إطارات نفس الفئة، أي الإناث، اللاتي يؤكدن على انتشار هذا العنصر داخل مؤسسة سونطراك.

- كما نفت أعلى نسبة، تقدر بـ % (21.62)، من فئة الذكور، انتشار عنصر روح الفريق بين عمال هذه المؤسسة، وهذا مقابل، ما نسبته % (16.22) من فئة الذكور الذين أكدوا على انتشار هذا العنصر داخل مؤسسة سونطراك.

3- استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

حسب متغير الأقدمية: الهدف من هذا الجزء من الدراسة هو الكشف عن مدى انتشار العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، وهذا لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (مؤسسة سونطراك)، وهذا انطلاقا من إجابات الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، والمتمثلة في هذه الدراسة في الفئات الثلاثة التالية: فئة (أقل من 05 سنوات)، كفئة حديثة الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، فئة (من 05 الى 15 سنة) كفئة متوسطة الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، والفئة الأخيرة (أكثر من 15 سنة)، كفئة قديمة بهذه المؤسسة. ومن خلال إجابات المحور الخاص بالعناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، تم الحصول، على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

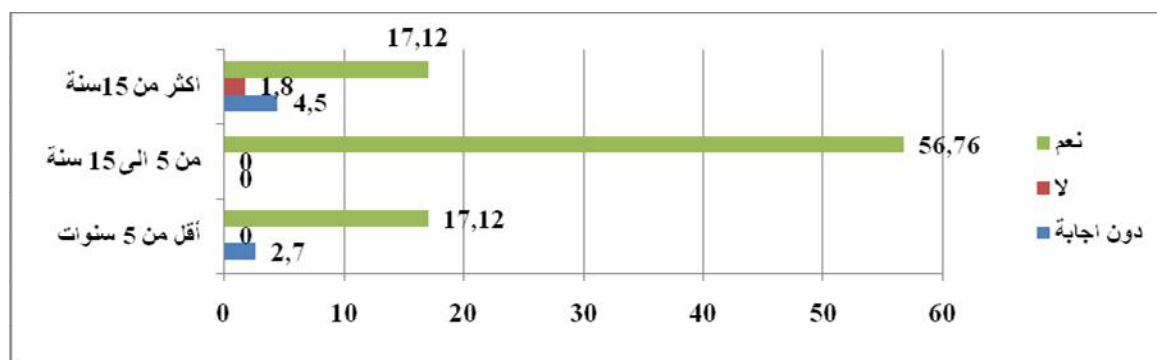
جدول رقم (38): استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

الإقدمية			السؤال		رقم السؤال
أقل من 05	من 05 الى 15	أكثر من 15	التكرار	نعم	12
19	63	19	التكرار	نعم	
17,12	56,76	17,12	النسبة		
2	0	0	التكرار	لا	
1,80	0,00	0,00	النسبة		
5	0	3	التكرار	دون اجابة	
4,50	0,00	2,70	النسبة		
26	63	22	التكرار	المجموع	
23,42	56,76	19,82	النسبة		
1	3	0	التكرار	نعم	التعاون في أداء العمل
0,90	2,70	0,00	النسبة		
16	56	22	التكرار	لا	
14,41	50,45	19,82	النسبة		
9	4	0	التكرار	دون اجابة	
8,11	3,60	0,00	النسبة		
26	63	22	التكرار	المجموع	
23,42	56,76	19,82	النسبة		
4	13	15	التكرار	نعم	روح الفريق عند أداء العمل
3,60	11,71	13,51	النسبة		
20	47	6	التكرار	لا	
18,02	42,34	5,41	النسبة		
2	3	1	التكرار	دون اجابة	
1,80	2,70	0,90	النسبة		
26	63	22	التكرار	المجموع	
23,42	56,76	19,82	النسبة		

أ- استطلاع عنصر التنسيق لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تتضح النتائج المتحصل

عليها حول عنصر التنسيق، حسب متغير الأقدمية من خلال الرسم البياني التالي:

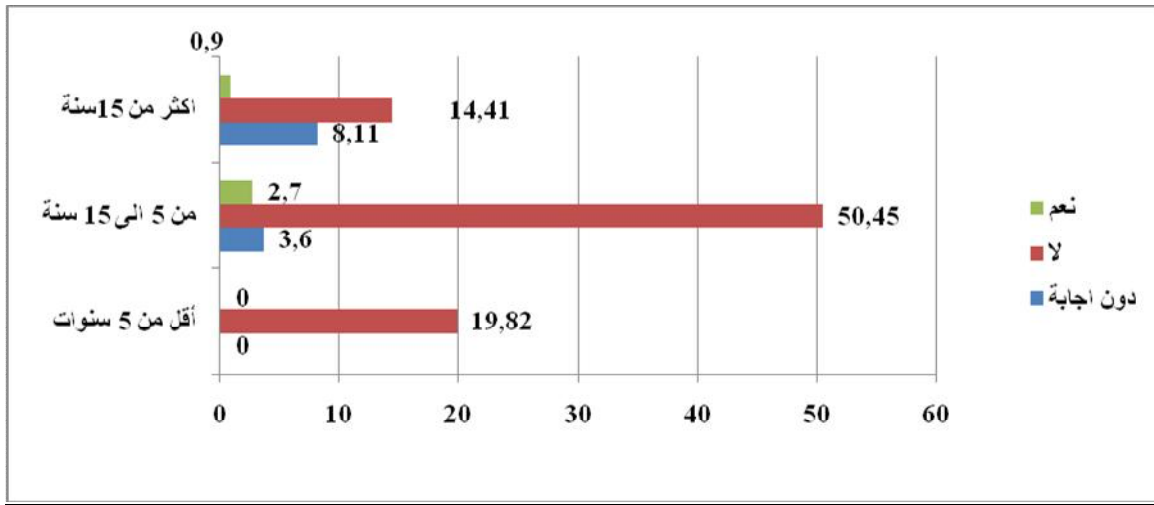


رسم بياني رقم (33) يمثل عنصر التنسيق في مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (33) ما يلي:

- سجل فئة (من 05 إلى 15 سنة) نسبة % (56.76) أكدت على انتشار عنصر التنسيق بين زملاء العمل في أداء العمل داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.
- وتتطابق، من ناحية أخرى، النسب المتحصل عليها بين كل من الفئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (17.12) وفئة (أكثر من 5 سنة)، التي سجلت نسبة % (17.12)، بالنسبة لانتشار عنصر التنسيق بين الزملاء عند أداء العمل داخل مديرية سونطراك-المصب بمؤسسة سونطراك.
- ب- استطلاع عنصر التعاون لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: وبالنسبة لمتغير الأقدمية، فنتضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (38) من خلال الرسم البياني التالي:

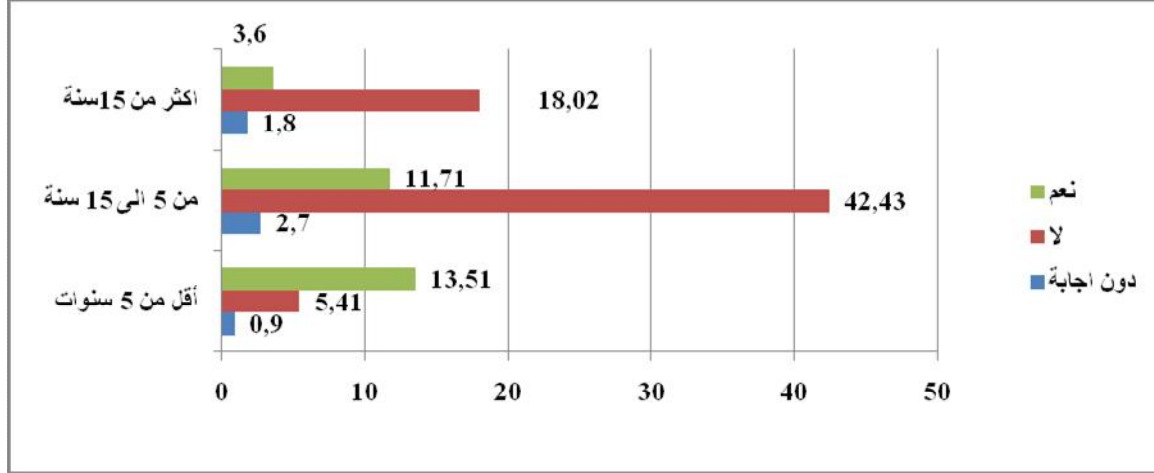


رسم بياني رقم (34) يمثل استطلاع عنصر التعاون لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (34)، ما يلي:

- سجلت فئة (من 5 الى 15 سنة)، أعلى نسبة، قدرت في هذه الدراسة بـ % (50.45) من مجموع اجابات الاطارات، في تصريحها بعدم انتشار عنصر التعاون بين الزملاء داخل مؤسسة سونطراك.
- صرح جميع إطارات فئة (أقل من 5 سنوات)، أي بنسبة % (19.82)، بعدم انتشار عنصر التعاون.
- وتوافق الفئة الثالثة، لمتغير الأقدمية، أي فئة (أكثر من 15 سنة)، باقي الفئات الأخرى، في عدم انتشار عنصر التعاون بين إطارات مؤسسة سونطراك، وذلك بنسبة % (14.41).
- أما بالنسبة لانتشار التعاون بين عمال مؤسسة سونطراك، فقد كان بنسب ضعيفة جدا وذلك من طرف، فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة % (8.11)، ومن طرف فئة (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة % (3.6).

ج- استطلاع عنصر روح الفريق حسب لدى إطارات المؤسسة متغير الأقدمية: تظهر النتائج المتحصل عليها حول انتشار عنصر روح الفريق بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، عند أداء المهام داخل هذه المؤسسة، حسب متغير الأقدمية، من خلال الرسم البياني رقم (35) كما يلي:



رسم بياني رقم (35) يمثل استطلاع عنصر روح الفريق لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تظهر أعلى نسبة، تقدر بـ (42.43%)، تشير الى عدم انتشار عنصر روح الفريق، من طرف فئة (من 5 إلى 15 سنة).
- كما سجلت فئة (أكثر من 15 سنة)، نسبة، معتبرة، تقدر بـ (18.02%)، تشير إلى عدم انتشار روح الفريق بين عمال المؤسسة.
- بينما، صرحت فئة (أقل من 5 سنوات)، وبنسبة (13.51%) عكس ذلك، حيث أكدت على انتشار عنصر روح الفريق بين عمال مؤسسة سونطراك. وهذا مقابل، ما نسبته (5.41%)، من إطارات هذه الفئة التي أكدت على انتشار عنصر روح الفريق بين عمال هذه المؤسسة.

ثالثا: العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك^{3*}: هل

تتوفر ثقافة مؤسسة سونطراك، على قيم (عناصر) ايجابية قوية، تجمع عمالها الإطارات في علاقات مهنية يسودها الاحترام، الثقة والتفاهم؟ خاصة اذا ما علمنا أن لهذه القيم الايجابية تأثير فعال على نوعية الأداء الوظيفي الصادر عن عمال المؤسسة. وللإجابة عن هذا السؤال، تم عرض النتائج المتحصل عليها

^{3*} ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: (0.00%)، (9.01%)، (5.41%) أي بمعدل (3.00%)

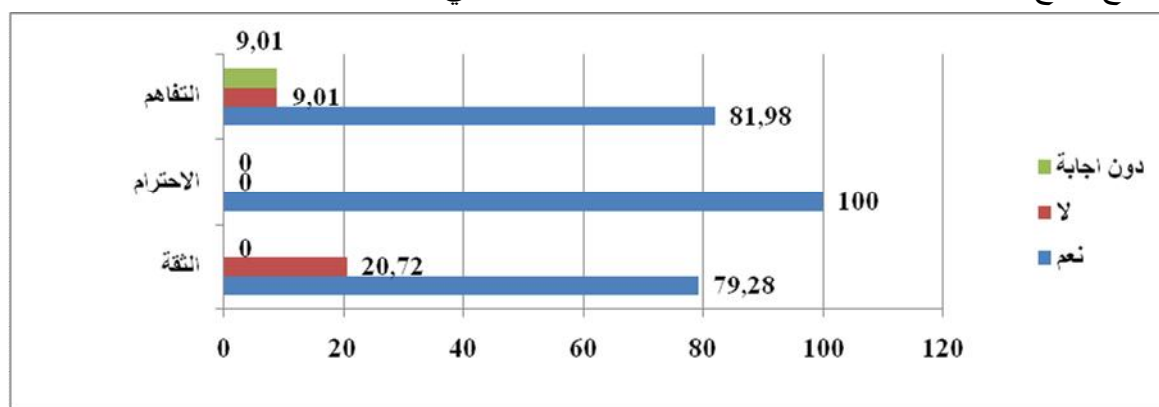
من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها مع إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمديرية سونطراك-المصب بواد رزين، الجزائر العاصمة، وذلك من خلال النتائج المصورة في الجدول والرسومات البيانية الواضحة في أجزاء هذه الدراسة كما يلي :

1- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (39): استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
15	الثقة	نعم	79,28
		لا	20,72
		دون إجابة	00,00
المجموع			
16	الاحترام	نعم	100,00
		لا	0
		دون إجابة	0
المجموع			
17	التفاهم	نعم	81,98
		لا	9,01
		دون إجابة	9,01
المجموع			
		111	100,00

تتضح نتائج الجدول، أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (36) يمثل استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (36) ما يلي:

- أقر جميع إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، أي بنسبة % (100) بانتشار الاحترام المتبادل بين العمال داخل هذه المؤسسة.

- صرح معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، المستجوبين، بانتشار كل من العناصر المهنية التي تصف علاقة الإطارات بزملائهم في العمل داخل مؤسسة سونطراك، والمتمثلة في كل من الثقة، الاحترام والتفاهم، وهذا بالترتيب كما يلي: (88) إطاراً، أي ما يعادل نسبة % (79,28) بالنسبة لعنصر الثقة، وبنسبة % (100) أي مجموع المبحوثين، بالنسبة لعنصر الاحترام، ثم عنصر التفاهم بنسبة % (81,98) أي ما يعادل (91) إطاراً من إجمالي الإطارات المستجوبة المقدره ب(111) إطاراً.

- نفى سيادة الثقة بين العمال داخل مؤسسة سونطراك، تقريبا خمس مجموع الإطارات، اي ما يقارب (23) إطاراً، ما نسبته % (20,72).

- كما لا يتفق أيضا على سيادة عنصر التفاهم: عشر إطارات (10) من مجموع الإطارات المستجوبة في هذه الدراسة الاستطلاعية، أي ما نسبته % (9,01) من إجمالي إجابات الإطارات المستجوبة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب بمؤسسة سونطراك.
- كما بلغت نسب الامتناع عن الإجابة، حول عنصر التفاهم، % (9,01).

2- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تكشف نتائج استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك، مثل الثقة بين العمال والاحترام والتفاهم، حسب فئات متغير الأقدمية لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك المستجوبة، النتائج الواضحة في الجدول رقم (40) كما يلي:

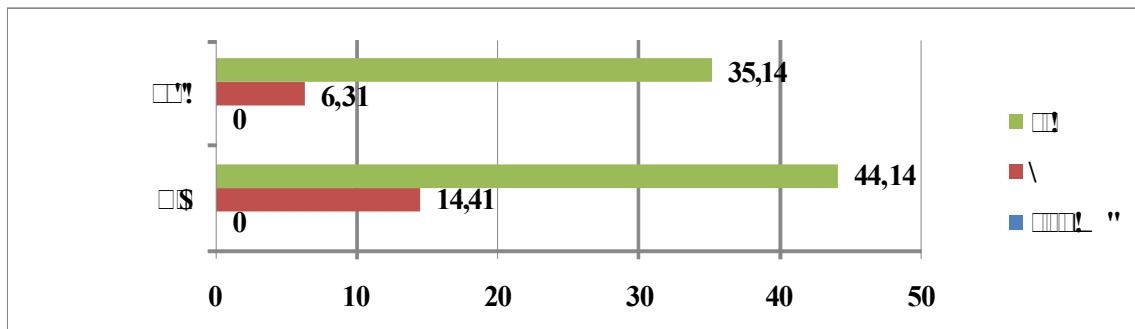
جدول رقم (40): استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل

مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال	
الذكور	الإناث				
39	49	التكرار	نعم	الثقة بين العمال	15
35,14	44,14	النسبة			
7	16	التكرار	لا		
6,31	14,41	النسبة			
0	0	التكرار	دون اجابة		
0,00	0,00	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
46	65	التكرار	نعم	الاحترام بين العمال	16
41,44	58,56	النسبة			
0	0	التكرار	لا		
0,00	0,00	النسبة			
0	0	التكرار	دون اجابة		
0,00	0,00	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			
39	52	التكرار	نعم	التفاهم	17
35,14	46,85	النسبة			
2	8	التكرار	لا		
1,80	7,21	النسبة			
5	5	التكرار	دون اجابة		
4,50	4,50	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
41,44	58,56	النسبة			

أ- استطلاع عنصر الثقة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: ولتبسيط عملية قراءة هذه

النتائج، قمنا بتمثيلها بأعمدة بيانية كما هي موضحة أسفله بالنسبة لعنصر الثقة:



رسم بياني رقم (37) يمثل استطلاع عنصر الثقة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

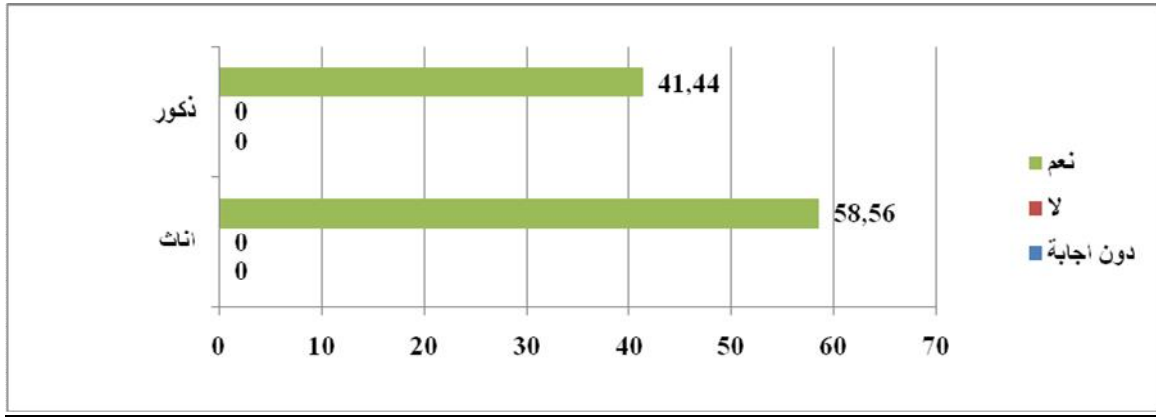
نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (37) ما يلي:

- حققت فئة الإناث أعلى نسبة، تقدر، كما هو واضح من خلال الرسم البياني أعلاه، % (44.14)، في انتشار عنصر الثقة بين الإطارات المستجوبة.

- كما سجلت فئة الإناث، أعلى نسبة، قدرت بـ % (14.41)، تؤكد على عدم انتشار عنصر الثقة بين عمال مؤسسة سونطراك. مقارنة بالنسبة التي حققتها، فئة الذكور، والتي تصل إلى % (6.31) بالنسبة لعدم انتشار الثقة بين إطارات هذه المؤسسة.

- بينما، حققت فئة الذكور نسبة % (35.14)، تؤكد على انتشار هذا العنصر بين عمال وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

ب- استطلاع عنصر الاحترام لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: يكشف هذا الجزء من الدراسة النتائج الخاصة بعنصر الاحترام المتبادل بين اطارات مؤسسة سونطراك، حسب متغير الجنس، المشار إليها في الجدول رقم (40) ، سابقا، من خلال الرسم البياني التالي:

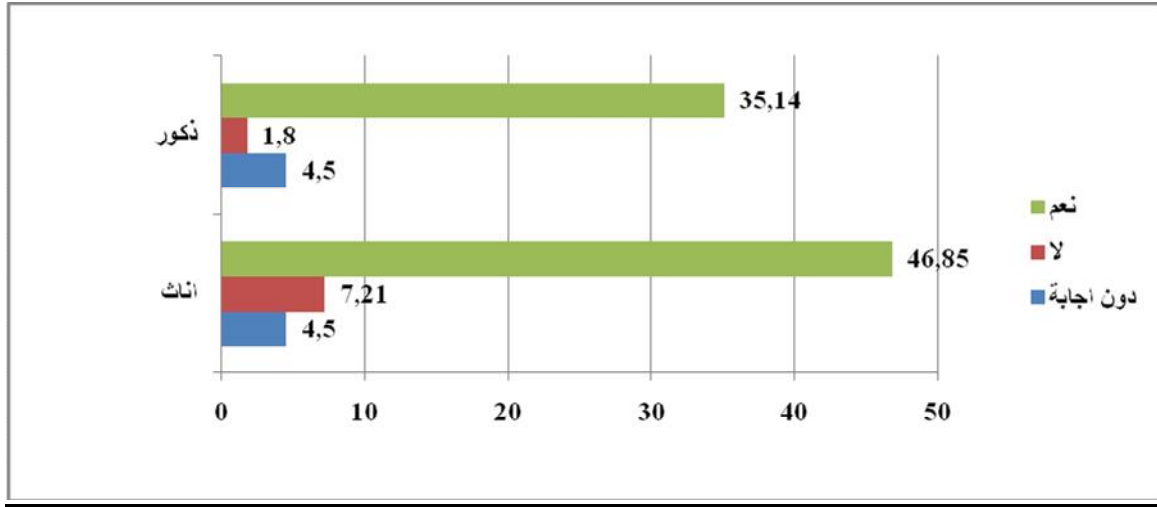


رسم بياني رقم (38) يمثل استطلاع عنصر الاحترام لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (38) ما يلي:

- تسجل كلا من الفئتين (الإناث والذكور)، نسبة % (100) في الإدلاء بانتشار عنصر الاحترام بين الإطارات داخل مؤسسة سونطراك، حيث تتعدم الإجابات التي تنفي انتشار هذا العنصر داخل المؤسسة، كما لا تسجل أي امتناع عن الإجابة حول هذا العنصر، وبالتالي تظهر النتائج من خلال الأعمدة البيانية، أعلاه، مشيرة إلى نسبة فئة الإناث المعتمدة في الدراسة، والتي تقدر بـ % (58.56)، و % (41.44) بالنسبة لفئة الذكور.

ج- استطلاع عنصر التفاهم لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما عن عنصر التفاهم بين عمال وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب بمؤسسة سونطراك، فتتضح نتائج الجدول رقم (40) في الرسم البياني التالي كما يلي:



رسم بياني رقم (39) يمثل استطلاع عنصر التفاهم لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (39) ما يلي:

- تتقاسم فئتي الإناث، نسبة % (46.85) وفئة الذكور نسبة % (35.14) القيمة المسجلة في الجدول رقم (40) حول انتشار عنصر التفاهم بين عمال مؤسسة سونطراك، بالتساوي تقريبا، إذا أخذنا بالاعتبار الإحصائيات الميدانية لهاتين الفئتين.

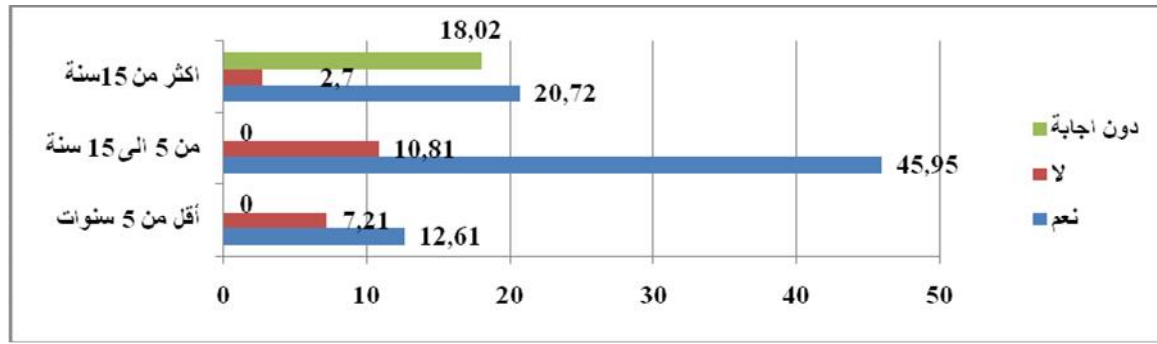
- كما تؤكد فئة الإناث، وبنسبة % (7.21) على عدم انتشار عنصر التفاهم بين عمال هذه المؤسسة. مقارنة مع فئة الذكور الذين أكدوا ذلك بنسبة % (1.8).

3- استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: نحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة إسقاط تلك النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (41)، سابقا، على فئات متغير الأقدمية المعتمدة في هذه الدراسة والمقسمة الى ثلاثة (03) فئات، تمثل الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات)، اطارات جدد بالنسبة الى هذه المؤسسة، والفئة المتوسطة ، والممثلة بفئة (من 05 الى 15 سنة)، وفئة الاطارات القديمة بهذه المؤسسة، ممثلة بفئة (أكثر من 15 سنة). وهذا ان لقياس مدى انتشار العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل، كالثقة ، الاحترام والتفاهم، وبعد استعادة الاستمارة الموزعة على (111) اطارا بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (42) كما يلي:

جدول رقم (41): العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة
سونطراك حسب متغير الأقدمية

الأقدمية			السؤال			رقم السؤال
أقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	التكرار	النسبة	السؤال	رقم السؤال
14	51	23	التكرار	النسبة	الثقة بين العمال	15
12,61	45,95	20,72	التكرار	النسبة		
8	12	3	التكرار	النسبة		
7,21	10,81	2,70	التكرار	النسبة		
0	0	0	التكرار	النسبة		
0,00	0,00	0,00	التكرار	النسبة		
22	63	26	التكرار	النسبة	المجموع	
19,82	56,76	23,42	التكرار	النسبة	المجموع	
22	63	26	التكرار	النسبة	الاحترام بين العمال	16
19,82	56,76	23,42	التكرار	النسبة		
0	0	0	التكرار	النسبة		
0,00	0,00	0,00	التكرار	النسبة		
0	0	0	التكرار	النسبة		
0,00	0,00	0,00	التكرار	النسبة		
22	63	26	التكرار	النسبة	المجموع	
19,82	56,76	23,42	التكرار	النسبة	المجموع	
17	54	20	التكرار	النسبة	التفاهم	17
15,32	48,65	18,02	التكرار	النسبة		
0	6	4	التكرار	النسبة		
0,00	5,41	3,60	التكرار	النسبة		
5	3	2	التكرار	النسبة		
4,50	2,70	1,80	التكرار	النسبة		
22	63	26	التكرار	النسبة	المجموع	
19,82	56,76	23,42	التكرار	النسبة	المجموع	

أ- استطلاع عنصر الثقة لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: أما بالنسبة لانتشار هذا العنصر حسب متغير الأقدمية ، فنلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (40) النتائج التالية:



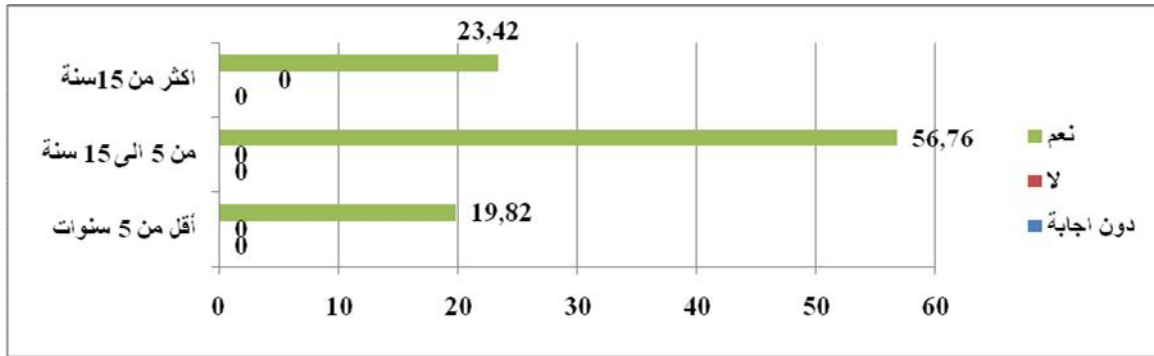
رسم بياني رقم (40) يمثل استطلاع عنصر الثقة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- سجلت أعلى نسبة، قدرت بـ (45.95) % تشير إلى انتشار عنصر الثقة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كانت من طرف الثانية، لمتغير الأقدمية، أي (من 5 إلى 15 سنة).
- كما أكدت، ما يقارب (10.81) % من إطارات فئة (من 5 إلى 15 سنة)، عدم انتشار عنصر الثقة بين الطارات هذه المؤسسة.

- أكدت ما نسبته (20.72) %، من الإطارات المستجوبة، تنتمي إلى فئة (أكثر من 15 سنوات) انتشار عنصر الثقة المتبادلة بين عمال مؤسسة سونطراك.

- ويقر، ما يقارب (12.61) % اطارات فئة (أقل من 5 سنوات) على انتشار هذا العنصر بين عمال مؤسسة سونطراك، وينفي ذلك، ما نسبته (7.21) % من اطارات نفس الفئة.

ب- استطلاع عنصر الاحترام لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية:

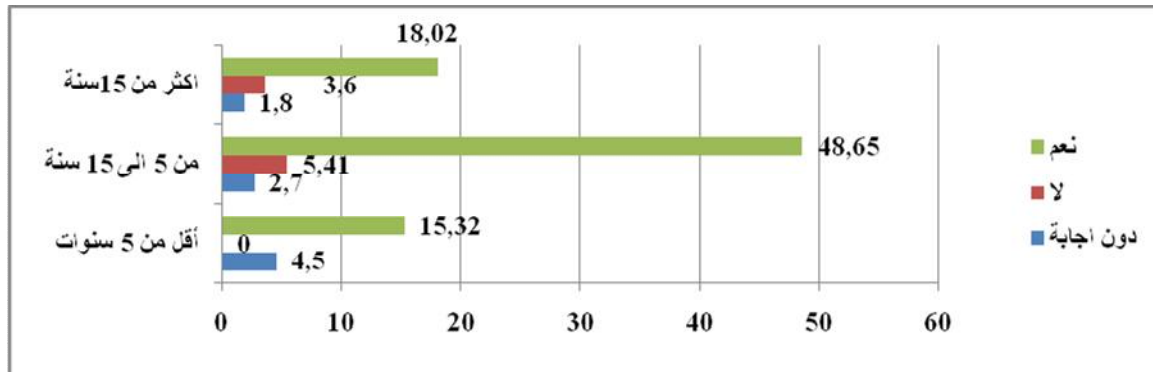


رسم بياني رقم (41) يمثل استطلاع عنصر الاحترام لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- أكدت جميع إطارات الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، انتشار عنصر الاحترام بين عمال مؤسسة سونطراك.

ج- استطلاع عنصر التفاهم لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية : ينتشر هذا العنصر بين فئات متغير الأقدمية لاطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كما يلي:



رسم بياني رقم (42) يمثل استطلاع عنصر التفاهم لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (42) ما يلي:

- سجلت الإطارات، التي تنتمي إلى فئة (من 5 الى 15 سنة)، أعلى نسبة، تقدر بـ % (48.65) تعبر عن انتشار عنصر التفاهم بين عمال مؤسسة سونطراك، وهذا مقارنة مع فئة (أكثر من 15 سنة) ، التي سجلت، نسبة % (18.02)، و الفئة الجديدة داخل مؤسسة سونطراك، أي (أقل من 15 سنة) التي سجلت نسبة % (15.32) حول انتشار عنصر التفاهم بين عمال فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

- بالمقابل، يعبر، ما قيمته % (5.41) من الفئة الوسطى، لمتغير الأقدمية، أي (من 5 إلى 15 سنة)، وما يقارب % (1.5) من فئة (أكثر من 15 سنة) على عدم انتشار عنصر التفاهم بين إطارات مديرية سونطراك-المصب.

نستنتج من خلال استطلاع الثقافة المهنية السائدة بين إطارات مؤسسة سونطراك، أن لهذا النوع من القيم (العناصر)، الايجابية، في ثقافة المؤسسة، تأثير قوي على أداء عمالها، فالمؤسسة القوية تعكس ثقافة قوية، من خلال عناصرها التي تصف علاقة العامل بالعمل ، أو عند أداء العمل وكذا تلك التي تصف علاقة العامل بزملائهم في العمل ، واتضح من خلال الفحص الذي أجريناه حول هذه العناصر المهنية ما يلي:

- تتمتع ثقافة مؤسسة سونطراك، بقيم مهنية قوية تجاه العمل (الانضباط، الالتزام، ثم احترام وقت العمل) لدى معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية)، خاصة إذا أخذنا بالاعتبار تلك النسب المرتفعة التي سجلتها فئتي الإناث (متغير الجنس) وفئة (من 5 إلى 15 سنة) لمتغير الأقدمية، التي ترجمت ارتفاع حجم هاتين الفئتين مقارنة بالفئات الأخرى المعتمدة في التحليل في هذه الدراسة. وما يؤكد هذه النتيجة هي التقارب المستمر للنتائج المسجلة من طرف فئتي، متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)، الذي يعتبر طبيعياً جداً، باعتبارهما فئتين متساويتين في الحجم*.

- يجتمع معظم الإطارات داخل مؤسسة سونطراك، في علاقات مهنية تسودها قيماً ايجابية، هي : الاحترام % (100)، التفاهم، % (81) والثقة % (79)، وهذا بين جميع فئات متغيري الجنس والأقدمية.

- تتعدى الثقة، ونسب معتبرة، تقدر بـ % (14.5) ، لدى فئة الذكور، مقابل ما يقارب % (6.31) لدى فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، ولدى فئة (من 5 الى 15 سنة) بنسبة % (11)، ونسبة % (12.61) ، من طرف فئة (أقل من 5 سنوات)، بالنسبة لمتغير الأقدمية.

- يتفق تقريباً جميع إطارات فئة (أقل من 5 سنوات)، باستثناء نسب الامتناع عن الاجابة، على انتشار

* أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (05)، ص: 14

عنصر التفاهم.

- إجماع تام من طرف إطارات فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصعب على انتشار عنصر الاحترام المتبادل بين العمال داخل هذه المؤسسة.

- تتوفر ثقافة مؤسسة سونطراك، على عنصر مهني قوي واحد (عند أداء العمل)، هو التنسيق ، وهذا بين جميع اطارات المؤسسة باختلاف فئاتهم (الجنس والاقدمية)، اذ سجلت ، تقريبا، نفس التباينات بين جميع الفئات المعتمدة في التحليل. باستثناء فئة الاناث، لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 5 سنوات) اللتان سجلتا قيمة % (100).

- يتواجد عنصر روح الفريق، وبنسبة متوسطة % (30) أي لدى إطار واحد (1) من كل (30) اطارا، أي (30/1)، وهذا لدى فئتي الإناث والذكور. وبصفة خاصة لدى فئتي متغير الأقدمية، الأولى (أقل من 5 سنوات) و لدى الفئة الثانية، (من 5 الى 15 سنة)، وهذا ما يفسر ربما بحدائة هذا المفهوم التنظيمي، وسعي المؤسسات الجزائرية، حديثا، في نشره بين العمال. ويتأكد هذا من خلال النسبة المرتفعة التي سجلتها فئة (أقل من 5 سنوات)، تقريبا % (16)، مقارنة بفئة (أكثر من 15 سنة)، % (3.6).

- ينتشر عنصر التعاون بين إطارات فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصعب لدى عشر (10) إطارات فقط من مجموع (111) إطارا، وهذا بين جميع إطارات فئتي الجنس (الإناث والذكور)، و بين فئتي متغير الأقدمية، (من 5 الى 15 سنة)، و (أكثر من 15 سنة).، اذ يندم % (0) لدى إطارات الفئة الأولى، لمتغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات)،

- تشير النتائج المتحصل عليها، أعلاه، حول العناصر المهنية السائدة بين العمال الإطارات تجاه العمل وتلك التي تصف علاقات العمال فيما بينهم، استفهات عديدة، خاصة إذا علمنا أن المنطق السليم يفرض تكاملا لجميع العناصر المهنية، فكيف لنا ان نفسر سيادة الانضباط ، الالتزام ، احترام وقت العمل داخل المؤسسة، ويجتمع عمالها على أساس الاحترام والثقة (المتبادلة) والتفاهم، وفي الوقت نفسه تتعدم في هذه المؤسسة روح التعاون وروح الفريق. وهذا ما يمكن تفسيره إما بصرامة النظام الإداري، وكذا نظام المراقبة ونظام العقوبات ، السائد في مؤسسة سونطراك، الذي يمكنه تحقيق الالتزام والانضباط وحتى المواظبة على احترام وقت العمل، وكذا رسم طريقة انجاز الأعمال من خلال التنسيق الذي يفرضه تكامل جميع المهام داخل مختلف المؤسسات، بعيدا عن قيم التعاون وروح الفريق. كما يمكن تفسير هذه المفارقة في النتائج، إلى الشك في مصداقية الإجابات المصرح عنها من طرف إطارات مؤسسة سونطراك، حول العناصر المهنية السائدة بينهم تجاه العمل، اذ لا يمكن، في هذه الحالات استبعاد إجابات سلبية حول قيم

ايجابية، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمناصب الحساسة (إطار بديرية سونطراك: لا يحترم الوقت، لا يلتزم بعمله، ولا ينضبط في مهامه).

المبحث الثالث: استطلاع العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك

أشارت شبكة OCAI إلى العديد من النقاط الخاصة بالإدارة ، كبعد آخر في قياس ثقافة المؤسسة، الذي قمنا بتجزئته الى محورين اثنين هما: ثقافة الإدارة تجاه العمال، وثقافة العمال تجاه الإدارة.

أولاً: العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل^{3*}: استعزنا من قائمة العناصر الايجابية التي يمكن لإدارات المنظمات أن تؤسس عليها سلوكياتها ونشاطاتها، خاصة تلك المتعلقة بعمال المؤسسة، كلا من عنصرَي: العدل والمساواة، وهذا لمعاينتهما داخل مؤسسة سونطراك.

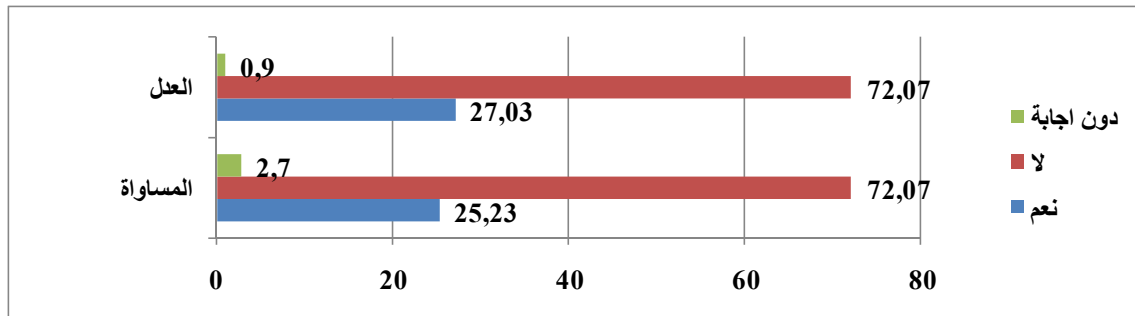
1- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة: تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (42) كما يلي:

جدول رقم (42): استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل

لدى إدارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
18	المساواة	نعم	25,23
		لا	72,07
		دون إجابة	2,70
المجموع			
19	العدل	نعم	27,03
		لا	72,07
		دون إجابة	0,90
المجموع			
		111	100,00

تتضح النتائج المسجلة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (43) يوضح استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة

^{3*} ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (2.70)، % (0.9)، أي بمعدل % (1.8)

أ- استطلاع عنصر المساواة لدى إطارات المؤسسة:

- ينفي معظم إطارات المؤسسة، أي (80) إطاراً، ما يعادل نسبة % (72,07)، في هذه الدراسة، سيادة عنصر المساواة من طرف الإدارة تجاه العمال داخل المؤسسة .

- بينما، يقر بانتشار هذا العنصر (المساواة)، (28) إطاراً، أي ما يعادل % (25,23).

- يمتنع ثلاث (3) إطارات عن الإجابة ، أي ما نسبته % (2,07).

ب- استطلاع عنصر العدل لدى إطارات المؤسسة:

- ينفي (80) إطاراً، انتشار عنصر العدل من طرف الإدارة تجاه عمالها، أي ما يعادل نسبة % (72,07)

- ويقر عكس ذلك (30) إطاراً، أي بنسبة % (27,03).

- كما يمتنع، إطار (01) واحد ، أي بنسبة % (0,90) ، عن الإجابة حول مدى انتشار عنصري العدل

والمساواة بين الإدارة والعمال داخل مؤسسة سونطراك.

2- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إطارات المؤسسة حسب

متغير الجنس: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (43): استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
أنثى	ذكر			
6	22	التكرار	نعم	18
5,41	19,82	النسبة		
38	42	التكرار	لا	
34,23	37,84	النسبة		
2	1	التكرار	دون اجابة	
1,80	0,90	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
6	22	النسبة		
7	23	التكرار	نعم	19
6,31	20,72	النسبة		
38	42	التكرار	لا	
34,23	37,84	النسبة		
1	0	التكرار	دون اجابة	
0,90	0,00	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		

أ- استطلاع عنصر المساواة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: لتبسيط قراءة معطيات الجدول السابق، يمكن عرضها من خلال الرسم البياني التالي :



رسم بياني رقم (44) يمثل استطلاع عنصر المساواة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

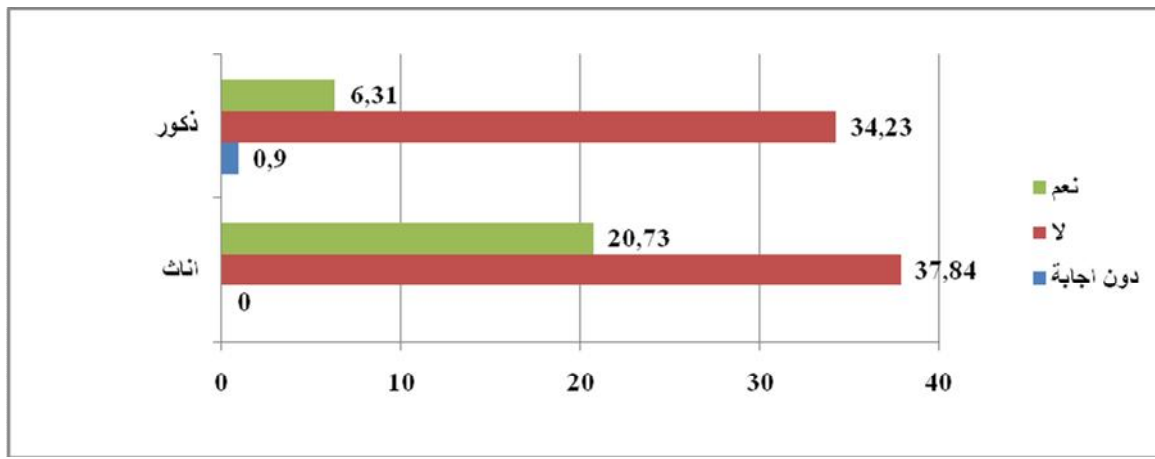
فبالنسبة لعنصر المساواة، نلاحظ ما يلي من النتائج:

- تتقارب النسب، الواضحة في الرسم البياني، أعلاه، بين فئة الإناث التي سجلت نسبة % (37.84) وفئة الذكور، التي سجلت نسبة % (34.23) في الإدلاء بعدم انتشار عنصر المساواة بين إدارة مؤسسة سونطراك وعمالها.

- ارتفعت كذاك النسبة التي صرحت أن إدارة مؤسسة سونطراك تعامل جميع عمالها بالمساواة، من طرف فئة الإناث ، إذ بلغت نسبة % (19.82).

- في حين وافق، فئة الذكور، وبنسبة % (5.41) فقط ، على انتشار عنصر المساواة في سلوك إدارة مؤسسة سونطراك تجاه عمال هذه المؤسسة.

ب- استطلاع عنصر العدل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تظهر النتائج المتحصل عليها من إدارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، حسب فئتي متغير الجنس، على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (45) يمثل استطلاع عنصر العدل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الأعمدة البيانية، أعلاه، ما يلي:

- تتطابق، تقريبا، النتائج المسجلة حول عنصر العدل، من طرف إدارة المؤسسة، تجاه عمالها، بين فئتي الذكور والإناث، إذ صرحت الفئة الأولى، (الإناث)، بنسبة % (37.84)، وفئة الذكور، بنسبة % (34.23) عن عدم عدل إدارة مؤسسة سونطراك مع إطاراتها.

- كما، لم توافق، ما نسبته % (20.73) من إطارات فئة الإناث، على ذلك ، وأكدت بأن إدارة هذه المؤسسة عادلة مع جميع عمالها. وكذلك وافق، على ذلك ما نسبته % (6.31) فقط ، من فئة الذكور على ذلك.

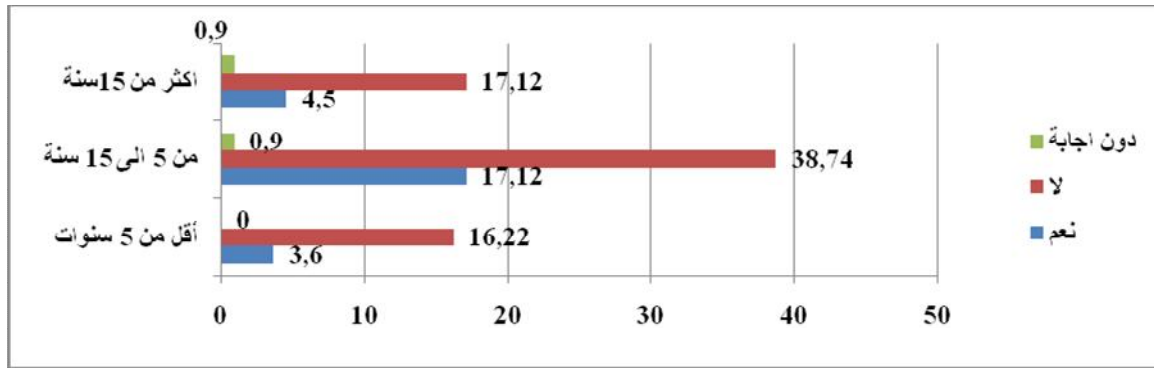
3- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (44): استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل

لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		اقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	
18	المساواة	التكرار	4	19	5
		النسبة	3,60	17,12	4,50
		التكرار	18	43	19
	دون اجابة	النسبة	16,22	38,74	17,12
		التكرار	0	1	2
		النسبة	0,00	0,90	1,80
المجموع		التكرار	22	63	26
		النسبة	4	19	5
19	العدل	التكرار	4	20	6
		النسبة	3,60	18,02	5,41
		التكرار	18	43	19
	دون اجابة	النسبة	16,22	38,74	17,12
		التكرار	0	0	1
		النسبة	0,00	0,00	0,90
المجموع		التكرار	22	63	26
		النسبة	19,82	56,76	23,42

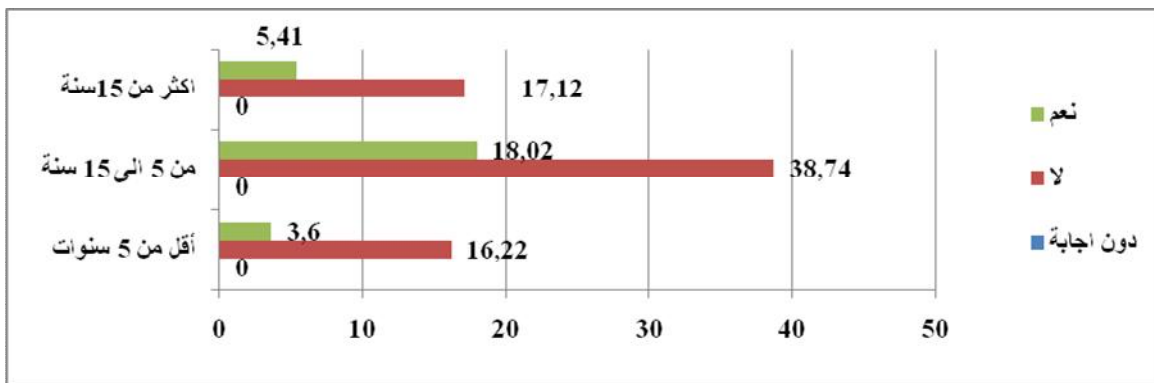
أ- استطلاع عنصر المساواة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج الخاصة بعنصر المساواة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (46) يمثل استطلاع عنصر المساواة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (46)، ما يلي:

- حققت الفئة (من 5 إلى 15 سنة)، أعلى نسبة، قدرت بـ (38.74%)، في الإدلاء بعدم انتشار عنصر المساواة في سلوك إدارة المؤسسة تجاه عمالها.
 - تتقارب النسب المصرح عنها من طرف فئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة (17.12%) وفئة (أقل من 5 سنة)، التي سجلت نسبة (16.22%)، في التصريح بعدم انتشار هذا العنصر (المساواة) بين ادارة المؤسسة وعمالها.
 - سجلت فئة (من 5 إلى 15 سنة)، نسبة (17.12%) في تصريحها بأن ادارة سونطـراك تعامل جميع إطاراتها بالكفاءة،(المساواة).
 - بينما، بلغت النسبة التي وافقت على ذلك من طرف فئة (أكثر من 15 سنة)، تقريبا (4.5%) فقط، ومن طرف فئة (أقل من 5 سنوات)، نسبة (3.6%) فقط.
- ب- استطلاع عنصر العدل لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: وبالنسبة لمتغير الاقدمية، ومن خلال الرسم البياني التالي، نسجل الملاحظات التالية:



رسم بياني رقم (47) يمثل استطلاع عنصر المساواة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (47)، ما يلي:

- صرح ما نسبته % (38.74) من فئة (من 5 الى 15 سنة)، بأن إدارة وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب ليست عادلة مع جميع عمالها. في حين ينفي ذلك، ما نسبته % (18.02)، من اطارات نفس الفئة ، ويؤكد على ممارساتها العادلة مع جميع اطاراتها.
- تتقارب النتائج المسجلة حول الممارسات غير العادلة من طرف ادارة مؤسسة سونطراك تجاه اطاراتها، بين فئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (17.12)، وفئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت بدورها % (16.22).

ثانيا: العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك*³: تم دراسة هذا الجزء من الدراسة، من خلال المؤشرات التالية:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات
- ثقة العمال في إدارة المؤسسة

ولقد تم الحصول على النتائج في هذا الجزء من الدراسة كما يلي:

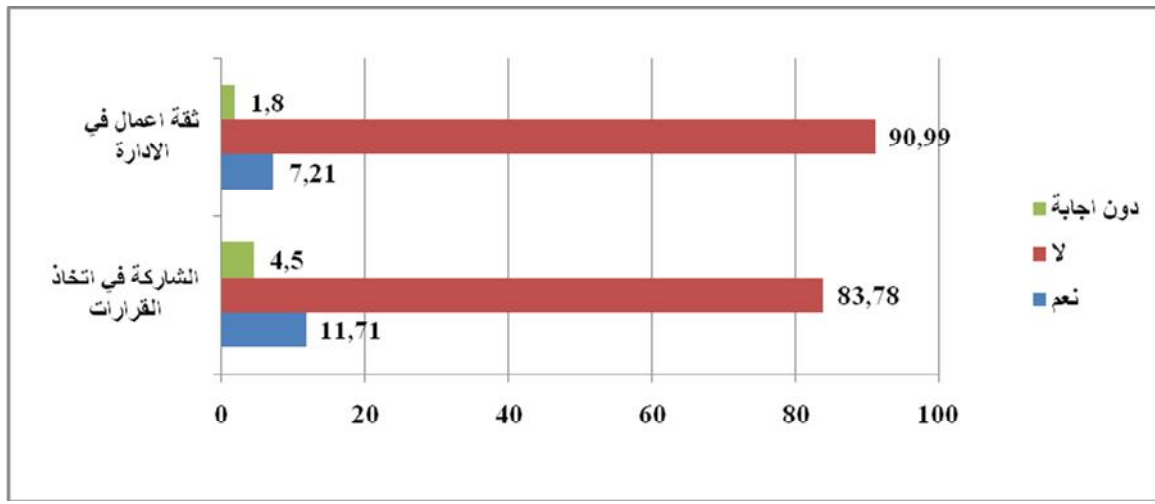
- 1- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة: تتضح النتائج المتحصل عليها من طرف الإطارات المستجوبة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، حول عنصري إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وثقة العمال في إدارة المؤسسة، من خلال الجدول رقم (45) كما يلي:

جدول رقم (45): استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
20	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	نعم	11,71
		لا	83,78
		دون إجابة	4,50
المجموع			
111		100.00	
21	ثقة العمال في الإدارة	نعم	7,21
		لا	90,99
		دون إجابة	1,80
المجموع			
111		100,00	

تتضح النتائج الواضحة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي:

*³ ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (4.5)، % (1.8)، أي بمعدل % (3.15)



رسم بياني رقم (48) يمثل استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة

أ- استطلاع عنصر اشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى اطارات المؤسسة:

- يقر معظم الإطارات على أن إدارة المؤسسة لا تشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما عبر عليه (93) اطار، أي ما يعادل نسبة % (83,78) من إجمالي الإطارات المستجوبة. وينفي ذلك ما نسبته % (11,71)، أي ما يعادل (13) إطارا.

ب- استطلاع عنصر ثقة العمال في الادارة لدى إطارات المؤسسة:

- معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، لا يتقون في إدارة المؤسسة، اذ عبر ما يعادل (101) إطارا من مجموع (111) إطارا، أي ما يعادل % (90,99).

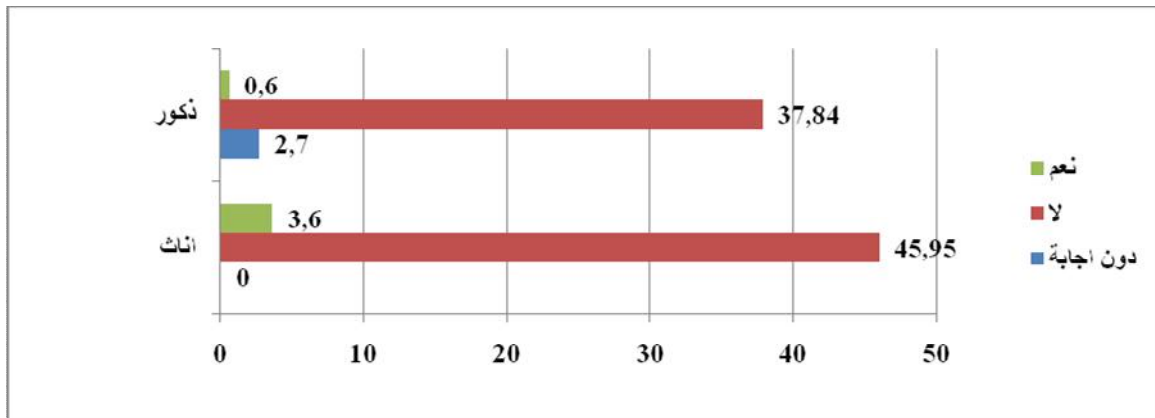
- تثق نسبة قليلة جدا من الإطارات في إدارة المؤسسة، وقد بلغت نسبة % (7,21) أي ما يعادل (8) إطارات داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

2- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تظهر النتائج المتحصل عليها حول هذه العناصر من خلال الجدول رقم (46) كما يلي:

جدول رقم (46): العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة مؤسسة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال	رقم السؤال
ذكور	إناث		
1	4	التكرار	20
0,90	3,60	النسبة	
42	51	التكرار	
37,84	45,95	النسبة	
3	10	التكرار	
2,70	9,01	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	
2	6	التكرار	21
1,80	5,41	النسبة	
42	59	التكرار	
37,84	53,15	النسبة	
2	0	التكرار	
1,80	0,00	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	

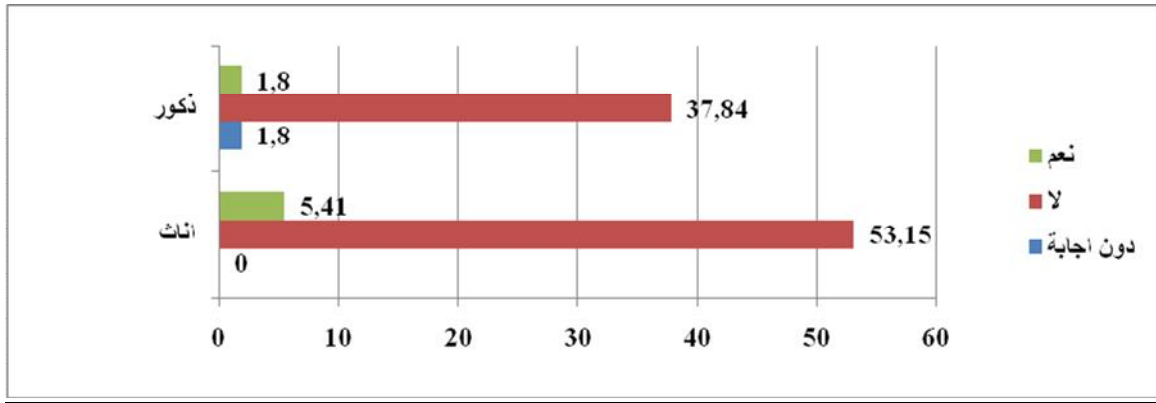
أ- استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: ولتسهيل عملية قراءة نتائج الجدول، أعلاه، قمنا بتمثيل نتائجه من خلال الرسم البياني التالي :



رسم بياني رقم (49) يمثل استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (49)، النتائج التالية:

- صرحت أعلى نسبة ، تشير الى عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات بهذه المؤسسة ، من فئة الإناث، التي سجلت نسبة % (45.95)، وأيضا من طرف فئة الذكور، التي سجلت نسبة % (37.84).
- تنعدم، تقريبا، نسبة مشاركة إطارات وخدمة فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، من طرف فئتي الإناث، التي سجلت نسبة % (3.6)، وفئة الذكور التي سجلت نسبة % (0.6).
- ب- استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وفيما يخص عنصر ثقة العمال في ادارة هذه المؤسسة، حسب متغير الجنس فقد سجلنا، النتائج الواضحة في الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (50) يمثل استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

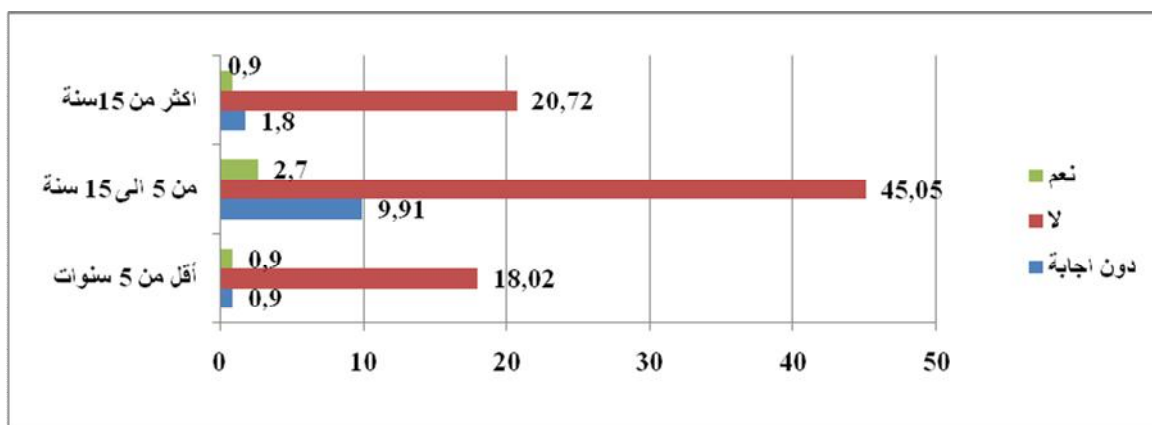
- صرح، ما يقارب % (53.15) من فئة الإناث، وما يقارب نسبة % (37.48) من فئة الذكور، بعدم ثقتهم بإدارة مؤسسة سونطراك.
- صرح بالمقابل، ما نسبته % (5.41) من فئة الإناث، وما نسبته % (1.8) من فئة الذكور، بثقته في إدارة وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

3- استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (47): العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية					السؤال	رقم السؤال
أكثر من 15 سنة	من 05 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	التكرار	النسبة		
1	3	1	التكرار	0,90	إشراك العمال في اتخاذ القرارات	20
0,90	2,70	0,90	النسبة	23		
23	50	20	التكرار	20,72		
20,72	45,05	18,02	النسبة	2		
2	11	1	التكرار	1,80		
1,80	9,91	0,90	النسبة	26		
26	63	22	التكرار	23,42	المجموع	
23,42	57,66	19,82	النسبة	5	ثقة العمال في الإدارة	21
5	0	3	التكرار	4,50		
4,50	0,00	2,70	النسبة	19		
19	63	19	التكرار	17,12		
17,12	56,76	17,12	النسبة	2		
2	0	0	التكرار	1,80		
1,80	0,00	0,00	النسبة	26	دون اجابة	
26	63	22	التكرار	23,42	المجموع	
23,42	56,76	19,82	النسبة			

أ- استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: أما بالنسبة لمتغير الأقدمية، سجل الرسم البياني رقم (51) النتائج التالية:



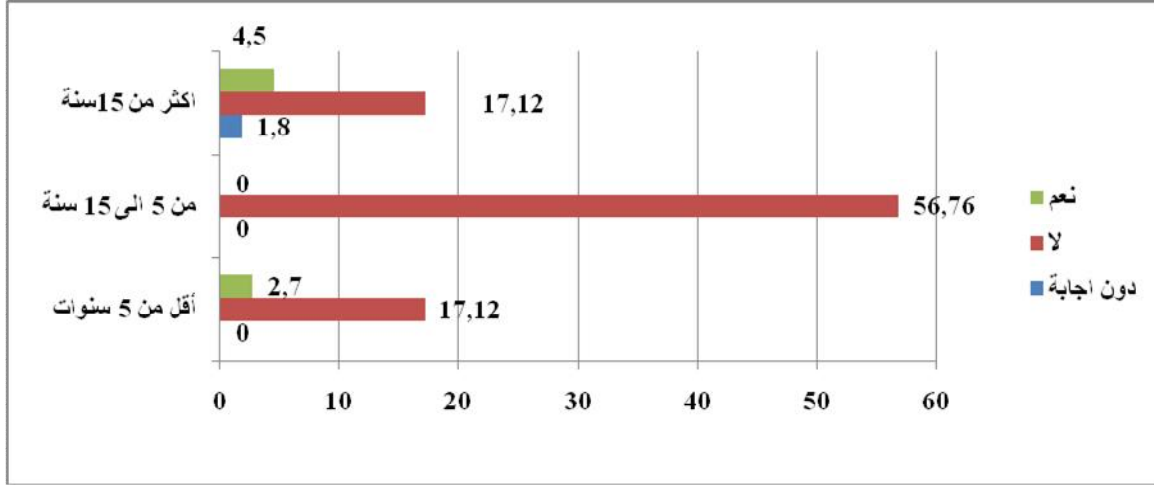
رسم بياني رقم (51) يمثل استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (51) ما يلي:

- أكدت أعلى نسبة، تقدر بـ % (45.05)، من طرف الفئة الثالثة (من 5 إلى 15 سنة)، على عدم اشراكها من طرف إدارة المؤسسة، في اتخاذ القرارات.

- تتقارب، كما هو الحال في جميع النتائج المتحصل عليها سابقاً، النسب المسجلة بين فئة (أكثر من 15 سنوات)، التي سجلت نسبة % (20.72)، مع فئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (18.02)، في عدم إشراك إدارة المؤسسة لإطاراتها في اتخاذ القرارات.

ب- استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: وبالنسبة لتوزيع هذه النتائج، حسب متغير الأقدمية، فقد تم الحصول على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (52) يمثل استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- صرح جميع إطارات فئة (من 5 إلى 15 سنة)، وبنسبة % (56.76) من مجموع إطارات فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب. بعدم ثقتهم في إدارة هذه المؤسسة.

- تتقارب النتائج المتحصل عليها، بين فئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (17.12)، وفئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (17.12)، حول عدم ثقتهم في إدارة مؤسسة سونطراك.

نستنتج من خلال استطلاع الثقافة الإدارية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، بأنها تتميز بما يلي:

- تصف النتائج المتحصل عليها، من خلال إجابات إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، بأن إدارة هذه المؤسسة ، تقريبا هي إدارة تتعدم بها قيمتي العدل والمساواة، ، وذلك بنسبة % (73)، في ممارسات الإدارة تجاه عمالها الإطارات وهذا حسب إجابات جميع عمال المؤسسة باختلاف فئاتهم.

- ينتشر، عنصري العدل والمساواة، داخل مؤسسة سونطراك بنسبة، يمكن أن نصفها، بالمحتشمة، حيث قدرت بـ % (25)، أي أقل من ربع (4/1) مجموع إطارات المؤسسة، وهذا خاصة لدى فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وكذا فئة (من 5 الى 15 سنة)، بالنسبة لفئة الأقدمية.

- قدمت النتائج المسجلة أعلاه، نتائج افتراضية سلبية، حتمية، حول واقع العناصر التي تصف علاقة إطارات مؤسسة سونطراك، بإدارتها، حيث أثبتت النتائج ، أنه، تقريبا، وبنسبة % (83.78) ، أي أغلبية إطارات هذه المؤسسة، لا يشارك الإدارة في اتخاذ القرارات. ولهذا فان هؤلاء العمال، وبنسبة % (91) لا يتقون في إدارة مؤسسة سونطراك وذلك باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية) مترجمة الواقع الكمي للعينة المدروسة .

المبحث الرابع: استطلاع العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

أشير في شبكة (OCAI) إلى البعد التحفيزي لقياس ثقافة المؤسسة باسم دوافع العمل*، وبدورنا استعرناه في هذه الدراسة لقياس ثقافة مؤسسة سونطراك، وأطلقنا عليه اسم البعد التحفيزي، أو العناصر التحفيزية، ويعرف التحفيز بأنه أسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحرك دوافعه، وعليه فإن نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة، يؤثر على انجاز العامل طالما أنها مرتبطة بدافعيته¹، والسياسة التحفيزية هي مختلف السياسات التنظيمية الخاصة بأنواع وكميات المكافآت طرق توزيعها بين العمال^{1*}، ولأن لكل مؤسسة ثقافتها التحفيزية، اخترنا من بين مجموعة من أنواع العناصر التحفيزية، وقمنا بتوزيعها على محورين اثنين هما: (عناصر تحفيزية مهنية، عناصر تحفيزية سوسيومهنية)، وذلك كما يلي :

أولاً: العناصر التحفيزية المهنية^{3*}: نقصد بها تلك العناصر التحفيزية التي لها بعد مهني أكثر منه سوسيوولوجي، واخترنا العناصر التالية كمؤشرات للقياس: تقدير الجهود المبذولة، الإبداع والابتكار، ثم الأجر وفي الأخير، التكوين .

1- استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى اطارات المؤسسة: يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى الكشف عن عناصر الثقافة التحفيزية المهنية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، لمؤسسة سونطراك. ولقد اخترنا عناصر تحفيزية مهنية كمؤشرات للقياس في هذا الاستطلاع، والمتمثلة ، كما سبق وان اشرنا اليه، في كل من عنصر تقدير الجهود، عنصر الإبداع والابتكار، ثم عنصر الأجر وفي الأخير عنصر التكوين. وبعد استعادة استمارة الاستبيان التي حوت هذا المحور، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (48) كما يلي:

* مقدمة الدراسة، ص: 06

¹ عبد الرحمان ، توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة: منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارات ، _____، 2004، ص: 65.
^{1*} أنظر:

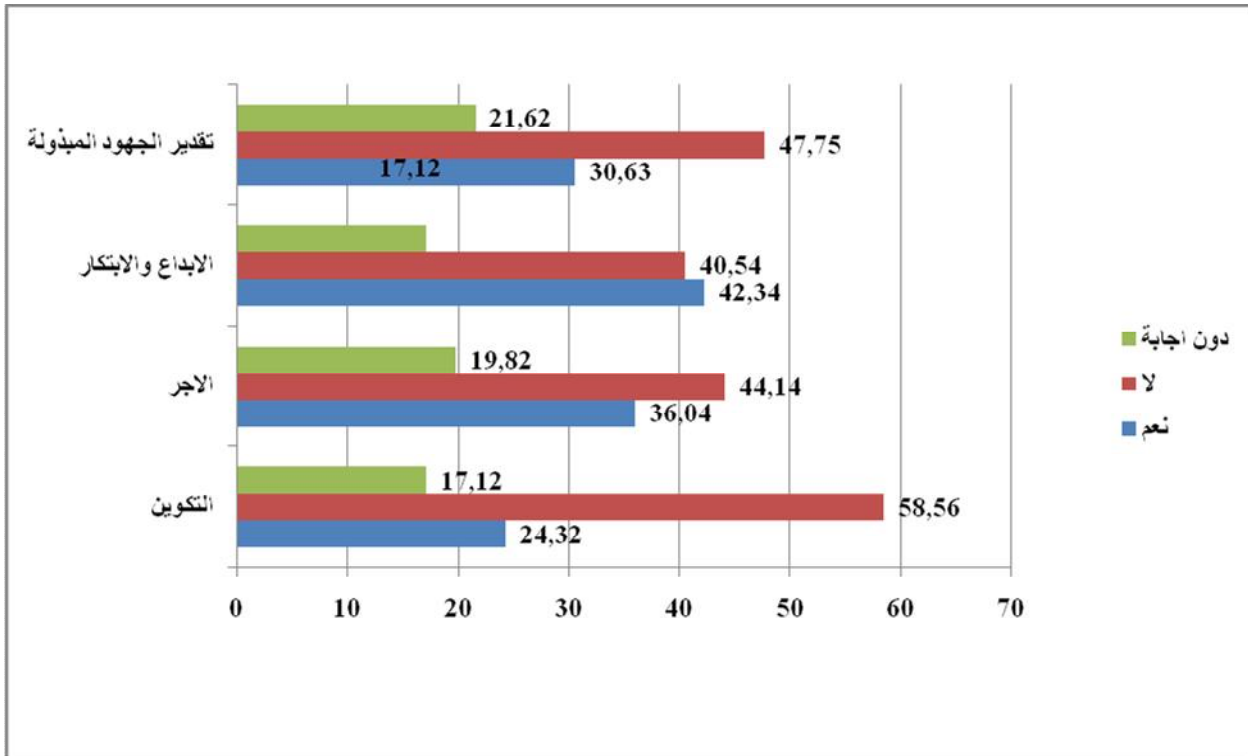
طارق شريف، يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، 2005.

^{3*} ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (21.62)، % (17.12)، % (19.82)، % (17.12)، أي بمعدل % (14.89)

جدول رقم (48) : استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
30,63	34	نعم	22
47,75	53	لا	
21.62	24	دون اجابة	
100.00	111	المجموع	
42,34	47	نعم	23
40,54	45	لا	
17,12	19	دون اجابة	
100.00	111	المجموع	
36,04	40	نعم	24
44,14	49	لا	
19,82	22	دون اجابة	
100.00	111	المجموع	
24,32	27	نعم	25
58,56	65	لا	
17,12	19	دون اجابة	
100,00	111	المجموع	

وتتضح نتائج الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (53) يمثل استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إطارات المؤسسة

يمكننا تقديم واقع العناصر التحفيزية المهنية لمؤسسة سونطراك تجاه اطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بالترتيب كما يلي:

أ- استطلاع عنصر تقدير المجهودات المبذولة من طرف إطارات المؤسسة:

- صرح أغلب إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، وذلك ما نسبته % (47.63) من إجمالي الإطارات المستجوبة، على أن المؤسسة لا تُثمن المجهودات المبذولة من طرف إطارات المؤسسة، وهذا مقابل ما قيمته % (30.63)، من الإطارات التي لقت تقدير من طرف المؤسسة للمجهودات المبذولة من طرفهم.

ب- استطلاع عنصر الإبداع والابتكار داخل مؤسسة سونطراك:

- أما بالنسبة لعنصر الإبداع والابتكار، فلم تتفاوت النسب التي صرح عنها من طرف هؤلاء الاطارات، بين امكانية الإبداع والابتكار بهذه المؤسسة، والتي قدرت بـ % (42.34)، تلك التي صرحت بعدم توفر ظروف للإبداع والابتكار بالمؤسسة التي يعملون بها، وهذا بنسبة % (40.54).

ج- استطلاع عنصر الأجر لدى إطارات المؤسسة:

- لا يرضى، تقريبا ما نسبته % (44.14)، من إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بالأجر الذي يتقاضونه بمؤسسة سونطراك، هذا مقابل، ما نسبته % (36.04) من هؤلاء الإطارات، الراضين بالأجر المتقاضى من طرفهم بهذه المؤسسة.

د- استطلاع عنصر التكوين لدى إطارات المؤسسة:

- أغلب إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، أي ما يعادل % (58.56) من إجمالي الاطارات المستجوبة، لم يستفيدوا من فترات تكوينية بمؤسسة سونطراك، وهذا مقابل ما نسبته % (24.32)، من الإطارات التي استفادت من فترات تكوينية بمؤسسة سونطراك .

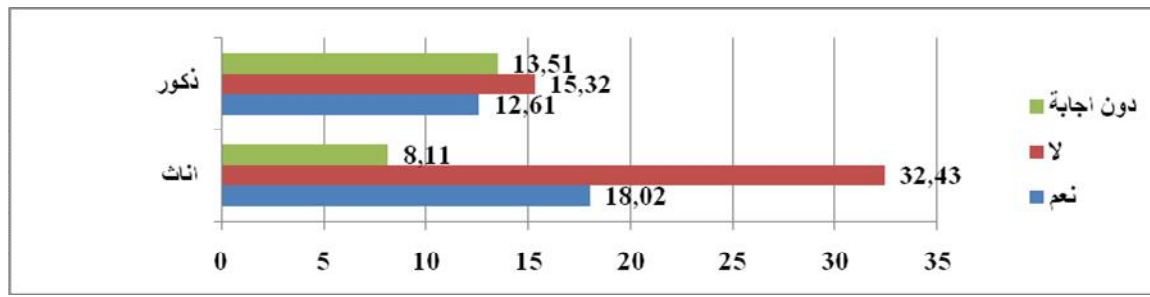
2- استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تتضح لنا النتائج الخاصة بالعناصر التحفيزية المهنية التي تم الحصول عليها من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية لواقع الثقافة التحفيزية المهنية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، وبناء على إجابات هؤلاء الإطارات حسب متغير الجنس، يمكن تمثيل النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (49) كما يلي:

جدول رقم (49): استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	إناث			
14	20	التكرار	نعم	22
12,61	18,02	النسبة		
17	36	التكرار	لا	
15,32	32,43	النسبة		
15	9	التكرار	دون إجابة	
13,51	8,11	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
18	27	التكرار	نعم	23
16,22	24,32	النسبة		
17	30	التكرار	لا	
15,32	27,03	النسبة		
11	8	التكرار	دون إجابة	
9,91	7,21	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
16	24	التكرار	نعم	24
14,41	21,62	النسبة		
19	30	التكرار	لا	
17,12	27,03	النسبة		
11	11	التكرار	دون إجابة	
9,91	9,91	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
14	13	التكرار	نعم	25
12,61	11,71	النسبة		
23	42	التكرار	لا	
20,72	37,84	النسبة		
9	10	التكرار	دون إجابة	
8,11	9,01	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		

ويمكننا تمثيل نتائج هذا الجدول، في شكل رسومات بيانية لجميع العناصر التحفيزية، ونستهلها بأول عنصر تحفيزي مهني، كما يلي:

أ- استطلاع عنصر تقدير الجهود المبذولة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس:



رسم بياني رقم (54) يمثل استطلاع عنصر تقدير الجهود المبذولة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

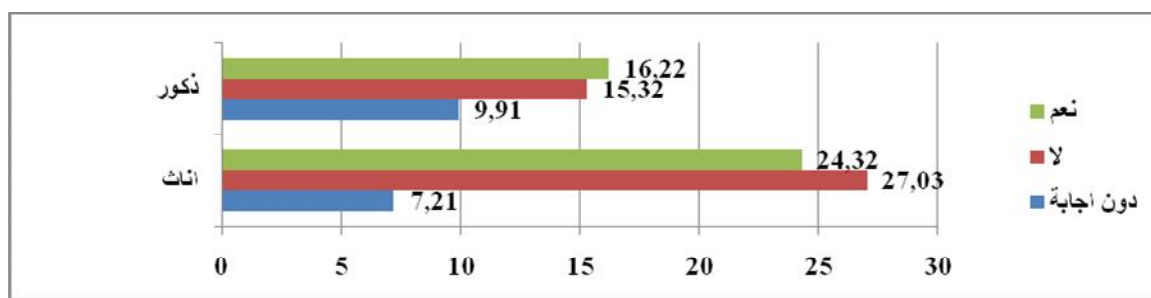
نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- سجلت فئة الإناث، أعلى نسبة، تقدر بـ (32.43%)، صرحت بعدم تقدير مؤسسة سونطراك للمجهودات المبذولة من طرفهن.

- في حين، أكدت ما نسبته (18.02%)، من نفس الفئة (الاناث) على انتشار هذا العنصر، المتمثل في تقدير المجهودات المبذولة داخل هذه المؤسسة.

- أما بالنسبة لفئة الذكور، فقد تقاربت النتائج المعلن عنها حول تقدير الجهود، التي سجلت نسبة (12.61%) وعدمه التي سجلت نسبة (15.32%)، داخل مؤسسة سونطراك.

ب- استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تظهر النتائج الخاصة بعنصر الإبداع والابتكار، المسجلة من طرف فئتي متغير الجنس من خلال الرسم البياني التالي:



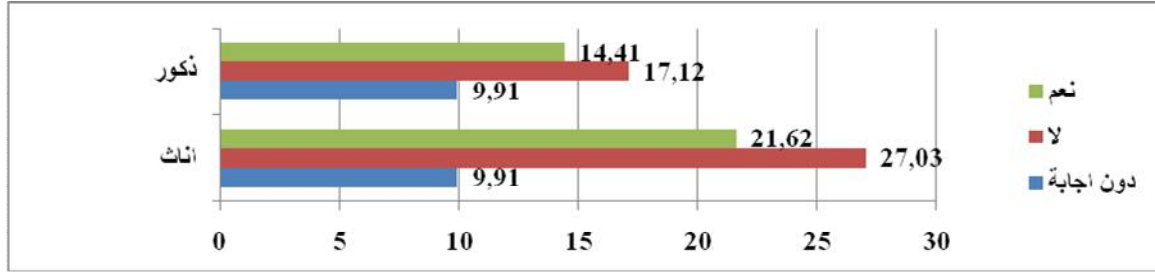
رسم بياني رقم (55) يمثل استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (55)، ما يلي:

- تسجل فئة الإناث، أعلى النسب، مقارنة بفئة الذكور، في تصريحها بعدم انتشار عنصر تقدير الجهود المبذولة، حيث سجلت فئة الاناث نسبة (27.03%). في حين ينتشر هذا العنصر بين اطارات فئة الإناث، داخل مؤسسة سونطراك، وذلك بنسبة (24.32%). كما تتقارب النسب، المسجلة من

طرف إطارات فئة الذكور، حول إمكانية الإبداع والابتكار داخل مؤسسة سونطراك، بنسبة % (16.32) وعدمه بنسبة % (15.32).

ج- استطلاع عنصر الأجر لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وبالنسبة لعنصر الأجر، فظهرت النتائج بين فئتي الجنس من خلال الرسم البياني رقم (56) كما يلي:



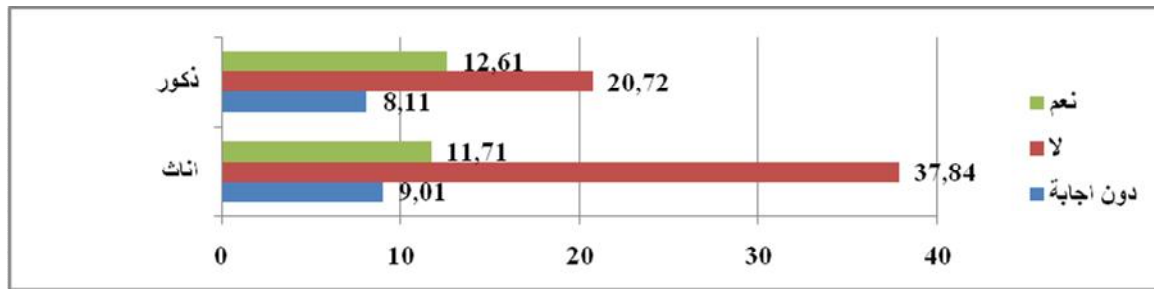
رسم بياني رقم (56) يمثل استطلاع عنصر الأجر لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (56)، ما يلي:

- لم تختلف النتائج المسجلة من طرف فئة الإناث والذكور حول رضا وعدم الرضا عن الأجر المتقاضى بهذه المؤسسة، إذ اتفق أغلبية إطارات المؤسسة باختلاف فئتي متغير الجنس، على الإجابة بعدم الرضا عن هذا العنصر التحفيزي المهني لتقافة مؤسسة سونطراك، وذلك بالترتيب كما يلي، نسبة % (27.03) من طرف فئة الإناث، و نسبة % (21.62) من طرف فئة الذكور.

- كما صرح بالمقابل، ما يقارب % (21.62) من طرف فئة الإناث ونسبة % (14.41) من فئة الذكور بالرضا عن هذا العنصر التحفيزي المهني بهذه المؤسسة.

د- استطلاع عنصر التكوين لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تتضح النتائج المتحصل عليها حول العنصر الأخير، أي عنصر التكوين، حسب متغير الجنس، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (57) يمثل استطلاع عنصر التكوين لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (57)، ما يلي:

- تظهر، دائما، تدرج أعمدة فئات الجنس، تقريبا بنفس الشكل، وباختلافات واضحة في الحجم، حيث نلاحظ أن أعلى النسب المسجلة، حول عدم الاستفادة من فترات تكوينية داخل هذه المؤسسة. من طرف فئة الإناث، حيث سجلت نسبة % (37.84)، مقابل فئة الذكور، التي سجلت نسبة % (15.32).

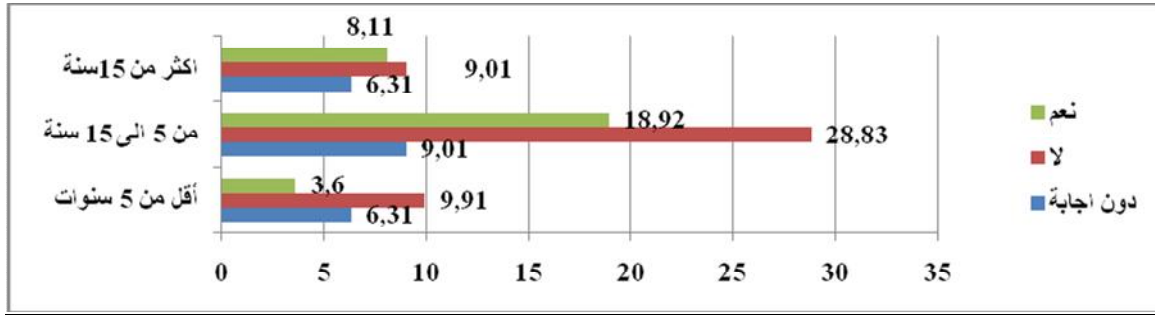
- صرحت الإطارات المستجوبة باستفادتها من ترئصات تكوينية بهذه المؤسسة، وهذا من طرف فئة الاناث، التي سجلت نسبة % (11.71)، ومن طرف فئة الذكور، التي سجلت نسبة % (12.61).

3- استطلاع العناصر المهنية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية: تم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (50): استطلاع العناصر المهنية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

رقم السؤال	السؤال	الاقدمية		
		اقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة
22	تقدير الجهود المبذولة	4	21	9
		النسبة	3,60	18,92
		التكرار	11	32
	دون اجابة	النسبة	9,91	28,83
		التكرار	7	10
		النسبة	6,31	9,01
المجموع		22	63	26
النسبة		19,82	56,76	23,42
23	الإبداع والابتكار	8	30	7
		النسبة	7,21	27,03
		التكرار	8	25
	دون اجابة	النسبة	7,21	22,52
		التكرار	6	8
		النسبة	5,41	7,21
المجموع		22	63	26
النسبة		19,82	56,76	23,42
24	الأجر	7	23	10
		النسبة	6,31	20,72
		التكرار	11	27
	دون اجابة	النسبة	9,91	24,32
		التكرار	4	13
		النسبة	3,60	11,71
المجموع		22	63	26
النسبة		19,82	56,76	23,42
25	التكوين	7	12	8
		النسبة	6,31	10,81
		التكرار	6	42
	دون اجابة	النسبة	5,41	37,84
		التكرار	9	9
		النسبة	8,11	0,90
المجموع		22	63	26
النسبة		19,82	56,76	23,42

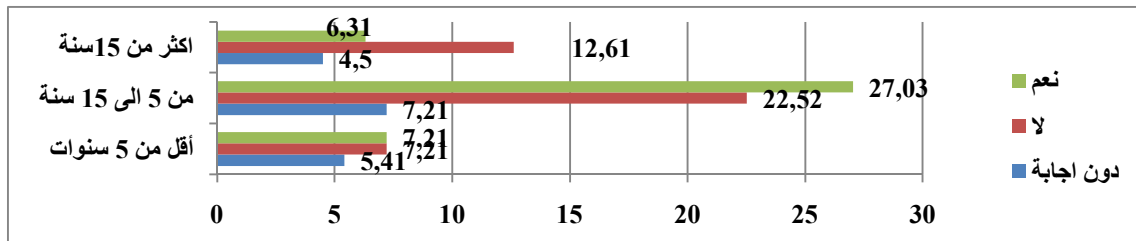
أ- استطلاع عنصر تقدير الجهود المبذولة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تم الحصول على النتائج التالية:



رسم بياني رقم (58) يمثل استطلاع عنصر تقدير الجهود لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، النتائج التالية:

- صرحت أعلى نسبة بعدم انتشار عنصر تقدير الجهود، حسب متغير الاقدمية، من طرف الفئة الثالثة (من 5 إلى 15 سنة)، وذلك بنسبة % (28.83).
- كما صرحت نفس الفئة، المشار إليها أعلاه، اي فئة (من 05 الى 15 سنة) وبنسبة % (18.92) بانتشار عنصر تقدير الجهود داخل هذه الشركة.
- تتطابق النتائج المتحصل عليها من طرف الفئتين المتبقية، حيث سجلت كلتا الفئتين، فئة (أقل من 5 سنوات)، وفئة (أكثر من 5 سنوات)، القيمة نفسها، والمقدرة بـ % (9.01)، في عدم انتشار عنصر تقدير الجهود.
- أما بالنسبة لانتشار هذا العنصر التحفيزي داخل مؤسسة سونطراك، فقد سجلت نتائج ضعيفة جدا من طرف فئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (8.11)، من طرف فئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (6.31).

ب- استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تم الحصول على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (59) يمثل استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، رقم (59) ما يلي:

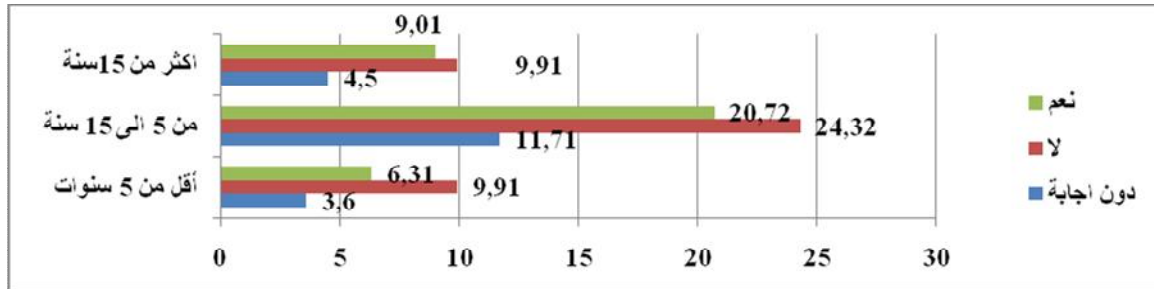
- سجلت أعلى نسبة، تقدر بـ % (27.03)، حول انتشار عنصر الإبداع والابتكار داخل مؤسسة سونطراك، من طرف فئة (من 5 الى 15 سنة).

- كما سجلت نفس الفئة، (من 05 إلى 15 سنة)، أعلى نسبة، تقدر بـ % (22.52)، تؤكد على عدم انتشار عنصر الإبداع والابتكار بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

- تتطابق النسب المسجلة، من طرف فئة (أقل من 5 سنوات)، حول هذا العنصر، اذ نلاحظ تكرار نسبة % (7.21) بين انتشار وعدم انتشار عنصر الإبداع والابتكار.

- أما بالنسبة للفئة الثالثة، (أكثر من 15 سنة)، فنلاحظ أن اغلب إطارات هذه الفئة % (12.61) لم تتمكن من الإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة، في حين صرح، ما يقارب % (6.31) فقط، على انتشار عنصر الإبداع والابتكار داخل شركة سونطراك.

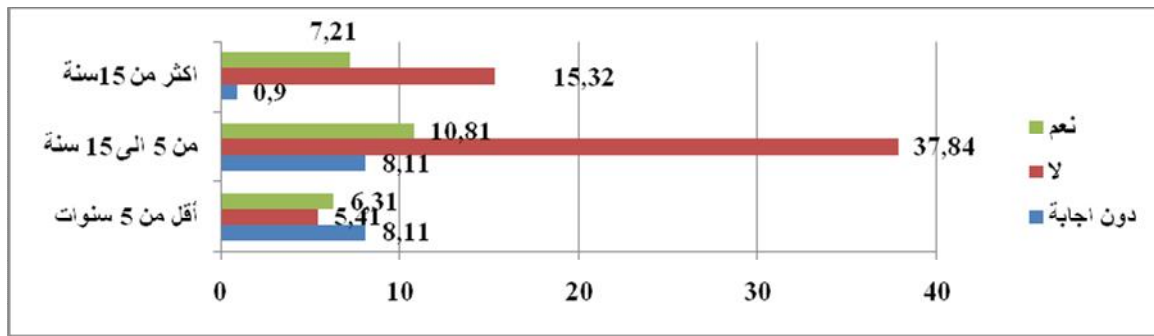
ج- استطلاع عنصر الأجر لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: بالنسبة لعنصر الأجر حسب فئات متغير الأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، تم الحصول على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (60) يمثل استطلاع عنصر الأجر لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- تناقضت إجابات اطارات الفئات الثلاثة، لمتغير الأقدمية، في الرضا أو عدمه حول الأجر المتقاضى بهذه المؤسسة، اذ تقاربت، كثيرا، نسب الإجابات بين القبول والنفى، ولكن الملاحظ هو أن جمع الفئات سجلت أعلى نسبة في عدم رضاها بهذا العنصر التحفيزي، وذلك بدءا بفئة (من 5 إلى 15 سنوات)، % (24.32)، و بنسبة % (9.91) في كلتا الفئتين (أقل من 5 سنوات) و فئة (أكثر من 15 سنة).

د- استطلاع عنصر التكوين لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: لتوضيح النتائج المتحصل عليها، حول عنصر التكوين لدى إطارات مؤسسة سونطراك، حسب فئات متغير الأقدمية، قمنا برسم النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (50)، في شكل أعمدة بيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (61) يمثل استطلاع عنصر التكوين لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، ما يلي:

- سجلت أعلى نسبة، تقدر بـ (37.84%) من مجموع إجابات إدارات الفئات الثلاثة، لمتغير الإقدمية، حول عدم الاستفادة من هذا العنصر التحفيزي المهني داخل مؤسسة سونطراك، كان من طرف فئة (من 5 إلى 15 سنة)، وتتبعها مباشرة، في ذلك، فئة (أكثر من 15 سنة)، وذلك بنسبة (15.32%).

- أما الفئة الأولى، لمتغير الأقدمية، (أقل من 5 سنوات)، فأعلى نسبة قدرت بـ (8.11%) كانت من الممتنعين عن الإجابة، ثم النسبة الثانية، والتي قدرت بـ (6.11%) من طرف فئة (أقل من 5 سنوات)، صرحت استفادتها من ترصّات تكوينية بمؤسسة سونطراك.

ثانيا: واقع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية^{3*}: تختلف العناصر التحفيزية السوسيو مهنية، بين تلك:

- العناصر التحفيزية السوسيو مهنية الموجهة لفائدة العامل.

- العناصر التحفيزية السوسيو مهنية الموجهة لفائدة العامل وعائلته.

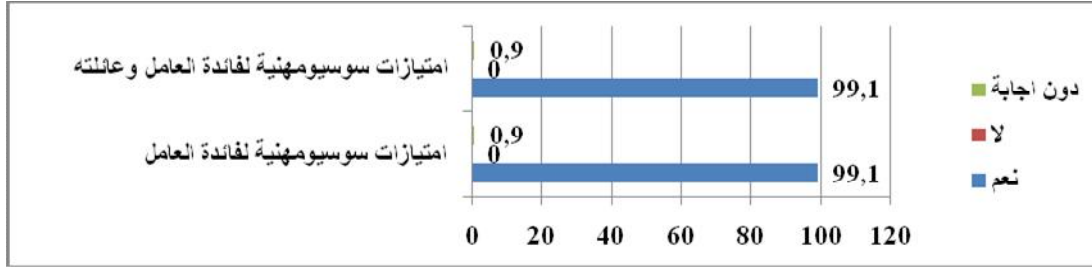
1- استطلاع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لدى إدارات المؤسسة: تم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (51) : استطلاع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لدى إدارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
99,1	110	نعم	26
0,00	0	لا	
0,90	1	دون اجابة	
100.00	111	المجموع	
99,1	110	نعم	27
0,00	0	لا	
0,90	1	دون اجابة	
100.00	111	المجموع	

^{3*} ملاحظة: بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: (0.9) %، (0.9) %، أي بمعدل (0.9) %

ويمكن تمثيل هذه النتائج المسجلة في الجدول رقم(51)، في شكل أعمدة بيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (62) يمثل استطلاع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لدى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صرح معظم إطارات المؤسسة، وبنسبة % (99,10) أي من اجمالي اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، أي ما يعادل (110) من اجمالي إطارات البحث، باستثناء اطارا (01) واحدا ، أي بنسبة % (0.9)، امتنع عن الاجابة، ان المؤسسة تقدم امتيازات سوسيو مهنية لفائدة العامل ولفائدة العامل وعائلته.

ملاحظة: سجلت النتائج المتحصل عليها في هذا المحور الخاص بالعناصر التحفيزية (المهنية والسوسيو مهنية) ، قيمة مطلقة تقريبا، قدرت بـ % (99.1)، باستثناء، نسبة الامتناع عن الإجابة التي كانت ضعيفة جدا، والتي سجلت نسبة % (0.9)، لهذا اكتفينا بالنتائج العامة حول هذا المبحث. دون التفصيل فيها، أي من خلال فئتي متغير الجنس، أو فئات متغير الأقدمية.

نستنتج من خلال استطلاع الثقافة التحفيزية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية

سونطراك-المصب باختلاف خصائصهم (الجنس والأقدمية)، بأنها تتميز بما يلي:

- تركز ثقافة مؤسسة سونطراك (التحفيزية المهنية) على نشر العنصر التحفيزي المهني المتمثل في الإبداع والابتكار، وذلك بنسبة % (42.34)، وهذا بين جميع فئات الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك. باستثناء فئة (اكثر من 15 سنة) ، لمتغير الأقدمية التي أكد معظم إطاراتها، أي بنسبة % (12.61) على انه لا يسود عنصر الابداع والابتكار بين اطارات هذه الفئة، وهذا مقارنة بالنسبة التي صرحت بانتشار عنصر الابداع والابتكار بهذه المؤسسة والتي سجلت، تقريبا نصف النسبة السابقة، أي % (6.31).

- أكد، ما يعادل % (36.04)، من اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، على ن الأجر المتقاضى مقابل مجهوداتهم داخل هذه المؤسسة، يعتبر عنصرا تحفيزي مهني،

وذلك بتباينات بسيطة جدا، تعكس الحجم الكمي لجميع فئات التحليل (لمتغيري الجنس والأقدمية) المعتمدة في هذه الدراسة .

- يضع إطارات مديرية سونطراك-المصب، عنصر تقدير الجهود المبذولة من طرفهم، داخل هذه المؤسسة، في المرتبة الثالثة، بعد عنصرى عنصر الإبداع والابتكار، وعنصر الأجر، وذلك بنسبة % (30.63)، بين جميع فئات متغيري (الجنس والأقدمية) لإطارات المؤسسة، مع ارتفاع معتبر لدى فئة الإناث، هذه الأخيرة التي سجلت نسبة % (32.5) مقارنة بفئة الذكور % (15)، وفئة (من 5 الى 15 سنة)، حسب متغير الأقدمية، التي سجلت، التي سجلت نسبة % (28.83) مقارنة بالفئة الأولى، أي (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (9)، والفئة الثالثة، (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (3.61).

- يأتي العنصر التحفيزي المهني المتمثل في عنصر التكوين، حسب جميع إطارات مؤسسة سونطراك، باختلاف فئاتهم، في المرتبة الرابعة الأخيرة، مقارنة بباقي العناصر التحفيزية المهنية المتناولة في الدراسة، وذلك بنسبة % (24.32).

- تقاربت النسب التي عبرت عن عدم الانتشار، بنسبة % (40.54) والانتشار بنسبة % (42.34)، لعنصر الإبداع والابتكار بين جميع اطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب، وبصفة خاصة من طرف فئة (أكثر من 15 سنة)، لمتغير الأقدمية.

- أكد، أغلبية إطارات عينة الدراسة، على عدم انتشار معظم العناصر التحفيزية المهنية المتناولة في الدراسة.

- أثبت الاستطلاع الذي أُجري مع إطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، على عدم انتشار عنصر التكوين بهذه المؤسسة، وذلك بنسبة % (58.56)، بين جميع الفئات، وبصفة خاصة فئة متغير الأقدمية، المتمثلة في فئة (أكثر من 15 سنة)، ، ويعود ذلك إلى "توجه المؤسسة بالاهتمام أكثر بالتخصصات التقنية، خاصة فئة المهندسين، على حساب التخصصات الأخرى"¹.

- كما أكدت، أغلبية الإطارات، وبنسبة % (47.75)، الذين خضعوا للاستطلاع، إلى أن المؤسسة التي ينتمون إليها، أي سونطراك، لا تعمل على تحفيز عمالها عن طريق عنصر تقدير الجهود المبذولة، وهذا مقابل، ما نسبته % (30.63) التي أكدت عكس ذلك ، وهذا ربما ما يؤكد الافتراض السابق، المشار إليه في عنصر التكوين، والخاص بـ"الاهتمام الخاص الذي توليه هذه المؤسسة لبعض التخصصات (التقنية)

¹ مقابلة مع _____، : إطار بوحدة مقر فرع التكرير، في مقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 11:00

وبعض الفئات المهنية (المهندسون)¹.

- أما عن العنصر التحفيزي المتعلق بالأجر، فقد صرح ما يعادل % (44.14) من مجموع إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، بأنهم غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضونه بهذه المؤسسة، وهذا مقارنة بـ % (36.04) من الاطارات المستجوبة، الذين صرحوا عكس ذلك، كما أشرنا إليه أعلاه، الأمر الذي لا يؤهل إذن هذا العنصر بأن يكون عنصرا محفزا لأغلبية إطارات المؤسسة باختلاف فئاتهم.

- تمارس مؤسسة سونطراك ثقافة التحفيز السوسيو مهنية لفائدة العمال وكذا عائلاتهم، وذلك مع جميع (تقريبا) اطارات المؤسسة، أي بنسبة % (99.1)، وذلك باستثناء اطارا (01) واحدا، يمثل نسبة % (0.9) بهذه الدراسة، مشيرة الى نسبة الامتناع عن الاجابة.

¹ مقابلة مع _____، _____: إطار بوحدة مقر فرع التكرير، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 13:00.

المبحث الخامس: قياس ثقافة مؤسسة سونطراك

لتحقيق هدف هذا الجزء من الدراسة، المتمثل في الكشف عن واقع ثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، تم تجزئة هذا المبحث الأخير من هذه الدراسة، الى قسمين اثنين.

اهتم الجزء الأول بقياس صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة، والثاني، خصص لقياس شعور انتماء هؤلاء الاطارات الى مؤسسة سونطراك. وذلك كما يلي:

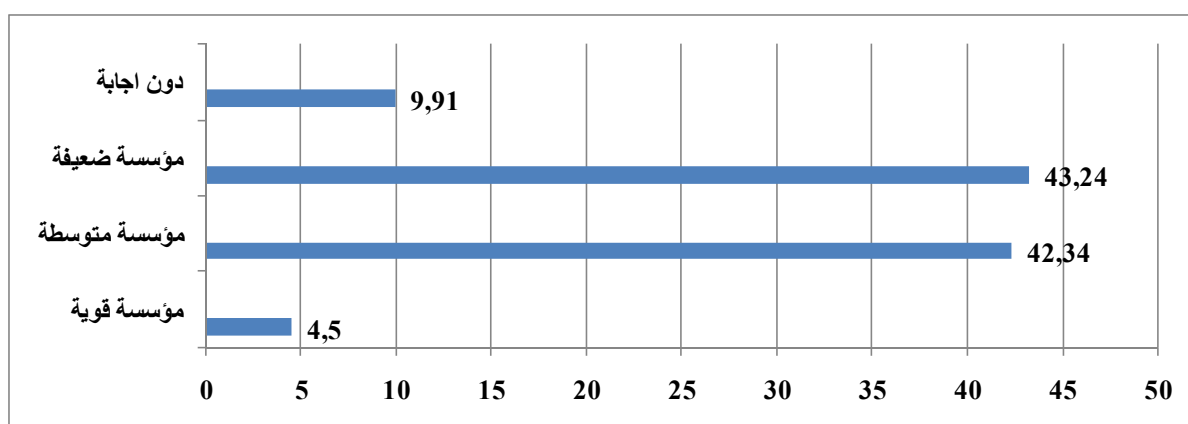
أولاً: صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات مديرية سونطراك-المصب: تم قياس صزرة مؤسسة سونطراك لدى اطارات مؤسسة سونطراك، من خلال سؤال مباشر وجه الى هؤلاء الاطارات، عن طريق استمارة الاستبانة المعتمدة في البحث، وقد تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

1- استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة: في رأي إطارات مؤسسة سونطراك، هل المؤسسة التي ينتمون اليها تعتبر مؤسسة قوية، متوسطة، أم ضعيفة؟ ، ولقد تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جول رقم (52): استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
28	أ. مؤسسة قوية	5	4,50
	ب. مؤسسة متوسطة	47	42,34
	ج. مؤسسة ضعيفة	48	43,24
	د. دون اجابة	11	9,91
المجموع		111	100.00

تتضح النتائج، الواضحة في الجدول، اعلاه، من خلال الرسم البياني التالي، كما يلي:



رسم بياني رقم (63) يمثل استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صرح خمس إشارات (5) وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، من مجموع (111) اطارا مستجوبا في هذه الدراسة، بأن مؤسسة سونطراك ، هي مؤسسة قوية أي ما يعادل، نسبة % (4,50).

- وامتنع (11) اطارا، بهذه المؤسسة، عن الإجابة عن هذا السؤال، أي ما يعادل نسبة % (9,91).

- وأكد، ما يقارب نصف إشارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، أي (47) اطارا، من مجموع (111) اطارا، أي بنسبة % (42,34)، بأن مؤسسة سونطراك مؤسسة متوسطة.

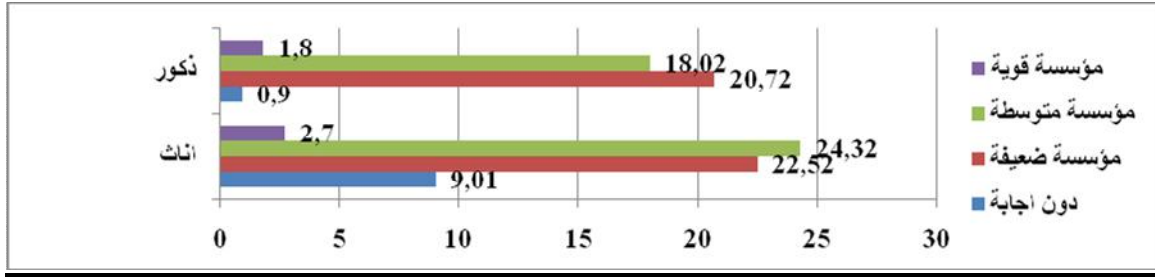
- وصرح باقي اطارات المؤسسة المستجوبة في الاستطلاع الخاص بصورة مؤسسة سونطراك، والذي يصل عددهم (48) اطارا، وبنسبة قريبة من تلك التي صرحت بأن هذه المؤسسة هي مؤسسة متوسطة، أي بنسبة % (43,24) بأن هذه المنظمة هي مؤسسة ضعيفة.

2- استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إشارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وبتفصيل أكثر حول النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (52)، سابقا، ومن خلال علاقة هذه النتائج بخصائص هؤلاء الإشارات حسب متغير الجنس، نعرض الجدول التالي :

جدول رقم (53): استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال	
ذكور	اناث				
2	3	التكرار	أ. مؤسسة قوية	28	
1,80	2,70	النسبة			
20	27	التكرار			ب. مؤسسة متوسطة
18,02	24,32	النسبة			
23	25	التكرار	ج. مؤسسة ضعيفة		
20,72	22,52	النسبة			
1	10	التكرار	د. دون اجابة		
0,90	9,01	النسبة			
46	65	التكرار	المجموع		
39,64	55,86	النسبة			

وتتضح هذه النتائج، من خلال الرسم البياني التالي كما يلي:



رسم بياني رقم (64) يمثل استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- وزعت قيمة الإجابة التي سجلت في خانة المؤسسة القوية متساوية بين ثلاثة (03) إطارات من جنس الإناث، وإطارين (02) اثنين، من فئة الذكور، أي بين % (2,70)، بالنسبة لفئة الاناث ونسبة % (1,80) من فئة الاناث.

- وزعت كذلك بالتقارب ، تلك الإجابات التي ترى بان مؤسسة سونطراك، هي مؤسسة متوسطة بين (27) اطارا من الاناث، أي بنسبة % (24,32)، و (20) إطارا من فئة الذكور أي بنسبة % (18,02).

- كما وزعت، أيضا، قيمة إجابات الاطارات الذين وصفوا المؤسسة بالضعيفة، تقريبا بالتساوي، أي بين فئة الاناث، التي سجلت نسبة % (22,25) و فئة الذكور التي سجلت نسبة % (20,72).

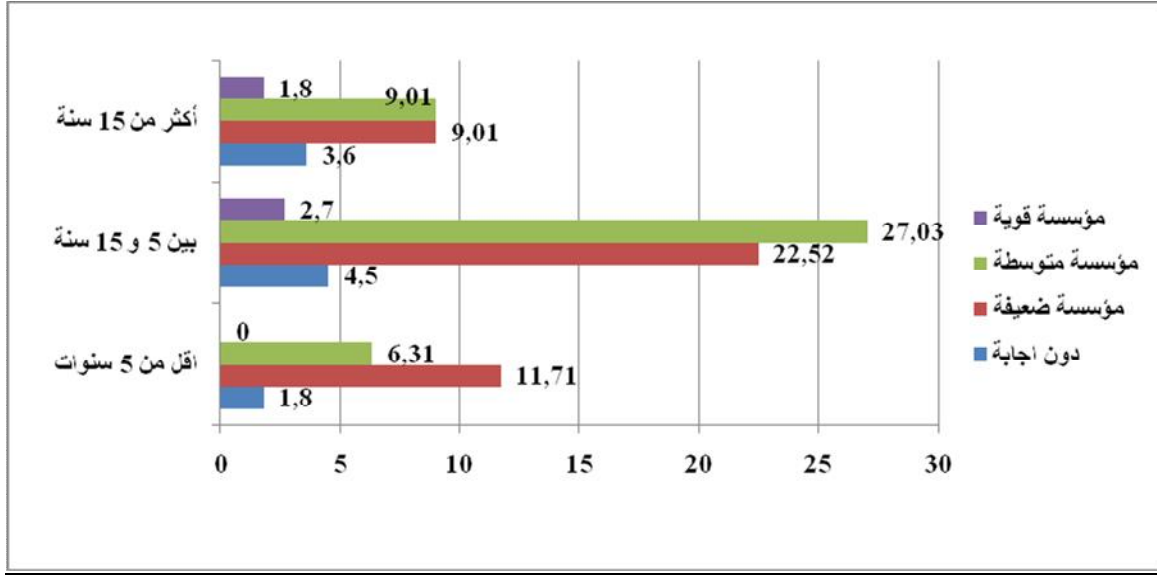
- الأسئلة التي بقيت دون إجابة كانت بين عشر (10) إطارات من فئة الاناث ، وذلك بنسبة (9,01) %، وإطارا واحدا (01)، فقط، من فئة الذكور، وذلك بنسبة % (0,90).

3- استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

رقم السؤال	السؤال	الاقدمية		
		أقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
28	أ. مؤسسة قوية	التكرار	0	3
		النسبة	0,00	2,70
		التكرار	7	30
		النسبة	6,31	27,03
	ب. مؤسسة متوسطة	التكرار	13	25
		النسبة	11,71	22,52
	ج. مؤسسة ضعيفة	التكرار	2	5
		النسبة	1,80	4,50
د. دون اجابة	التكرار	22	63	
	النسبة	19,82	54,05	
المجموع	التكرار	26	63	
	النسبة	21,62	54,05	

تظهر النتائج الواضحة في الجدول رقم (54)، من خلال الرسم البياني التالي كما يلي:



رسم بياني رقم (65) يمثل استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- يتفق جميع إطارات الفئة الأولى من متغير الأقدمية، والممثلون بفئة (أقل من 05 سنوات) بعدم قوة مؤسسة سونطراك، بالمقابل يرى ما نسبته % (11,71)، أي (13) اطارا من هذه الفئة بأنها مؤسسة ضعيفة، و(7) إطارات من نفس الفئة تدلي بأن هذه المؤسسة لا هي بالقوية ولا بالضعيفة، بل هي مؤسسة متوسطة، وذلك بنسبة % (6,31)

- وزعت، تقريبا نسبة % (19) من إطارات فئة متغير الأقدمية، الثالثة، أي تلك الفئة تمثل أقدمية الاطارات التي تزيد عن (15 سنة) بمؤسسة سونطراك، بين مؤسسة متوسطة ومؤسسة ضعيفة ، وذلك بنسبة % (9,01) في كلتا الإجابتين، أي ما يعادل (9) إطارات في كل اجابة.

- وتقريبا الأمر نفسه ، بالنسبة للفئة الثانية (من 5 الى 15 سنة) ، اذ نلاحظ من خلال أعمدة هذه الفئة، العمود الخاص بمؤسسة متوسطة، يسجل نسبة % (27,03)، أي ما يعادل(30) اطارا، والعمود الخاص بمؤسسة ضعيفة، يسجل نسبة % (22,52)، أي ما يعادل (25) اطارا.

- كما وزعت الأسئلة التي بقيت دون إجابة ، بنسب متقاربة دائما بين هذه الفئات الثلاثة بالترتيب كما يلي: نسبة % (1,80) بالنسبة لفئة (أقل من 05 سنوات)، ونسبة % (4,50) بالنسبة لفئة (من 05 الى 15 سنة) ، و% (3,60) بالنسبة لفئة (أكثر من 05 سنة)، أي ما يعادل بالترتيب اطاريين

اثنتين (02) ، خمس إطارات (05) وأربع (04) إطارات من مجموع (111) إطارا مستجوبا في الدراسة الاستطلاعية.

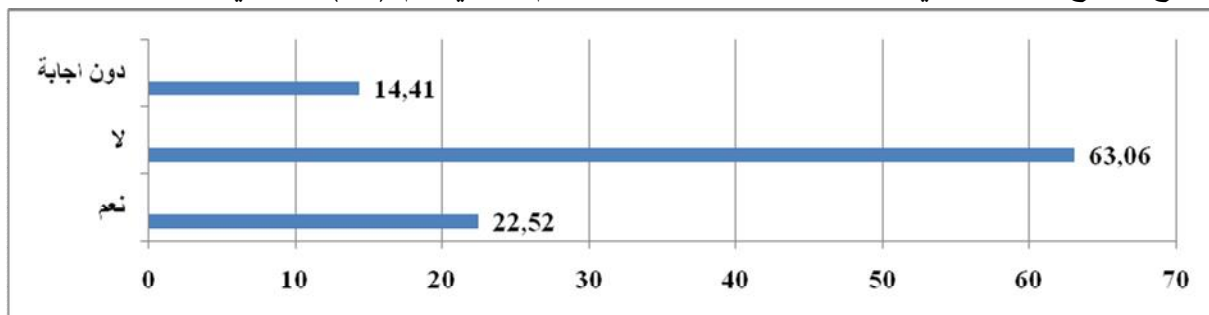
ثانيا: قياس درجة انتماء إطارات مؤسسة سونطراك إلى مؤسسة سونطراك: تم قياس درجة انتماء الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، من خلال السؤال المباشر التالي: هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك؟ ، فتم الحصول على النتائج التالية:

1- استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (55) : استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
29	هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك	نعم	22,52
		لا	63,06
		دون اجابة	14,41
	المجموع	111	100.00

تتضح النتائج الواضحة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني رقم (66) كما يلي:



رسم بياني رقم (66) يمثل استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

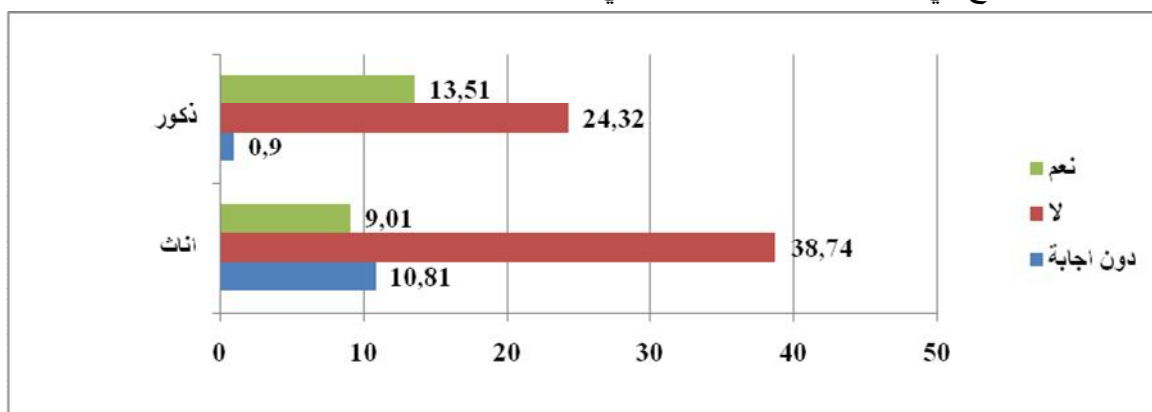
- صرح معظم إطارات مديرية سونطراك-المصب بأنهم لا يشعرون بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وهذا بنسبة % (63,06)، أي ما يعادل (70) اطارا.
- في حين يشعر (25) اطارا فقط من مجموع (111)، أي ما نسبته % (22.52) بانتماء الى المؤسسة.
- كما نسجل امتناع (16) إطارا ، أي ما يعادل % (14,41) .

2- استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس : وبتفصيل أكثر في النتائج المتحصل عليها عن اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، حول درجة انتمائهم إلى هذه المؤسسة، يمكننا قياس هذه النتائج حسب فئتي متغير الجنس (الإناث والذكور) كما يلي:

جدول رقم (56): استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	إناث			
15	10	التكرار	نعم	هل تشعر بالانتماء الى مؤسسة سونطراك؟
13,51	9,01	النسبة		
27	43	التكرار	لا	
24,32	38,74	النسبة		
4	12	التكرار	دون اجابة	
3,60	10,81	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		

تتمثل هذه النتائج في شكل أعمدة بيانية، كما يلي:



رسم بياني رقم (67) يمثل استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك

حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- نلاحظ غياب الشعور بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك، لدى فئة الإناث، بنسبة % (38,74)، أي ما يعادل (43) إطارا ، مقابل ما نسبته % (24,06)، أي ما يعادل (27) إطارا لدى فئة الذكور
- أما بالنسبة للقيمة التي تشير إلى الإطارات التي تشعر بانتمائها إلى هذه المؤسسة ، فقد تقارب توزيعها بين الذكور والإناث ، حيث سجلت أعلى قيمة لدى الذكور، وهذا من طرف (15) اطارا، أي ما نسبته % (13,51)، مقابل (10) إطارات من فئة الإناث أي ما يعادل نسبة % (9,01) ،

- في حين ، سجلت فئة الإناث أعلى نسبة في عدم الانتماء إلى المؤسسة، وهذا من طرف (43) اطارا أي ما يعادل % (38,74)، وهذا مقابل (27) اطارا من الذكور، أي ما قيمته في هذه الدراسة % (24,32)

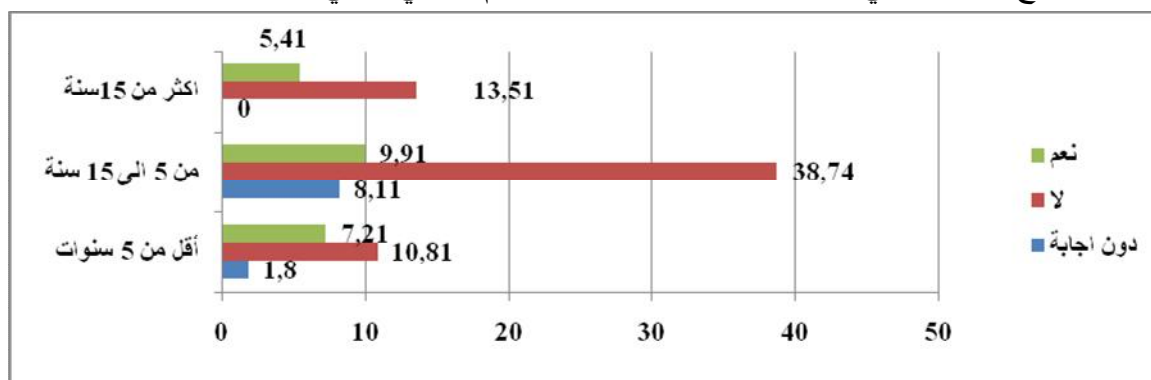
- سجلت أعلى نسبة على خانة (دون إجابة) من طرف (12) اطارا، من فئة الإناث، أي ما يعادل % (10,81).

3- استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة الى مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية : بناء على فئات متغير الأقدمية لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (57): استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة الى مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		أقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
29	هل تشعر بالانتماء الى مؤسسة سونطراك؟	التكرار	8	11	6
		النسبة	7,21	9,91	5,41
		التكرار	12	43	15
		النسبة	10,81	38,74	13,51
		التكرار	2	9	5
		النسبة	1,80	8,11	4,50
المجموع	التكرار	22	63	26	
	النسبة	19,82	56,76	23,42	

تظهر النتائج الواضحة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (68) يمثل استطلاع درجة انتماء إطارات المؤسسة الى مؤسسة سونطراك

حسب متغير الأقدمية

يتضح من خلال الرسم البياني، أعلاه، كما يلي:

- سجلت أعلى نسبة تؤكد شعورها بعدم الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، لدى الفئة الوسطى، لمتغير الأقدمية، (من 05 الى 15 سنة)، والتي سجلت نسبة % (38.74).

- في حين تتقارب النتائج المسجلة من طرف فئة الإطارات الجديدة، (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (10,81)، أي ما يعادل (12) إطارا ، مقابل (15) إطارا من فئة الإطارات القديمة، (أكثر من 15 سنة)، أي ما نسبته % (13,51) في هذه الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها تم استجواب (111) إطارا بمؤسسة سونطراك.

- أما بالنسبة للقيمة التي تشير إلى الإطارات التي تشعر بانتمائها إلى مؤسسة سونطراك ، فقد تقارب توزيعها بين الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، كما يلي بالترتيب : (08) اطارا من فئة (أقل من 5 سنوات) ، أي بنسبة % (7,21). و (11) إطارا من فئة (من 5 إلى 15 سنة)، أي بنسبة % (9,91)، و(6) اطارات من فئة (أكثر من 15 سنة)، أي ما نسبته % (5,41) .

- سجلت اعلى نسبة على خانة (دون إجابة) من طرف الفئة الوسطى لمتغير الاقدمية، (من 05 الى 15 سنة)، حيث سجلت نسبة % (8,11) أي ما يعادل (12) اطارا.

نستنتج من خلال قياس ثقافة مؤسسة سونطراك، من خلال مؤشري صورة المؤسسة والشعور بالانتماء إليها حسب إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بمؤسسة سونطراك، وباختلاف خصائصهم (الجنس والأقدمية) ما يلي:

- تقاربت إجابات المبحوثين من اطارات مؤسسة سونطراك، باختلاف فئات الجنس والاقدمية، حول صورة المؤسسة التي ينتمون اليها، وذلك بين مؤسسة متوسطة، التي سجلت نسبة % (42.34)، أي ما يعادل (47) اطارا، ومؤسسة ضعيفة، التي سجلت نسبة % (43.24) أي ما يعادل (48) إطارا بفرع التكرير بمؤسسة سونطراك، وبصورة خاصة بين فئتي متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة). وهذا ما يتناقض مع الصورة الذهنية التي لدى معظم المواطنين الجزائرية عن هذه المؤسسة، بأنها مؤسسة قوية (Puissante).

- حيث، وافق خمسة (05)، فقط، إطارات من مؤسسة سونطراك من الذكور والإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، ومن فئة (05 سنوات فأكثر)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، أي ما يعادل % (4.5) من مجموع اطارات المعاينة، بان هذا المجمع الضخم الذي يزيد عمره عن 53 سنة، يعتبر هيكلًا تنظيميًا قويا.

- لهذا، نجد أغلبية هؤلاء الإطارات، أي بنسبة % (63.06)، لا يشعرون بانتمائهم إلى المؤسسة حتى لا نقول التي ينتمون إليها، نكتفي بالجزم بأنهم يعملون بها، وهذا خاصة من طرف فئة الإناث، تقريبا، هذه الفئة الأخيرة التي سجلت لوحدها نسبة % (39) ، مقابل، ما قيمته % (24.32) من فئة الذكور، بالنسبة

لمتغير الجنس، وكذا فئة (من 05 الى 15 سنوات)، بالنسبة لفئة الأقدمية، التي سجلت نسبة % (38.74).

- سجلت الدراسة نسبة الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، من طرف اطاراتها بـ % (22.52)، أي ما يعادل اطارا واحدا من كل عشرين اطارا (20/1) ممن عبروا عن شعورهم بالانتماء إليها، اذ صرح أغلب هؤلاء الاطارات عن سؤال الاستبانة بهذا المحور، بأنه بالرغم من جميع العوائق التي يعيشونها في هذه المؤسسة، إلا أنها قد أصبحت تمثل بالنسبة إليهم البيت الثاني، بعد البيت العائلي، لهذا فقد أصبحت جزءا منهم، إضافة إلى من ربط شعوره بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك، بتاريخها الذي له علاقة وطيدة بالوطن الجزائري، أي كقوميين (Des nationalistes) فمن واجبهم، على الأقل، الحديث عن هذه المؤسسة باعتبارها رمزا وطنيا، قبل كل شيء، بكل ما هو جيد وإيجابي. وهذا حسب إجابات إطارات المؤسسة باختلاف فئاتهم (الجنس والاقدمية) دون أي تمييز يذكر.

خلاصة الفصل الثالث: خلصت الدراسة الاستطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك إلى الاستنتاجات التالية:

- تم احتساب النتائج المسجلة في خانة (دون إجابة)، في المبحث الأول الذي يصف واقع الثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، كإجابات خاطئة، بناء على أن الامتناع عن الإجابة، في هذا المبحث، كان نتيجة عدم إدراك الإطارات المستجوبة للإجابات الصحيحة¹.
- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في باقي المباحث الأربعة الأخرى (المهنية، الادارية، التحفيزية، وكذا المبحث الخاص بقياس بثقافة مؤسسة سونطراك) : % (9.06)
- تقارب أغلب النتائج الخاصة بفئتي متغير الأقدمية، الأولى، فئة (أقل من 05 سنوات)، والثالثة، فئة (أكثر من 05 سنوات)، مترجمة المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(58): الإحصائيات الميدانية المتقاربة بين فئات متغير الأقدمية لمجتمع البحث

المجموع	الأقدمية			
	أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15 سنة	اقل من 05 سنوات	
111	26	63	22	التكرار
100	23.42	56.75	19.81	النسبة %

- ارتفاع اغلب النتائج الخاصة بفئة (الإناث) لمتغير الجنس ، وفئة (من 05 إلى 15 سنة) لمتغير الأقدمية، مقارنة مع باقي الفئات الأخرى للمتغيرين، لتعكس بذلك، بدورها، المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث:

جدول رقم(59): الإحصائيات الميدانية المرتفعة لدى فئات متغيري (الجنس والأقدمية) لمجتمع البحث

المجموع	الأقدمية			الجنس		مجتمع الدراسة
	أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	اقل من 05	ذكور	إناث	
111	26	63	22	46	65	التكرار
100	23.42	56.75	19.81	41.44	58.55	النسبة %

- لهذا، فإن أغلب النتائج المسجلة في المباحث الأربعة الخاصة بدراسة واقع الثقافة (العامة، المهنية، الإدارية، والتحفيزية)، وكذا قياس ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال قياس (صورة المؤسسة، والشعور بالانتماء إليها)، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي

¹ نتيجة مجموعة من المقابلات التي أجريت مع إطارات فرع التكرير بوحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 12:30.

تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، وهذا ما جعل ظاهرة انتشار ثقافة تنظيمية تظهر تقريبا نمطية بين مختلف فئات إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

أولا: العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك:

تتميز ثقافة مؤسسة سونطراك داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، بما يلي:

- تتعدم تقريبا جميع العناصر العامة المتعلقة بماضي المؤسسة (تاريخ تأسيس المؤسسة، أول رئيس مدير عام للمؤسسة، هوية المؤسسة) في تلك الثقافة السائدة بين إطارات مؤسسة سونطراك، باستثناء العنصر المتعلق بتاريخ تأميم المحروقات في الجزائر.

- تباين متفاوت بين النتائج المسجلة بالنسبة لمؤشري عنصر الأحداث التاريخية، أي بين مؤشر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك ومؤشر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر، إذ سجل المؤشر الأول، أي تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، أعلى نسبة، قدرت بـ % (78.37)، مقارنة مع المؤشر الثاني الذي احتسب له نسبة تقل كثيرا عن المؤشر الأول، والتي قدرت بـ % (23.41)، ويتضح ذلك بتفصيل أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (60) : يوضح التباين في قياس عنصر الأحداث التاريخية لثقافة مؤسسة سونطراك

المجموع		دون إجابة		الإجابات الخاطئة		عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
78.37	87	14.41	16	63.96	71	1- تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك
23.41	26	5.4	6	18.01	20	2- تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر

- عدم إدراك، ما يقارب، ثلاثة أرباع (4/3) إطارات وحدة مقر مديرية سونطراك-المصب، أي ما يعادل (71) إطارا، أي ما يعادل نسبة % (63,96) ، لأهم حدث في حياة المؤسسة التي ينتمون إليها، ألا وهو تاريخ تأسيسها.

- وانتشار واسع ، بالمقابل، لعنصر تأميم المحروقات، كحدث وطني تاريخي، أكثر منه حدث داخلي خاص بالمؤسسة، في تلك الثقافة العامة السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، إذ سجل هذا العنصر نسبة % (76,57) .

- بلغ معدل عدم انتشار عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، نسبة (40.89%)، ويظهر هذا بتفصيل أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (61) : يوضح معدل غياب عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل غياب عنصر الأحداث التاريخية		الإجابات الخاطئة+ دون إجابة		عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50.89	56.5	78.37	87	1- تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك
		23.41	26	2- تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر

- بلغ، بالمقابل، معدل انتشار عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، نسبة (49.09%) كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول رقم (62) : يوضح معدل انتشار عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل انتشار عنصر الأحداث التاريخية		الإجابات الصحيحة		عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
49.09	54.5	21.62	24	1- تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك
		76.57	85	2- تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر
		98.19	109	المجموع

- تقارب بين معدلي الانتشار، الذي سجل نسبة (49.09%) وعدم الانتشار، الذي سجل نسبة (50.89%)، لعنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

- تفاوت كبير بين النتائج المسجلة في العنصر الخاص بالشخصيات البارزة في الثقافة العامة السائدة بين مؤسسة سونطراك، إذ سجل مؤشر الرئيس المدير العام الأول للمؤسسة، أعلى نسبة قدرت بـ (78.37%) ومؤشر الرئيس المدير العام الحالي للمؤسسة، الذي احتسب له نسبة نقل كثيرا عن المؤشر الأول والتي تكاد تكون منعدمة، حيث سجلت نسبة (5.4%) ، ويتضح ذلك بتفصيل أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (63) : يوضح التباين في غياب عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك

المجموع		دون إجابة		الإجابات الخاطئة		غياب عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
78.37	93	14.41	33	63.96	60	1- الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك
5.4	18	5.4	18	18.01	00	2- الرئيس المدير الحالي لمؤسسة سونطراك

- يهتم معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، أي ما نسبته % (83.78)، بالشخصيات التي تصنع الأحداث الآنية للمؤسسة ، كعناصر عامة آنية للمؤسسة في ثقافة مؤسسة سونطراك، كعنصر الرئيس المدير العام الحالي لمجمع سونطراك، مقارنة، مثلا، بعنصر الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك، هذا الأخير الذي حصد نسبة % (16.21) من الإجابات الخاطئة.

- بلغ معدل عدم انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، نسبة % (41.88)، كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (64) : يوضح معدل عدم انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل عدم انتشار عنصر الشخصيات البارزة		الإجابات الخاطئة+ دون الإجابة		عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
41.88	55.5	78.37	93	1- الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك
		5.4	18	2- الرئيس المدير الحالي لمؤسسة سونطراك
		83.77	111	المجموع

- وبلغ، بالمقابل، معدل انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك نسبة % (49.99)، كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول رقم (65) : يوضح معدل انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل انتشار عنصر الشخصيات البارزة		الإجابات الصحيحة		عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
49.99	49	16.21	18	1- الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك
		83.78	80	2- الرئيس المدير الحالي لمؤسسة سونطراك
		99.99	98	المجموع

- تقارب بين معدلي الانتشار، الذي سجل نسبة % (49.99) وعدم الانتشار، الذي سجل نسبة % (41.88) لعنصر الشخصيات البارزة في الثقافة العامة السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

- غياب، تقريبا، تام لعناصر الهوية في الثقافة السائدة بين الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، حيث سجلت بين الإجابات الخاطئة و دون إجابة، سواء فيما يخص مؤشر الألوان الأصلية للوقو المؤسسة، الذي سجل نسبة % (97,72)، ومؤشر معنى هذه الألوان الأصلية للوقو المؤسسة، الذي سجل نسبة % (99,11)، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (66) : يوضح غياب عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك

المجموع		دون إجابة		الإجابات الخاطئة		عناصر هوية المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
97.30	108	25.23	28	72.07	80	1- الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك
99.10	110	27.03	30	72.07	80	2- معنى الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك

- بلغ معدل عدم انتشار عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، نسبة (98.20)%.

جدول رقم (67) : يوضح معدل عدم انتشار عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل عدم انتشار عنصر الهوية		الإجابات الخاطئة+دون اجابة		عناصر هوية المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
98.20	109	97.30	108	1- الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك
		99.10	110	2- معنى هذه الألوان الأصلية لمؤسسة سونطراك
		196.40	218	المجموع

- في حين، بلغ معدل انتشار عنصر هوية المؤسسة، نسبة (1.8)%، فقط، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (68) : يوضح معدل انتشار عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل انتشار عنصر الهوية		الإجابات الصحيحة		عناصر هوية المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.8	2	2.7	3	1- الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك
		0.9	1	2- معنى هذه الألوان الأصلية لمؤسسة سونطراك
		3.6	4	المجموع

- تترتب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (69) : يوضح ترتيب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

المعدل العام لانتشار عنصر الهوية		معدل الانتشار		العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33.92	33.33	49.99	49	1- عنصر الأحداث التاريخية
		49.99	49	1- عنصر الشخصيات البارزة
		1.8	2	2- عنصر هوية المؤسسة
		3.6	100	المجموع

- بلغ معدل عدم انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بالترتيب كما هي واضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (70) : يوضح ترتيب معدلات عدم الانتشار لعناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

معدل انتشار عنصر الهوية		الإجابات الخاطئة		العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
63.55	73.66	98.20	109	1- عنصر هوية المؤسسة
		50.59	56.5	3- عنصر الشخصيات البارزة
		41.88	55.50	2- عنصر الأحداث التاريخية
		190.67	221	المجموع

- انتشار معلومات خاطئة حول العناصر العامة (المتعلقة بماضي المؤسسة) في ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك. كذلك الخاصة باسم الرئيس المدير الأول لمؤسسة سونطراك، الألوان الأصلية للوقو المؤسسة، ومؤشر ماذا تعني هذه الألوان الأصلية؟.

- أعلى النسب، المسجلة في جميع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، سجلت من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 5 إلى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تبدو طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.

- أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة (الأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، وهوية مؤسسة سونطراك)، في دراسة واقع الثقافة العامة السائدة بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك. تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات العامة الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، سواء تلك المتعلقة بالأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، أو المتعلقة بهوية المؤسسة، المتطرق إليها في هذه الدراسة الاستطلاعية.

ثانيا: العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك:

اتضح من خلال الاستطلاع الذي تم إجراؤه على مجموعة من العناصر المهنية (كقيم مهنية) لثقافة مؤسسة سونطراك، سواء كانت تلك التي تصف علاقة العامل بالعمل ، أو تلك السائدة عند أداء العمل وكذا تلك التي تصف علاقة الإطارات بزملاتهم في العمل ، ما يلي:

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا الجزء من الدراسة: % (3.13).
- تتمتع ثقافة مؤسسة سونطراك، بقيم مهنية قوية تجاه العمل، وذلك، بالترتيب، كما يلي:

1- الانضباط، بنسبة % (95.50)،

2- الالتزام، بنسبة % (86.49)،

3- ثم احترام وقت العمل، بنسبة % (85.99) .

- ترجمت معظم النتائج المسجلة في المحور الخاص بالعناصر المهنية (التي تصف علاقة العامل بالعمل)، لثقافة مؤسسة سونطراك، المعطيات الميدانية الإحصائية لخصائص مجتمع البحث*. حيث سجلت معظم النسب المرتفعة من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس) وفئة (من 5 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية. من جهة، وتقاربت النتائج المسجلة من طرف فئتي، (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية. من جهة أخرى.

- يجتمع معظم الإطارات داخل مؤسسة سونطراك، في علاقات مهنية تسودها قيما ايجابية، هي، بالترتيب:

1- الاحترام، بنسبة % (100)،

2- التفاهم، بنسبة % (81.98)،

3- والثقة، بنسبة % (79.28).

- نفى تقريبا خمس (5/1) مجموع الإطارات المستجوبة، أي بنسبة % (20.72)، سيادة الثقة المتبادلة بين العمال داخل مؤسسة سونطراك.

- تنعدم الثقة، وينسب معتبرة، لدى فئة الذكور، بنسبة % (14.5)، مقابل فئة الإناث، التي سجلت نسبة % (6.31) ، حسب متغير الجنس، ولدى فئة (من 5 الى 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (11)، وفئة (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (7.21) حسب متغير الأقدمية

- يتفق تقريبا جميع إطارات فئة (أقل من 5 سنوات)، باستثناء نسب الامتناع عن الإجابة، على انتشار عنصر التفاهم بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب لمؤسسة سونطراك.

- إجماع تام من طرف إطارات وحدة مقر فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصعب على انتشار عنصر الاحترام المتبادل بين العمال داخل هذه المؤسسة.

- تتوفر ثقافة مؤسسة سونطراك، على عنصر مهني قوي واحد (عند أداء العمل)، هو التنسيق، وذلك

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصعب، الجدول رقم (01)، ص: 14

بنسبة % (95.50) .

- سجلت إطارات فئة الإناث، حسب متغير الجنس، وإطارات فئة (أقل من 5 سنوات)، حسب متغير الأقدمية، قيمة % (100) في إدلائهم بانتشار عنصر التنسيق داخل مؤسسة سونطراك، وهذا باستثناء نسب المسجلة في خانة (دون اجابة)، حيث سجلت فئة الاناث، نسبة % (53.15)، وفئة (أقل من 05 سنوات) نسبة % (17.2).

- يتواجد عنصر روح الفريق، بنسبة متوسطة، تقدر بـ % (65.77) في هذه الدراسة الاستطلاعية، أي ما يعادل (30/1) إطارا داخل مؤسسة سونطراك.

- ينتشر عنصر روح الفريق لدى الإطارات التي تقل أقدميتهم عن (15 سنة). وهذا ما يفسر، ربما، بحداثة هذا المفهوم التنظيمي، وسعي المؤسسات الجزائرية، حديثا، في نشره بين العمال.

- ينتشر عنصر التعاون بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، مؤسسة سونطراك، لدى عشر (10) إطارات فقط من مجموع (111) إطارا، حيث نفي ما نسبته % (84.64) انتشار هذا العنصر داخل المؤسسة التي يعملون بها.

- يندم تماما، أي % (0)، انتشار عنصر التعاون بين إطارات الفئة الأولى، (أقل من 05 سنوات)، لمتغير الأقدمية داخل مؤسسة سونطراك.

- عدم التكامل بين جميع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، وهذا بين انتشار كل من عنصر الانضباط، عنصر الالتزام، عنصر احترام وقت العمل (كعناصر مهنية تصف علاقة العامل بالعمل)، وأيضا انتشار تلك العناصر التي تجمع عمال هذا الفرع على أساس الاحترام والثقة (المتبادلة) والتفاهم، مقابل غياب كل من عنصر روح الفريق وروح التعاون وروح الفريق بين هؤلاء الإطارات.

- صرامة النظام الإداري، ونظام المراقبة ونظام العقوبات، السائد في مؤسسة سونطراك، وتحقيقه للعناصر المهنية المتمثلة في الالتزام والانضباط وحتى المواظبة على احترام وقت العمل، التنسيق.... الخ كعناصر مهنية تحكم سير العمل بين إطارات مؤسسة سونطراك.

- فشل الأنظمة الإدارية في نشر عنصر التعاون وروح الفريق بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

- سجلت أعلى النسب، في معظم العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 5 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تبدو طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.

- أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة بالنسبة للعناصر المهنية، سواء تلك التي تصف أداء العمل داخل المؤسسة، أو تلك التي تصف علاقة العامل بالعمل، وكذلك علاقة العامل بزملائه في العمل، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية، باستثناء النتائج المسجلة في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم (71): يوضح بعض المفارقات المسجلة بين الفئات المتقاربة إحصائيا

العناصر المهنية	الفئة التنظيمية	النسبة المئوية	الفئة التنظيمية	النسبة المئوية
1- انتشار عنصر روح الفريق	(أقل من 05 سنة)	%13.51	(أكثر من 15 سنة)	%3.60
2- عدم انتشار عنصر الثقة	الذكور	%14.5	الإناث	%6.31

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير بين متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات المهنية الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، وبالتالي عدم اختلاف هذه العناصر (الثقافة) المهنية بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية).

ثالثا: العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك

تتميز الثقافة الإدارية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب

لمؤسسة سونطراك بما يلي:

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة حول هذا المحور % (2.47).
- تعدد قيمتي العدل والمساواة، ، تقريبا بنسبة % (73)، في ممارسات الإدارة تجاه عمالها الاطارات وهذا حسب إجابات جميع عمال المؤسسة باختلاف فئاتهم.
- تنتشر بهذه المؤسسة، نسبيا، بتحفظ، ثقافة إدارية بيروقراطية.
- انتشار محتشم لعنصري العدل والمساواة، داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، حيث قدر بنسبة % (25)، أي أقل من ربع (4/1) مجموع الإطارات المستجوبة التي يقدر عددها (111) إطارا.
- عدم إشراك إدارة مؤسسة سونطراك، إدارتها في اتخاذ القرارات، وذلك بنسبة % (83.78).

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص: 14

- إشراك الإدارة لما نسبته % (11.71) ، فقط ، من إطارات المؤسسة، في عملية اتخاذ القرارات.
- كنتيجة حتمية، للنتائج المسجلة سابقا حول محور الثقافة الإدارية، لا يثق أغلبية إطارات هذه المؤسسة، في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، وذلك بنسبة % (91) من إجمالي إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

- يثق، بالمقابل، ما نسبته % (7.21)، فقط، من إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها.

- سجلت أعلى النسب، في معظم العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 5 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تدوا طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.

- أغلب النتائج المسجلة في المحورين بالنسبة للعناصر الإدارية، سواء تلك التي تصف ثقافة العمال بالإدارة، أو تلك التي تصف ثقافة الإدارة بالعمال، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات الإدارية الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، وبالتالي عدم اختلاف هذه العناصر (الثقافة) الإدارية بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية).

رابعا: العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك:

تتميز الثقافة التحفيزية السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك بما يلي:

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المبحث % (7.89).
- تركز ثقافة مؤسسة سونطراك (التحفيزية المهنية) على نشر العنصر التحفيزي المهني المتمثل في الإبداع والابتكار، بنسبة % (42.34)،
- عدم انتشار عنصر الإبداع والابتكار بين إطارات فئة (أكثر من 15 سنة) ، حسب متغير الأقدمية، وهذا بنسبة % (12.61). ويسجل انتشار هذا العنصر، بين إطارات نفس الفئة، بنسبة % (6.31) فقط.

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص: 14

- أكد، ما نسبته % (36.04)، من اطارت مؤسسة سونطراك على أن الأجر المتقاضى مقابل مجهوداتهم داخل هذه المؤسسة، يعتبر عنصرا تحفيزي مهنيا.
- احتل عنصر تقدير الجهود المبذولة من طرف الإطارات، من خلال الاستطلاع الذي أجري مع إطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمؤسسة سونطراك ، كعنصر تحفيزي مهني، المرتبة الثالثة، بعد عنصري الإبداع والابتكار، وعنصر الأجر، وذلك بنسبة % (30.63).
- يأتي العنصر التحفيزي المهني المتمثل في عنصر التكوين، في المرتبة الرابعة الأخيرة، مقارنة بباقي العناصر التحفيزية المهنية المتناولة في الدراسة، وذلك بنسبة % (24.32).
- تقاربت النسب التي عبرت عن عدم انتشار عنصر الإبداع والابتكار، بنسبة % (40.54) وانتشاره، بنسبة % (42.34)، بين اطارت مؤسسة سونطراك.
- أكد، أغلبية الإطارات المستجوبة في هذه الدراسة الاستطلاعية، على غياب معظم العناصر التحفيزية المهنية المتناولة في الدراسة.
- غياب عنصر التكوين بنسبة % (58.56) داخل مؤسسة سونطراك.
- "توجه المؤسسة بالاهتمام أكثر بالتخصصات التقنية، خاصة فئة المهندسون، على حساب التخصصات الأخرى"¹. بالنسبة لتوزيع عنصر التكوين بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصّب، لمؤسسة سونطراك.
- غياب عنصر التكوين، بين معظم اطارات فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصّب، لمؤسسة سونطراك، وبصفة خاصة فئة (أكثر من 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية.
- لا تعمل مؤسسة سونطراك على تحفيز عمالها عن طريق عنصر تقدير الجهود المبذولة، وهذا بنسبة % (47.75)، من إجمالي الإطارات المستجوبة. في حين نفى ما نسبته % (30.63) من إطارات هذه المؤسسة ذلك، وأكد على انتشار هذا العنصر التحفيزي المهني داخل المؤسسة.
- وهذا ربما ما يؤكد الافتراض السابق، المشار إليه في العنصر الخاص بالتكوين، والمتمثل في "الاهتمام الخاص الذي توليه هذه المؤسسة لبعض التخصصات (التقنية) وبعض الفئات المهنية (المهندسون)"² على حساب التخصصات والفئات المهنية الأخرى. فيما يخص عنصر تقدير الجهود.

¹ مقابلة مع _____، : إطار بوحدّة مقر فرع التكرير، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 11:30.

² مقابلة مع _____، : إطار بوحدّة مقر فرع التكرير، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 10:30.

- صرح ما يعادل، نسبة % (44.14) من مجموع إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، بعدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه بهذه المؤسسة، في حين صرح عكس ذلك، ما نسبته % (36.04).

- لا يعتبر عنصر الأجر داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، عنصرا محفزا لأغلبية إطارات المؤسسة باختلاف فئاتهم.

- تمارس مؤسسة سونطراك ثقافة التحفيز السوسيومهنية لفائدة العمال وكذا عائلاتهم، وذلك مع جميع (تقريبا) إطارات المؤسسة % (99.1)، أي باستثناء، الامتناع عن الإجابة، الذي سجل % (0.9)، أي ما يعادل إطارا واحدا من مجموع (111) إطارا، (111/1) إطارا داخل هذه المؤسسة.

- سجلت أعلى النسب، في معظم العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 5 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تبدو طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.

- أغلب النتائج المسجلة في محوري العناصر التحفيزية (التحفيزية المهنية، التحفيزية السوسيومهنية)، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات متغير الجنس وكذا فئات متغير الأقدمية.

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات التحفيزية الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، وبالتالي عدم اختلاف هذه العناصر (الثقافة) التحفيزية بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية).

خامسا: قياس ثقافة مؤسسة سونطراك

تتميز ثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب باختلاف خصائصهم (الجنس والأقدمية) بما يلي:

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة حول المحور الاول الخاص بصورة المؤسسة، نسبة % (12.16).

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة حول المحور الثاني الخاص بدرجة الانتماء الى هذه المؤسسة، نسبة % (14.41).

- بلغ معدل الامتناع عن الإجابة في هذا المبحث، نسبة % (13.24).

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص: 14

- لم يتفق إطارات مؤسسة سونطراك، مع معظم المواطنين الجزائريين حول الصورة الذهنية لهذه المؤسسة، ففي حين وقت يرى المواطنون الجزائريون، بأن مؤسسة سونطراك، تعتبر مؤسسة قوية (Puissante)، يتمنى كل واحد منهم الانتماء إليها، يصفها اطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، المستجوبة، بأنها مؤسسة متوسطة وضعيفة ، وذلك بنسبة % (85.58).

- يصف إطارات مؤسسة سونطراك، هذه المؤسسة التي ينتمون إليها بأنها مؤسسة متوسطة، بنسبة % (42.34)، ومؤسسة ضعيفة، بنسبة % (43.24).

- معظم إطارات فنتي (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية يصفون هذه المؤسسة بالمتوسطة، أو الضعيفة، وذلك بنسبة % (85.58)

- يصف خمس (05)، إطارات، مؤسسة سونطراك، أي بنسبة % (4.5)، هذا المجمع الضخم الذي يزيد عمره عن 53 سنة، بالمؤسسة القوية.

- لهذا، صرح أغلبية هؤلاء الإطارات، وذلك بنسبة % (63.06)، بشعورهم بعدم الانتماء إلى هذه المؤسسة التي يعملون بها.

- قدرت قيمة الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، من طرف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، بنسبة % (22.52)، أي ما يعادل إطارا واحدا من كل عشرين اطارا (20/1) ممن عبروا عن شعورهم إلى هذه المؤسسة.

- تمثل مؤسسة سونطراك، البيت الثاني، بعد البيت العائلي، ورمزا وطنيا يترجم تاريخ الوطن الجزائري لـ % (22.52) من إطارات هذه المؤسسة، الذين وصفوا انفسهم بالقوميين (Des nationalistes).

- أعلى النسب، المسجلة في معظم العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، سجلت من طرف فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (من 5 الى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تبدا طبيعية، باعتبارها انعكاسا لحجم هاتين الفئتين، مقارنة بحجم الفئات الأخرى*.

- أغلب النتائج المسجلة في محوري قياس ثقافة مؤسسة سونطراك (صورة المؤسسة، الشعور بالانتماء الى هذه المؤسسة)، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، مفارقات بارزة، بين إجابات فنتي الجنس وكذا بين فئات الأقدمية.

* أنظر خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص: 14

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تحديد صورة المؤسسة، وكذا الشعور بالانتماء إليها من طرف الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

الفصل الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

تمهيد:

تم التركيز في هذا الجزء من الدراسة، على العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية* كمؤشرات لقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك ، باعتبار هذه العناصر الإستراتيجية، كما اشرنا إليه في المبحث الرابع من الفصل الخاص بالاتصال الداخلي، تعتبر عناصر مفاتيح (éléments clés) تضمن النجاح لمختلف العمليات الاتصالية داخل المؤسسات، بمختلف انواعها، والتي تتمثل هنا، في كل من الرسالة والوسيلة الاتصالية.

بناء على ذلك، تم تصميم المباحث الأربعة الأولى لقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (كما هي، مرتبة، في الفصل السابق)، أي كل من العناصر (العامة، المهنية والإدارية ثم التحفيزية)، على أساس ثلاثة أبعاد استطلاعية، وزعت بين عنصري الرسالة والوسيلة الاتصالية، كما يلي:

1- **طبيعة الرسائل الاتصالية (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*¹ التي تضمن لهذه المعلومات النجاح والفعالية في تحقيق أهداف العملية الاتصالية، ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أربعة خصائص، باعتبارها الخصائص المشتركة بين جميع أنواع المعلومات المستهدفة، في رأينا، والتي تتمثل في: سهولة الولوج، الوضوح، البساطة، إضافة إلى أن تكون المعلومات التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك، كاملة، أي غير ناقصة.

2- **نوع الوسائل التي تنقل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك:** أصبحت الوسائل الاتصالية احدى الرهانات الاتصالية الأساسية داخل المؤسسة، و، كما هو معلوم " الوسيلة (حسب ماكلوهان) هي الرسالة"¹، فاختيار الوسيلة المناسبة للرسالة هو اختيار استراتيجي، يتحدد على أساسه نجاح الاتصال

* أنظر الفصل الثاني، المبحث الثاني، ص: 71
¹ أنظر:

- François , Eldin: Op. cit. P,P: 149-150

- Marie-Helene, Westaphalen: Op. cit, P: 76

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

Alain , Saumier: Op. cit, P: 10¹

داخل المؤسسة¹، لهذا أصبحت فعالية العمليات الاتصالية داخل المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بالاستعمال الصحيح لهذه الوسائل. وعلى هذا الأساس، ركزنا في هذه الدراسة، من خلال هذا المحور، على نوع الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات وحدة مقر مديرية سونطراك-المصب. معتمدين في ذلك على الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة.

3- طبيعة الوسائل التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك: لكل وسيلة اتصالية خصائص (Caractéristiques) تتباين بين التنوع، التقنية والفعالية (Diversité, Technicité, Efficacité) ، واستغلالها الجيد هو الذي سيضمن الفعالية² 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 إطارات مديرية سونطراك-المصب، بناء على ثلاثة مؤشرات للقياس هي: السرعة، المرونة، والفعالية.

وفرضت الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة، في آخر هذا الفصل، ولاستكمال هدف الدراسة، اضافة مبحث خامس، عني بقياس نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة، ثم قياس مدى نجاحه، أي الاتصال الداخلي، في نشر ثقافة قوية لهذه المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال بناء على إجابات الإطارات وحسب الخصائص المعتمدة ، (متغيري الجنس والأقدمية)، لأسئلة الاستمارة الخاصة بالمحور الخاص بهذا المبحث.

¹ Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P : 11

Martine, Ternois: Op. cit, P : 12²

المبحث الأول: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة

قمنا بدراسة العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، في المبحث الأول من الفصل السابق (الثاني) من خلال ثلاثة مؤشرات هي: الأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، وعنصر الهوية لثقافة مؤسسة سونطراك، وسنحاول بدورنا في هذا المبحث ، قياس مدى مساهمة الاتصال داخل مؤسسة سونطراك في نشر هذا النوع من العناصر (العامة) لثقافة مؤسسة بين اطاراتها، وذلك من خلال الأبعاد الاستطلاعية المرجوة بالدراسة في هذا الفصل كما يلي:

أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك: بناء على مجموعة من الخصائص الإستراتيجية للرسالة الاتصالية المتمثلة في أربعة مؤشرات هي: سهولة الولوج، الوضوح، البساطة، وهل هذه الرسائل كاملة، قمنا بفحص تلك الرسائل الاتصالية التي تنشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين الإطارات، من خلال ثلاثة أجزاء كما يلي:

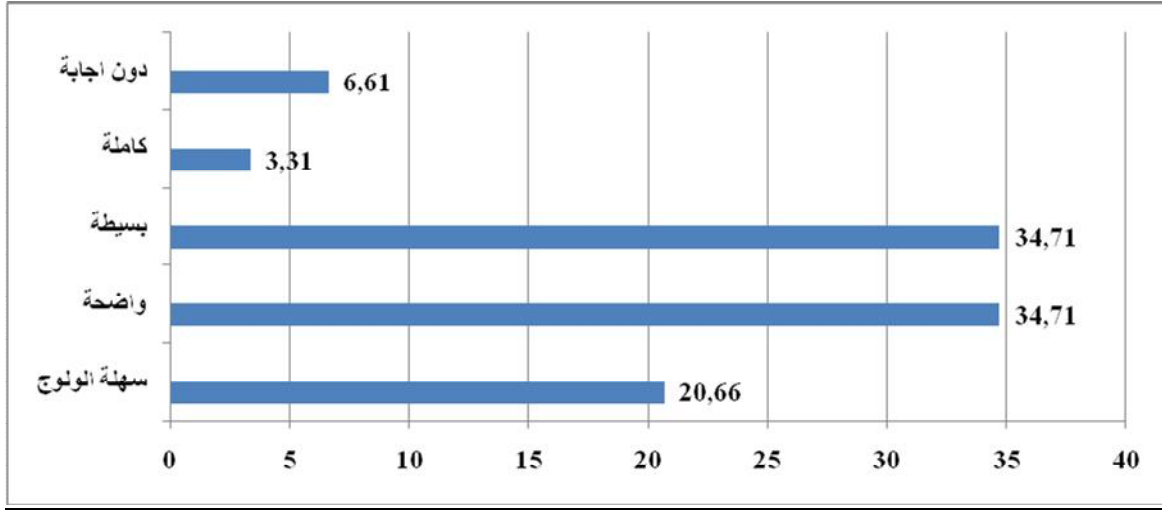
1- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة: في الاستطلاع عن طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك، والتي تم الكشف عنها في الفصل السابق (كالأحداث التاريخية للمؤسسة، الشخصيات البارزة في المؤسسة وكذا هوية المؤسسة)، وذلك بين إطارات المؤسسة، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (73): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
30	أ. سهولة الولوج	25	20,66
	ب. بوضحة	42	34,71
	ج. بسيطة	42	34,71
	د. كاملة	4	3,31
	ه. دون اجابة	8	6,61
المجموع		121	100,00

ويمكن رسم نتائج هذا الجدول، بصورة أوضح ، من خلال الأعمدة البيانية رقم (69) كما يلي:



رسم بياني رقم (69) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة
لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

يوضح الرسم البياني رقم (69) ما يلي من النتائج:

- وصف أربع وثمانون (84) إطارا بمديرية سونطراك-المصعب، المعلومات التي تحمل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك، أي تلك التي تصف (الأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، هوية المؤسسة) بأنها، معلومات بسيطة وواضحة بالدرجة الأولى، أي بنسبة % (69.42). حيث توازت الأعمدة الممثلة لخاصيتي الوضوح والبساطة عند أعلى قيمة تصف المعلومات العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بالوضوح % (34.71)، والبساطة % (34.71). وهذا مقارنة بالخصائص الأخرى.
- وصفت، في المرتبة الثانية، هذه المعلومات بأنها سهلة الولوج بنسبة % (20.66)، أي ما يعادل إجابات خمس وعشرون (25) إطارا.
- وبدرجة ضعيفة جدا % (3.31)، أي بمعدل أربع (4) إطارات من إجمالي (111) إطارا، يصف هذا النوع من المعلومات بأنها كاملة.
- امتنع % (6.61)، أي ما يعادل أربع إطارات (4)، من إجمالي الإطارات المبحوثة، عن الإجابة.

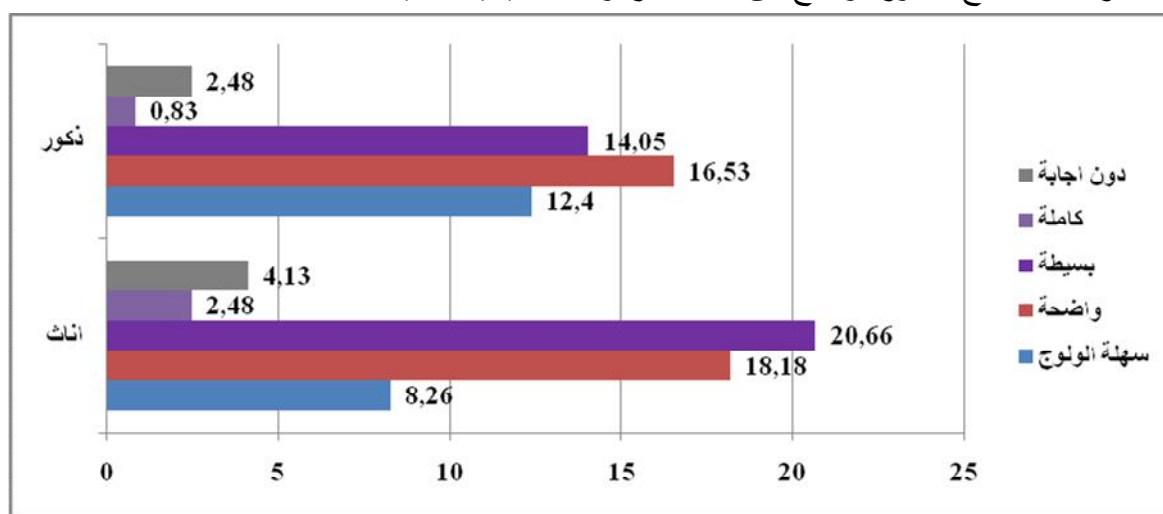
2- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: يعرض لنا، الجدول التالي، النتائج هذا المتحصل عليها من طرف إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، على النتائج التالية:

جدول رقم (74): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	إناث	التكرار	النسبة	
15	10	التكرار	أ. سهولة الولوج	30
12,4	8,26	النسبة		
20	22	التكرار	ب. واضحة	
16,53	18,18	النسبة		
17	25	التكرار	ج. بسيطة	
14,05	20,66	النسبة		
1	3	التكرار	د. كاملة	
0,83	2,48	النسبة		
3	5	التكرار	هـ. دون اجابة	
2,48	4,13	النسبة		
56	65	التكرار	المجموع	
46,28	53,72	النسبة		

وتظهر هذه النتائج بصورة أوضح من خلال الرسوم البيانية التالية:



رسم بياني رقم (70) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الرسم البياني رقم (70) ما يلي:

- ظهرت أعلى النسب، الخاصة بوضوح وبساطة هذا النوع من المعلومات، من طرف فئة الإناث وذلك بالترتيب كما يلي: % (20.66) و % (18.66)

- في حين، أعلى نسبة وصفت هذا النوع من المعلومات بأنها سهولة الولوج، كانت من طرف فئة الذكور وذلك بنسبة % (12.4) .

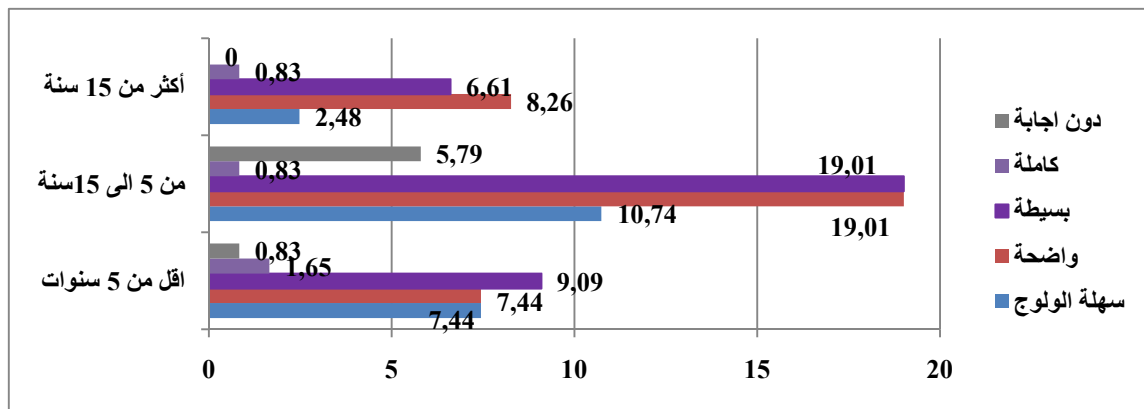
- سجلت نسبة الامتناع عن الإجابة، بالنسبة لهذا المحور، من طرف فئة الإناث % (4.13).
 - تقريبا (10/1) من الإطارات المستجوبة (من فئة الذكور)، لا يجدون صعوبة في الحصول على الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك.

3- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: من خلال الاستطلاع الذي أجريناه مع إطارات مؤسسة سونطراك، حول طبيعة المعلومات التي تنقل عناصر عامة (كالأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، وهوية المؤسسة)، وبناء على فئات متغير الأقدمية المعتمد عليها، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (75): طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية				
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
30	أ. سهولة الولوج	التكرار	9	13	3	
		النسبة	7,44	10,74	2,48	
	ب. واضحة	التكرار	9	23	10	
		النسبة	7,44	19,01	8,26	
	ج. بسيطة	التكرار	11	23	8	
		النسبة	9,09	19,01	6,61	
	د. كاملة	التكرار	2	1	1	
		النسبة	1,65	0,83	0,83	
	هـ. دون اجابة	التكرار	1	7	0	
		النسبة	0,83	5,79	0	
	المجموع		التكرار	32	67	22
			النسبة	26,45	55,37	18,18

وتنضج هذه النتائج من خلال الرسم البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (71) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- حققت الفئة الوسطى، لمتغير الأقدمية (من 5 الى 15 سنة) أعلى النسب في وصفها للرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك، كالأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة وعنصر الهوية لهذه المؤسسة، بأنها بسيطة % (19.01)، وواضحة % (19.01)، وسهلة الولوج % (10.74).

- تتقارب النسب التي تصف هذا النوع من الرسائل الاتصالية بالوضوح والبساطة بين فئة الإطارات الجديدة للمؤسسة، أي تلك التي تكاد تصل أقدميتها بهذه المؤسسة، الخمس (05) سنوات، بالترتيب % (7.44) و % (9.09) ، وبين الفئة القديمة بهذه المؤسسة، أي تلك التي تزيد أقدميتها عن 15 (سنة) حيث وصفت هذا النوع من المعلومات بالوضوح، بنسبة % (8.26) والبساطة بنسبة % (6.61).

- تظهر الأعمدة الخاصة بسمة (كاملة)، قصيرة جدا، امام باقي الأعمدة الأخرى لتعبر عن القيمة الضعيفة جدا، في وصفها للمعلومات العامة التي تنقلها العمليات الاتصالية داخل مديرية سونطراك-المصب.

- أما بالنسبة لسمة (سهلة الولوج)، فهي تتراوح بين % (10.74)، بالنسبة لفئة الإطارات الوسطى لمتغير الأقدمية، (من 5 إلى 15 سنة)، و % (7.44)، بالنسبة للفئة الأولى، لمتغير الأقدمية، وبنسبة % (2.48) فقط بالنسبة لفئة (أكثر من 15 سنة).

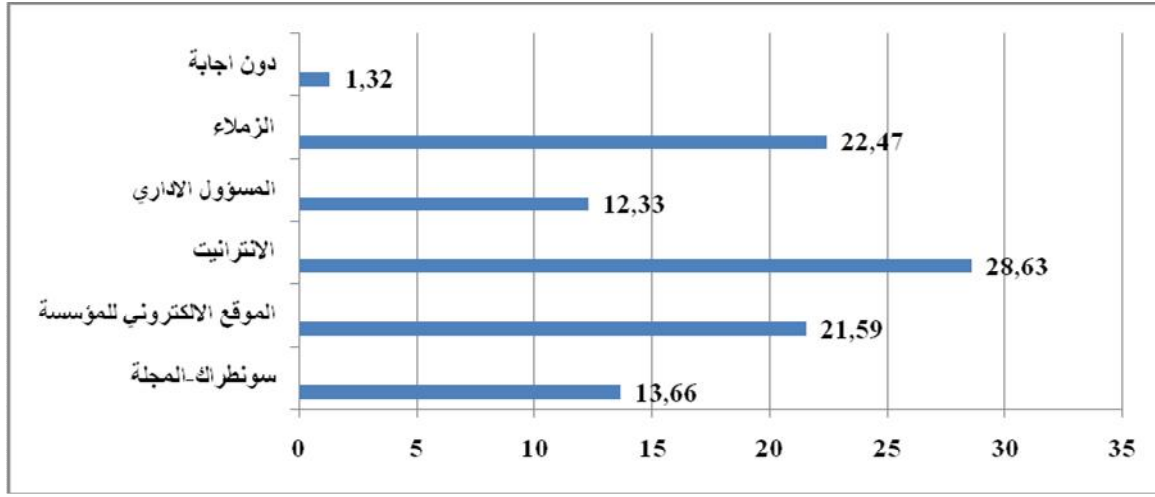
ثانيا: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك: تم بناء هذا المؤشر، انطلاقا من مجموع الوسائل الاتصالية، التي تتوفر عليها مؤسسة سونطراك، والملائمة لنشر هذا النوع من المعلومات، وللكشف عن اهم الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل المعلومات العامة حول مؤسسة سونطراك الى إطاراتها، بمختلف فئاتهم (الجنس والأقدمية)، تم الحصول على النتائج الواضحة في جداول والرسومات البيانية التالية:

1- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطرار المؤسسة:

جدول رقم (76): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطرار المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
31	نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك	أ. سونطراك-المجلة	13,66
		ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة	21,59
		ج. الانترنت	28,63
		د. المسؤول	12,33
		هـ. زملاء	22,47
		و. دون اجابة	1,32
المجموع		227	100,00

وتتضح نتائج هذا الجدول أكثر من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (72) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطرار المؤسسة

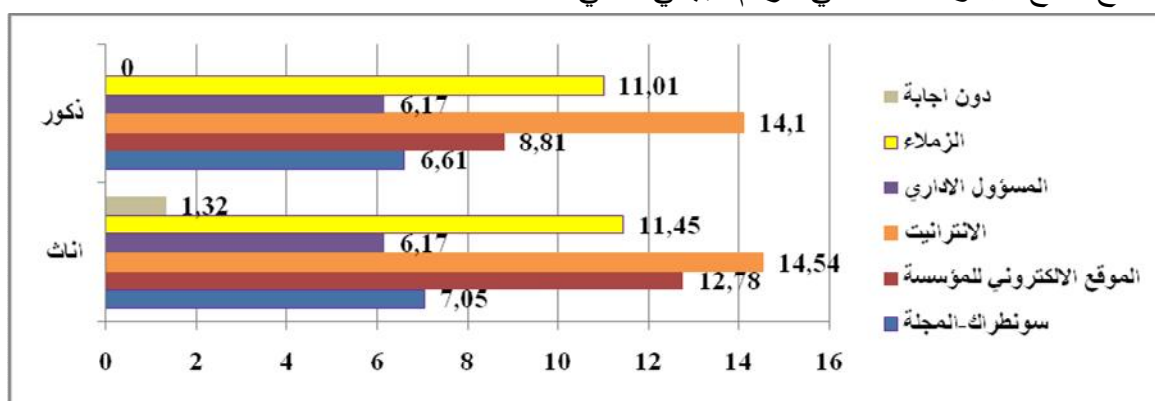
- تصدرت الانترنت قائمة مصادر المعلومات العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، حسب إطرار مديرية سونطراك-المصب. وذلك بنسبة % (28.63)، ويأتي في المرتبة الثانية زملاء العمل بنسبة % (22.47)، وفي المرتبة الثالثة، الموقع الالكتروني للمؤسسة، بنسبة % (21.59)، ثم الوسيلة المكتوبة، والمتمثلة في سونطراك-المجلة، بنسبة % (13.66)، وفي الأخير المسؤول الإداري، بنسبة % (12.33).

2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وزعت النتائج العامة المتحصل عليها، حسب فئتي الإناث والذكور كما يلي:

جدول رقم (77): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

رقم السؤال	السؤال	الجنس			
		ذكور	إناث		
31	نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك	أ.سونطراك- المجلة	التكرار	16	15
		النسبة	7,05	6,61	
		ب.الموقع الالكتروني للمؤسسة	التكرار	29	20
		النسبة	12,78	8,81	
		ج.الانترانيت	التكرار	33	32
		النسبة	14,54	14,10	
		د.المسؤول الاداري	التكرار	14	14
		النسبة	6,17	6,17	
		هـ.الزملاء	التكرار	26	25
		النسبة	11,45	11,01	
و. دون اجابة	التكرار	3	0		
النسبة	1,32	-			
المجموع		التكرار	121	106	
		النسبة	53,30	46,70	

تتضح نتائج الجدول أعلاه، في الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (73) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- تتقارب قيم أعمدة الوسائل التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين فئة الذكور وفئة الإناث، ولم يسجل أي اختلاف واضح في النتائج المسجلة بين الفئتين

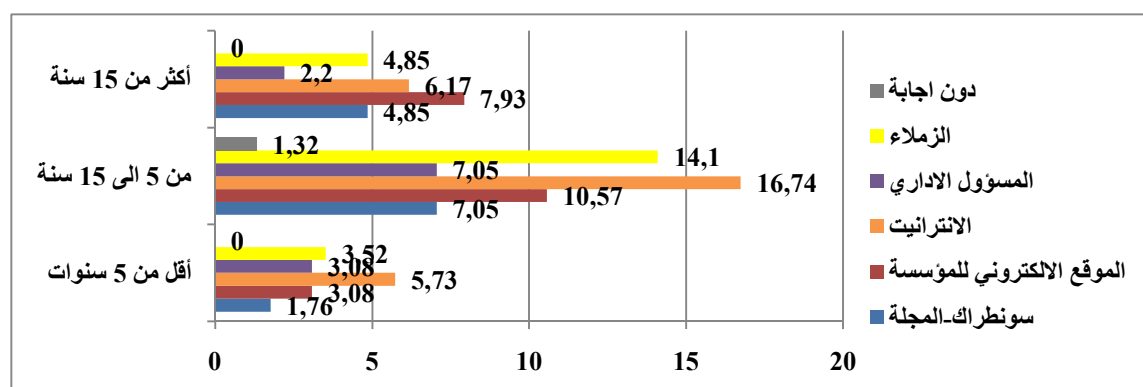
2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: انطلاقاً من الفئات المعتمدة لدراسة نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (78): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
31	أ.سونطراك-المجلة	التكرار	4	16	11
		النسبة	1,76	7,05	4,85
	ب.الموقع الالكتروني للمؤسسة	التكرار	7	24	18
		النسبة	3,08	10,57	7,93
	ج.الانترانيت	التكرار	13	38	14
		النسبة	5,73	16,74	6,17
	د.المسؤول الإداري	التكرار	7	16	5
		النسبة	3,08	7,05	2,20
	هـ.الزملاء	التكرار	8	32	11
		النسبة	3,52	14,10	4,85
	و. دون إجابة	التكرار	0	3	0
		النسبة	-	1,32	-
المجموع		التكرار	39	129	59
		النسبة	17,18	56,83	25,99

وتتضح النتائج المسجلة في الجدول رقم (77) بصورة أوضح في الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (74) يمثل نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، النتائج التالية:

- تتلقى فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتها بمؤسسة سونطراك، بين (5 إلى 15 سنة) هذا النوع من المعلومات، عن طريق الانترنت، وذلك بنسبة % (16.74). ثم الزملاء، بنسبة % (14.10)، يليهما الموقع الالكتروني للمؤسسة، بنسبة % (10.57)، وفي الأخير، عن طريق المسؤول الإداري، بنسبة % (7.05)، وصحافة المؤسسة (سونطراك-المجلة)، بنفس النسبة % (7.05).

- ثم، تأتي فئة الإطارات التي تتجاوز أقدميتها 15 سنة، في المرتبة الثانية، في تلقيها لهذا النوع من عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة، بنسبة % (7.93) ثم عن طريق الانترنت، بنسبة % (6.17) ، ثم بواسطة كل من الزملاء، وذلك بنسبة % (84.85)، ثم عن طريق وسيلة سونطراك-المجلة بنفس القيمة % (84.85)، وفي الأخير عن طريق المسؤول الإداري بنسبة ضعيفة جدا، لا تتجاوز % (2.2)

- تتلقى الفئة الأولى، من متغير الأقدمية، أي تلك التي تعتبر حديثة بالنسبة للمؤسسة، (أقل من 05 سنوات)، المعلومات العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسب ضعيفة جدا، من نفس قائمة الوسائل التي أدلت بها الفئة الثالثة التي تزيد أقدميتها بهذه المؤسسة على (15 سنة).

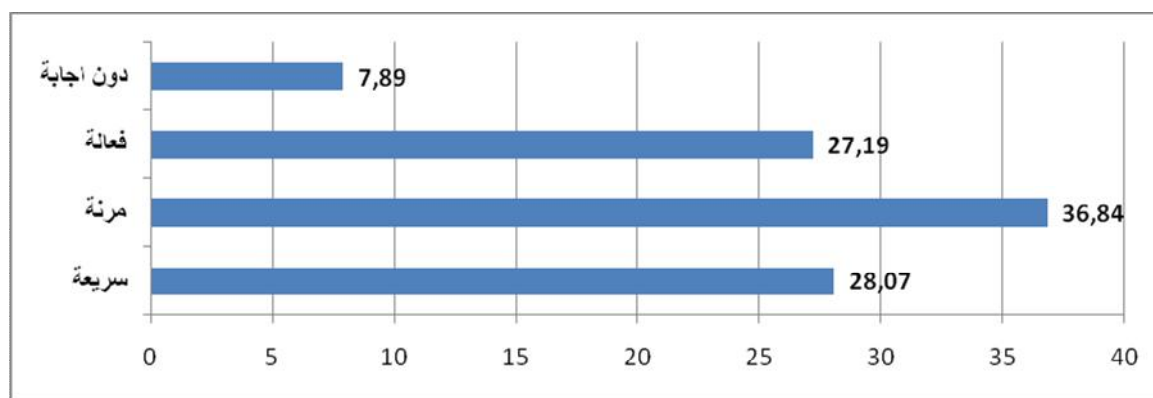
ثالثا: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك: من خلال المبادئ الإستراتيجية لنجاح الوسيلة الاتصالية قمنا بفحص تلك الرسائل الاتصالية التي تنشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كما يلي:

1- **استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة:** لاستطلاع الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل كل من العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، كالأحداث التاريخية للمؤسسة، الشخصيات البارزة للمؤسسة، وهوية المؤسسة، تحصلنا على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (79): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة
لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
32	أ. سريعة	32	28,07
	ب. مرنة	42	36,84
	ج. فعالة	31	27,19
	د. دون اجابة	9	7,89
المجموع		114	100.00

تتضح نتائج هذا الجدول أكثر، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (75) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة
لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

- أفادت نسبة (36.84%)، من اجمالي الاطارات المستجوبة، ان الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل المعلومات العامة (العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك)، هي وسائل مرنة، بالدرجة الأولى، ثم وصفت بأنها وسائل سريعة، وذلك بنسبة (28.07%)، وفي الدرجة الثالثة تعتبر هذه الوسائل فعالة بدرجة (27.19)%.

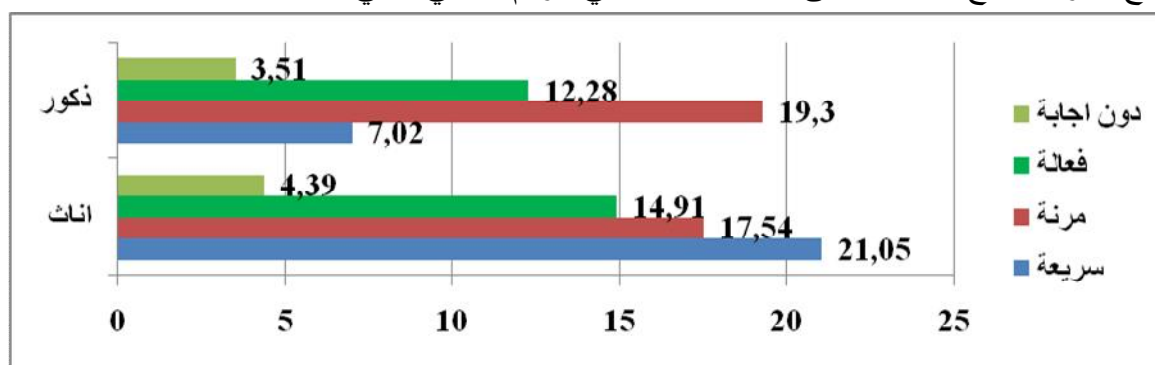
2- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما عن رأي هؤلاء الإطارات حسب متغير الجنس، أي حسب فئتي الاناث والذكور بالنسبة للإطارات المستجوبة، فقد تم توزيع النتائج المتحصل عليها على هاتين الفئتين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (80) كما يلي:

جدول رقم (80): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	اناث				
8	24	التكرار	أ. سريعة	طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك	32
7,02	21,05	النسبة			
22	20	التكرار	ب. مرنة		
19,30	17,54	النسبة			
14	17	التكرار	ج. فعالة		
12,28	14,91	النسبة			
4	5	التكرار	د. دون اجابة		
3,51	4,39	النسبة			
48	66	التكرار	المجموع		
42,11	57,89	النسبة			

تتضح أكثر، النتائج المسجلة على الجدول اعلاه، في الرسم البياني الآتي:



رسم بياني رقم (76) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- تصرح فئة الإناث بأن الوسائل التي تعمل على نقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك، هي وسائل سريعة، % (20.05)، ثم مرنة % (17.54)، وفعالة في المرتبة الثالثة، بنسبة % (14.91).

- في حين، يؤكد فئة الذكور، بأن هذه الوسائل تتسم بالمرونة أولاً، وذلك بنسبة % (19.3)، ثم فعالة بنسبة % (12.28)، وفي الأخير سريعة بنسبة % (7.03).

3- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات

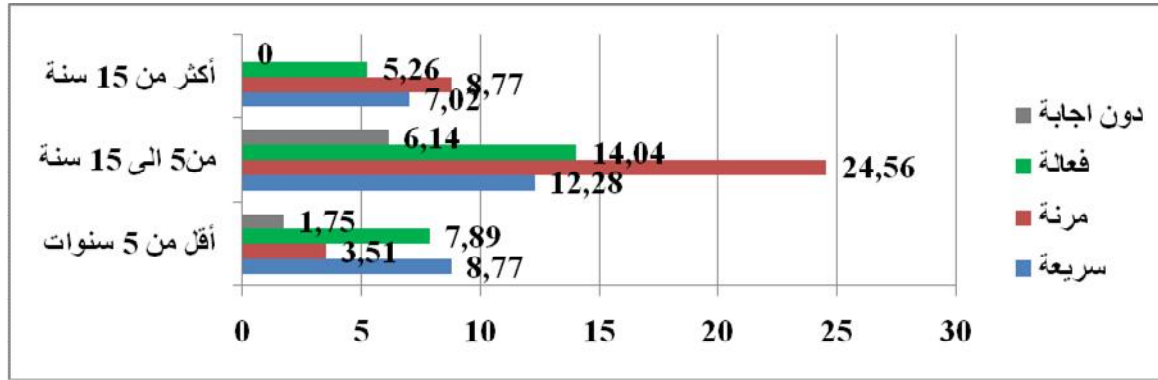
المؤسسة حسب متغير الأقدمية: في الاستطلاع الذي اجري للكشف عن طبيعة الوسائل التي تعمل على نقل المعلومات الخاصة بالأحداث التاريخية، او تلك التي تعرف ببعض الشخصيات التي تركت بصماتها في تأويخ المؤسسة، أو حتى تلك (المعلومات) التي تنقل عناصر حول هوية مؤسسة سونطراك، كالوقوف

(Le Logo) على سبيل المثال...وكنعاصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك، وبناءا على فئات متغير الأقدمية للاطارات المستجوبة داخل مؤسسة سونطراك، تم الحصول على النتائج الواضحة أسفله:

جدول رقم (81): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية				
		أقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
32	طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	10	14	8	
		النسبة	8,77	12,28	7,02	
		التكرار	4	28	10	
		النسبة	3,51	24,56	8,77	
		التكرار	9	16	6	
		النسبة	7,89	14,04	5,26	
	د.دون اجابة	التكرار	2	7	0	
		النسبة	1,75	6,14	-	
	المجموع		التكرار	25	65	24
			النسبة	21,93	57,02	21,05

وتظهر نتائج الجدول رقم(80) من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (77) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- سجلت أعلى قيمة تصف الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بالمرونة من طرف فئة (من 5 الى 15 سنة)، (%24.56).
- تصف نفس الفئة، هذه الوسائل بانها فعالة، (%14.04)، ثم سريعة (%12.28)
- تتقارب النسب التي تصف هذه الوسائل، بالمرونة، ثم بأنها سريعة وفعالة بين الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) و الثالثة (أكثر من 15 سنة) لمتغير الأقدمية.

نستنتج من خلال استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر العامة (كالأحداث التاريخية والشخصيات البارزة للمؤسسة وكذا هوية مؤسسة سونطراك) حسب إطارات هذه المؤسسة، ما يلي:

- تتميز المعلومات العامة المتداولة بين إطارات مؤسسة سونطراك، بداية، بالبساطة، بنسبة % (34.71) والوضوح بنسبة % (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 لتقافة هذه المؤسسة، وهذا حسب إجابات الإطارات من الإناث والذكور وجميع فئات متغير الأقدمية، وذلك دون تمييز يذكر، خاصة إذا ما أخذنا بالاعتبار الإحصائيات الميدانية القاعدية لهذه الدراسة*¹ ، إذ تقاربت النتائج الخاصة بعنصري البساطة والوضوح لدى جميع فئات المتغيرين (الجنس والأقدمية)

- كما أن هذا النوع من الرسائل الاتصالية الخاصة بالثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، نجدها تتسم بصفة السهولة في الولوج، بنسبة، % (21)، تقريبا، لدى فئة الذكور خاصة، إذ صرحت بذلك ما نسبته % (12.5)، ثم الإناث، بنسبة % (8.5). وكذا فئتي متغير الأقدمية (من 5 الى 15 سنة) بنسبة % (10.74)، و (أقل من 5 سنوات) بنسبة % (7.74). وبنسبة ضعيفة جدا % (2.48) ، لدى الفئة القديمة (أكثر من 15 سنة) خبرة ، داخل مؤسسة سونطراك.

- تقدم هذه المعلومات إلى معظم إطارات المؤسسة، أي تقريبا ما نسبته % (96) ، وباختلاف فئاتهم، المعتمدة في الدراسة، 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*² بالدرجة الأولى.

- تصدرت الوسائل الالكترونية، الانترنت % (28.63)، والانترنت، المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة*¹ وبنسبة % (21.59)، إضافة إلى الوسيلة الاتصالية الشفهية غير الرسمية، المتمثلة في زملاء العمل، بنسبة % (22.47)، قائمة مصادر المعلومات العامة داخل هذه المؤسسة. وهذا بين فئتي متغير الجنس دون اختلافات تذكر، حيث ظهرت معظمها متقاربة ، من أعلى النسب إلى أدناها، بين الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، خاصة إذا أخذنا بالاعتبار المعطيات الإحصائية الميدانية المعتمدة في هذه

*¹ أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

*² مقابلة مع _____، إطار بوحدة مقر فرع التكرير، في مقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 11:50 .

*¹ أنظر الموقع الالكتروني للمؤسسة:

الدراسة (كبر حجم الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 05 إلى 15 سنة، مقارنة والفئتين الأخرى)، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (82)، بالترتيب كما يلي:

جدول رقم (82) ترتيب أهم الوسائل المستخدمة في نقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين فئات متغير الأقدمية

الزملاء	معدل استخدام الوسائل الإلكترونية	الموقع الإلكتروني للمؤسسة	الانترانيت	متغير الأقدمية
%14.1	%13.65	%10.57	%16.74	1- من 5 الى 15 سنة
%4.85	%7.32	%7.93	%6.17	2- أكثر من 15 سنة
%3.52	%4.40	%3.08	%5.73	3- اقل من 05 سنة

- تصدر عنصر الزملاء المراتب الأولى في قائمة المصادر الخاصة بالمعلومات العامة، وبالتحديد المرتبة الثانية، الأمر الذي يفسر انتشار تلك المعلومات الخاطئة أو غير الكاملة (كاشاعات) حول المعلومات العامة بين معظم اطارات هذه المؤسسة، وخاصة تلك المتعلقة التي لها علاقة بتاريخ المؤسسة مثل: الأحداث التاريخية، الشخصيات التاريخية (كأول رئيس مدير عام للمؤسسة، وحتى تلك المتعلقة بهوية المؤسسة التاريخية².

- تلي الوسائل المشار إليها أعلاه، الصحافة الداخلية للمؤسسة، كوسيلة اتصالية مكتوبة، والمتمثلة في هذه الدراسة في جريدة المؤسسة الموسومة بسونطراك-المجلة، هذه الوسيلة التي تؤهلها خصائصها¹ لأن تكون من أهم وسائل الاتصال الداخلي² وبالتالي "الوسيلة الاستراتيجية الحقيقية بالمؤسسة"³، وبأنها جهازا للبيت (The house organe) ومحـفـزاً (Un catalisateur) وقطباً للاتصال الداخلي (Un Pole De La Communication Interne) وقطباً مركزياً للمعلومات (Un pole central de l'information) وناقلة (Un vecteur) لجميع أنواع المعلومات نحو العمال. بما فيها تلك المتعلقة العناصر العامة الخاصة بالمؤسسة^{*}. لكن ظهرت هذه الوسيلة في مهامها لنقل المعلومات العامة

* أنظر الفصل الثالث، المبحث الأول، ص-ص: 124-143.

¹ انظر مذكرة سبع فضيلة، م، س، ذ، ص: 32-35

² Sophie Peters, Van Denis: Op. cit, P 23 :

³Nicole, D'halmeida et Thirry, Libeart : Op. cit, P : 32

* أنظر المراجع التالية:

- Marie-Hélène, Westaphalen: Op. cit, P : 92

- Annie, Troadec. Loic, Troadec: Op. cit, P :80

الخاصة بمؤسسة سونطراك، إلى اطاراتها بنسبة % (13.66)، فقط، وينسب مقارنة بين جميع الفئات المعتمدة في الدراسة (فئات متغير الجنس ومتغير الأقدمية).

- يأتي في آخر قائمة المصادر الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، مثل تلك المعلومات الخاصة بـ(الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك، الشخصيات البارزة التاريخية والحالية لهذه المؤسسة، إضافة إلى عنصر الهوية والمتمثل هنا في لوقو (le logo de SONATRACH) ، الوسيلة الشفهية الرسمية (كاتصالات نازلة) ، وذلك بنسبة % (12.33)، وينسب مقارنة، بين جميع فئات التحليل المعتمدة في هذه الدراسة لمتغيري الجنس والاقدمية، وهذا خاصة إذا أخذنا بالاعتبار المعطيات الإحصائية الميدانية لهذه الدراسة.

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

- تتميز كل وسيلة اتصالية بخصائص (Caractéristiques) تتباين بين التنوع، التقنية والفعالية (Diversité, Technicité, Efficacité)، وحسب النتائج المتحصل عليها، أعلاه، فان هذه 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 المرونة % (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.

- اتفقت فئة الإناث مع فئة الذكور في وصف خاصيتي (المرونة والفعالية) للوسائل المستخدمة في نقل المعلومات العامة حول ثقافة مؤسسة سونطراك، حيث تقاربت جميع النتائج المسجلة بين الفئتين. في حين تناقضت إجابات هاتين الفئتين في وصف هذه الوسائل بالسرعة، إذ سجلت فئة الإناث % (21.05) مقابل % (7.02) بالنسبة لفئة الذكور. وترجع هذه المفارقة، في اعتقادنا، إلى درجة اهتمام كلا من هاتين الفئتين بالوسائل الالكترونية.

- ترى فئة (من 05 الى 15 سنة) لمتغير الأقدمية أن هذه الوسائل هي وسائل مرنة بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة % (24.56)، مقابل فئة (أقل من 05 سنوات) التي قدرت صفة المرونة في هذه الوسائل بنسبة % (3.51)، بينما تتقارب باقي الإجابات الأخرى المصرح عنها من طرف فئات متغير الأقدمية.

- تتفق، بالتالي، جميع فئات متغير الجنس والأقدمية بأن السمة المنتشرة لهذه الوسائل هي: المرونة، ثم تصفها بالسرعة وكذا الفعالية. الأمر الذي يؤكد على ان مؤسسة سونطراك مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى تركز على الوسيلة بحد ذاتها، وليست بفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الاتصالية.

- بلغ متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور % (5.27)

المبحث الثاني: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية

سنحاول في هذا المبحث قياس مدى مساهمة الاتصال داخل مؤسسة سونطراك في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، التي تناولناها، سابقا، بناء على شبكة التحليل المعتمدة في هذه الدراسة، وذلك في المبحث الثاني من الفصل السابق (الثاني)، من خلال ثلاثة مؤشرات هي: عناصر مهنية تجاه العمل، عناصر مهنية عند أداء العمل، وعناصر مهنية تجاه العمال، كما يلي:

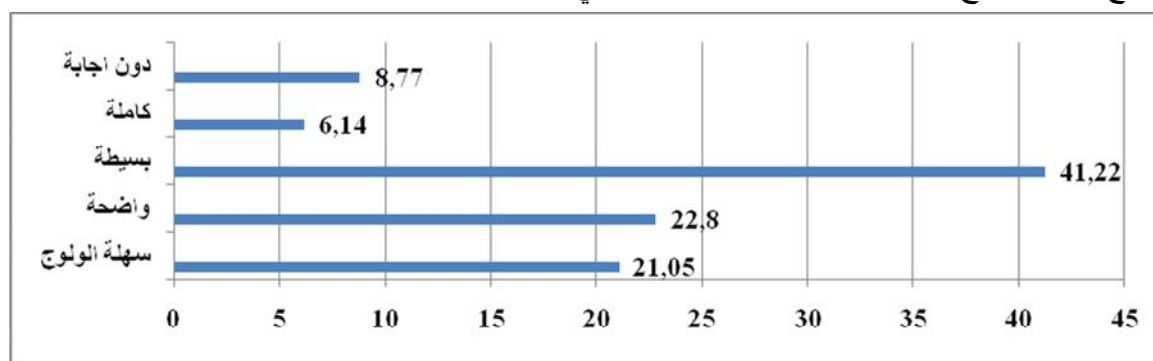
أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: ومن خلال نفس المؤشرات المعتمدة في المبحث السابق، تبرز لنا النتائج المتحصل عليها من خلال أجزاء هذا المبحث كما يلي:

1- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (83): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
33	أ. سهولة الولوج	24	21,05
	ب. واضحة	26	22,8
	ج. بسيطة	47	41,22
	هـ. كاملة	7	6,14
	و. دون اجابة	10	8,77
	المجموع	114	100.00

نستطيع قراءة النتائج المتحصل عليها من خلال التالي:



رسم بياني رقم (77) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة

- وصف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، المعلومات التي تحمل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: سواء تلك التي تصف علاقة العامل بالعمل، أو تلك التي تصف أداء العمل، وأيضا تلك التي تصف علاقة العمل بالعامل داخل مؤسسة سونطراك، بأنها، أولا، معلومات بسيطة بنسبة % (41.22)، ثم وصفت بأنها معلومات واضحة، وذلك بنسبة % (22.80)، ومعلومات سهلة الولوج بنسبة % (21.05)، ومعلومات كاملة بنسبة ضئيلة جدا، بنسبة % (6.14).

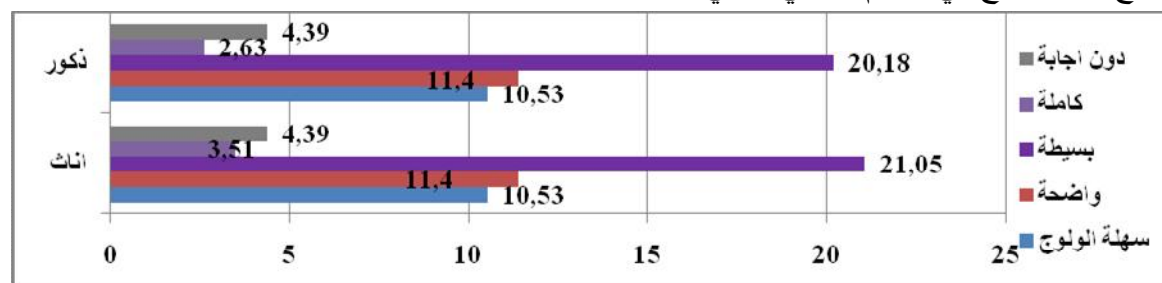
2- استطلاع طبيعة المعلومات التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: بالنسبة لتوزيع هذه النتائج حسب فئتي متغير الجنس (الإناث والذكور)، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (84): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	إناث	التكرار	النسبة	
12	12	التكرار	أ. سهولة الولوج	33
10,53	10,53	النسبة		
13	13	التكرار	ب. واضحة	
11,40	11,40	النسبة		
23	24	التكرار	ج. بسيطة	
20,18	21,05	النسبة		
3	4	التكرار	د. كاملة	
2,63	3,51	النسبة		
5	5	التكرار	هـ. دون اجابة	
4,39	4,39	النسبة		
56	58	التكرار	المجموع	
49,12	50,88	النسبة		

وتتضح هذه النتائج في الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (78) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الرسم البياني أعلاه:

- تطابق كبير بين إجابات فنتي الإطارات المستجوبة (فئة الإناث وفئة الذكور).

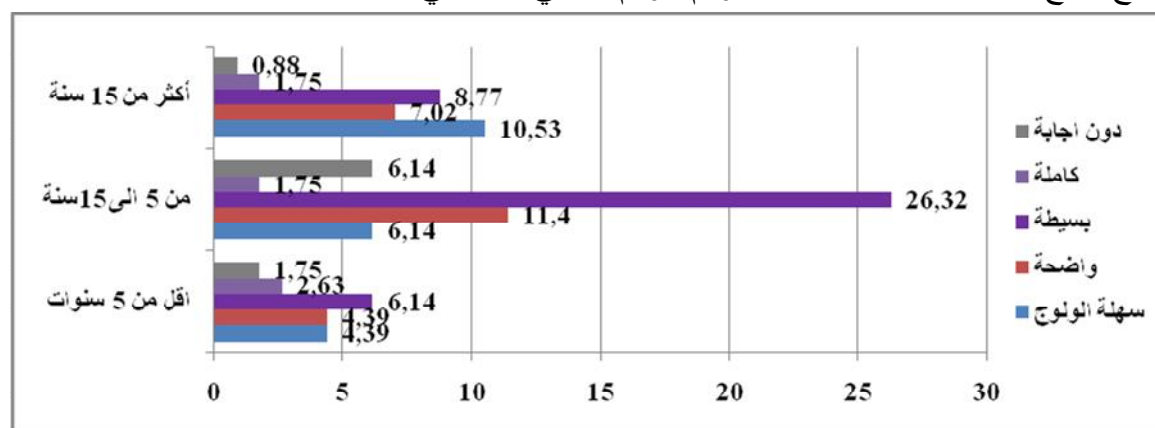
3- استطلاع طبيعة المعلومات التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: أما عن توزيع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (85) حسب متغير الأقدمية، فتظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم (85): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية		
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
33	أ. سهولة الولوج	التكرار	7	12
		النسبة	6,14	10,53
	ب. واضحة	التكرار	13	8
		النسبة	11,40	7,02
	ج. بسيطة	التكرار	30	10
		النسبة	26,32	8,77
	د. كاملة	التكرار	2	2
		النسبة	1,75	1,75
	هـ. دون اجابة	التكرار	7	1
		النسبة	6,14	0,88
المجموع	التكرار	59	33	
	النسبة	51,75	28,95	

وتتضح نتائج الجدول أعلاه من خلال الرسم الرسم البياني، كما يلي:



رسم بياني رقم (79) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- سجلت الفئة الوسطى لمتغير الأقدمية (من 5 إلى 15 سنة)، تباينا واضحا في وصفها لهذا النوع من المعلومات، إذ وصفت بانها بسيطة، بنسبة (26.32%)، ثم واضحة، بنسبة (11.4%)، وبأنها سهلة

الولوج، بنسبة % (6.14). و في الاخير كاملة، بنسبة % (1.75).

- تأتي الفئة الثالثة لمتغير الأقدمية، (أكثر من 15 سنة)، في وصفها لهذا النوع من المعلومات بأنها كاملة بنسبة % (10.53). وبسيطة بنسبة % (8.77). ثم واضحة، بنسبة % (7.02). وفي الأخير كاملة بنسبة % (1.75).

- أما فئة (أقل من 5 سنوات)، فتصف هذا النوع من المعلومات بأنها بسيطة بنسبة % (6.14) وواضحة وسهلة الولوج، في نفس المرتبة، وذلك بنسبة % (4.39)، وفي الأخير كاملة بنسبة % (2.63).

ثانيا: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: يوضح لنا الجدول التالي نتائج هذا المحور كما يلي: يهدف هذا الجزء من الدراسة، الكشف عن أهم الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات هذه المؤسسة.

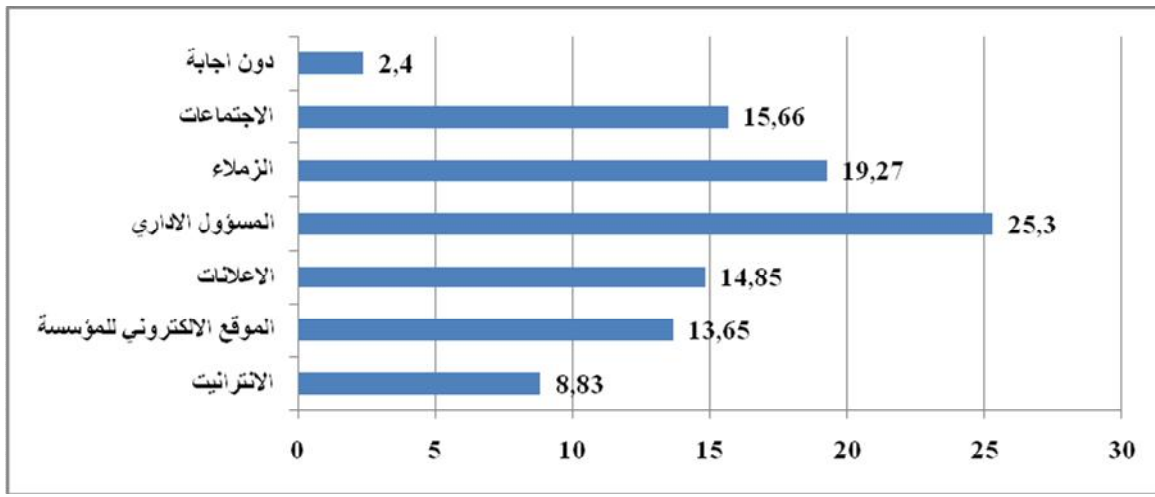
1- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة : من خلال الاستطلاع الخاص بنوع الوسائل المستخدمة داخل مؤسسة سونطراك لنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك والمتمثلة عموما في (احترام وقت العمل، الالتزام، الانضباط) و(التنسيق، التعاون، روح الفريق)، و (الاحترام، التفاهم، الثقة) بين العمال. تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (86): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
34	أ. الانترنت	22	8,83
	ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة	34	13,65
	ج. الإعلانات	37	14,85
	د. المسوول الإداري	63	25,3
	هـ. الزملاء	48	19,27
	و. الاجتماعات	39	15,66
	و.دون اجابة	6	2,4
المجموع		249	100.00

كما نعرض نتائج الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (79) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني ما يلي:

- تصدر المسؤول الإداري، كوسيلة اتصالية (اتصال رسمي نازل) قائمة مصادر المعلومات المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، حسب الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. وذلك بنسبة % (25.30).

- ثم يأتي في المرتبة الثانية الزملاء، كوسيلة اتصالية أفقية، بنسبة % (19.27)،

- ويليهما، وسيلة الاجتماعات بنسبة % (15.66)، ثم الإعلانات ، بنسبة % (14.85)، ثم الانترانيت، بنسبة % (13.65).

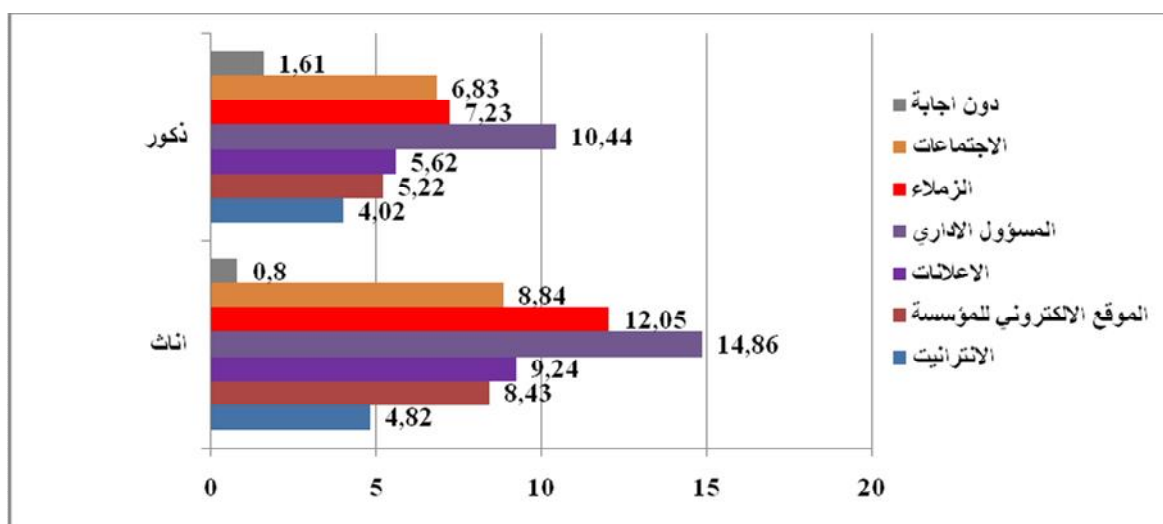
- وفي الأخير، الوسيلة الالكترونية المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة وذلك بنسبة % (8.83).

2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: للكشف عن إجابات الإطارات المستجوبة حول أهم الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، إلى إطارات مؤسسة سونطراك، والتي تصف: علاقة العامل بالعمل (كاحترام وقت العمل، الالتزام، والانضباط)، وأيضا تلك التي تصف أداء العمل داخل المؤسسة (التنسيق، التعاون، روح الفريق)، إضافة إلى العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك (كالاحترام، التفاهم، والثقة المتبادلة)، وذلك بناء على فئتي الإناث والذكور لمتغير الجنس، ولقد تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول والرسم البياني التالي:

جدول رقم (87): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية
لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	اناث	التكرار	النسبة	
10	12	التكرار	أ. الانترنت	34
4,02	4,82	النسبة		
13	21	التكرار	ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة	
5,22	8,43	النسبة		
14	23	التكرار	ج. الإعلانات	
5,62	9,24	النسبة		
26	37	التكرار	د. المسؤول الإداري	
10,44	14,86	النسبة		
18	30	التكرار	هـ. الزملاء	
7,23	12,05	النسبة		
17	22	التكرار	و. الاجتماعات	
6,83	8,84	النسبة		
4	2	التكرار	ز. دون اجابة	
1,61	0,80	النسبة		
102	147	التكرار	المجموع	
40,96	59,04	النسبة		

تتضح، إذن، نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (80) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية
لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

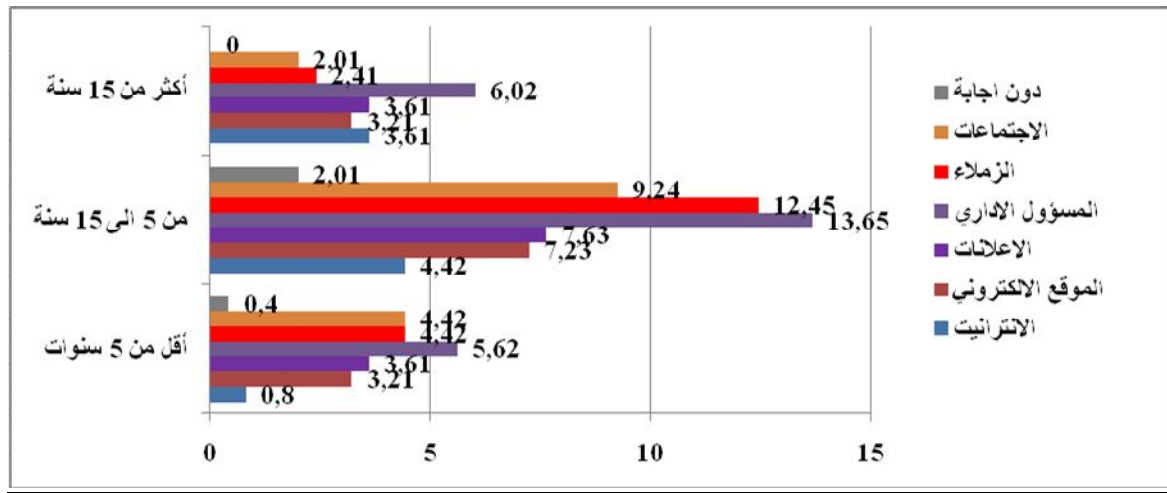
- تتقارب النتائج المصرح عنها من طرف جميع إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب ، أي من طرف كلا من فئة الإناث وفئة الذكور، حول نوع الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى هؤلاء الإطارات.

3- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: من خلال متغير الأقدمية تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (88): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
34	أ. الانترنت	التكرار	2	11	9
		النسبة	0,80	4,42	3,61
	ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة	التكرار	8	18	8
		النسبة	3,21	7,23	3,21
	ج. الاعلانات	التكرار	9	19	9
		النسبة	3,61	7,63	3,61
	د. المسؤول الاداري	التكرار	14	34	15
		النسبة	5,62	13,65	6,02
	هـ. الزملاء	التكرار	11	31	6
		النسبة	4,42	12,45	2,41
	و. الاجتماعات	التكرار	11	23	5
		النسبة	4,42	9,24	2,01
	ز. دون اجابة	التكرار	1	5	0
		النسبة	0,40	2,01	-
المجموع		التكرار	56,00	141	52
		النسبة	22,49	56,63	20,88

تتضح النتائج المتحصل عليها من الاستطلاع، والتي هي واضحة على خانات الجدول أعلاه، من خلال الرسم البياني رقم (81) كما يلي:



رسم بياني رقم (81) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- تسجل فئة (من 5 الى 15 سنة) أعلى النسب في تحديدها لقائمة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، ولاتي تتدرج من المسؤول الإداري، الذي سجل نسبة (13.65%)، ثم الزملاء، بنسبة (12.45%)، ثم الاجتماعات، التي سجلت نسبة (9.24%)، وتليهم وسيلة الإعلانات (7.63%)، وفي المرتبة الموالية الانترنت (7.23%)، وفي الأخير الموقع الإلكتروني (4.42%).
- تتقارب النتائج المصرح بها من طرف فئتي (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة)، مترجمة تلك الإحصائيات الميدانية لمجتمع البحث المتمثل في إطارات مؤسسة سونطراك.

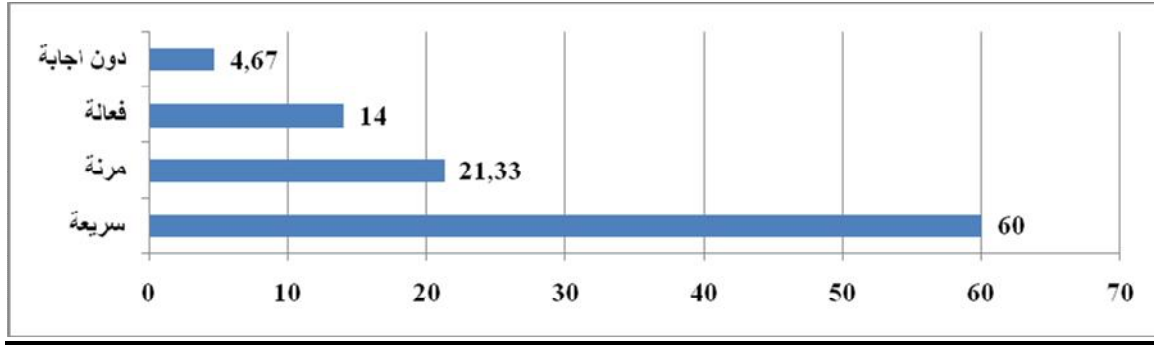
ثالثاً: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: من خلال المؤشرات المعتمدة لقياس طبيعة الوسائل الاتصالية الناقلة لثقافة مؤسسة سونطراك (المهنية) تم الحصول على النتائج التالية:

1- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة: تظهر نتائج هذا الاستطلاع في الجدول التالي:

جدول رقم (89): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
60	90	أ. سريعة	35
21,33	32	ب. مرنة	
14	21	ج. فعالة	
4,67	7	د. دون اجابة	
100.00	150	المجموع	

ويمكننا تصوير هذه النتائج من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (82) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية
لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة

- أفادت نسبة (60.00%)، من اجمالي إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب، ان الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات مديرية سونطراك-المصعب، هي وسائل سريعة، بالدرجة الأولى.

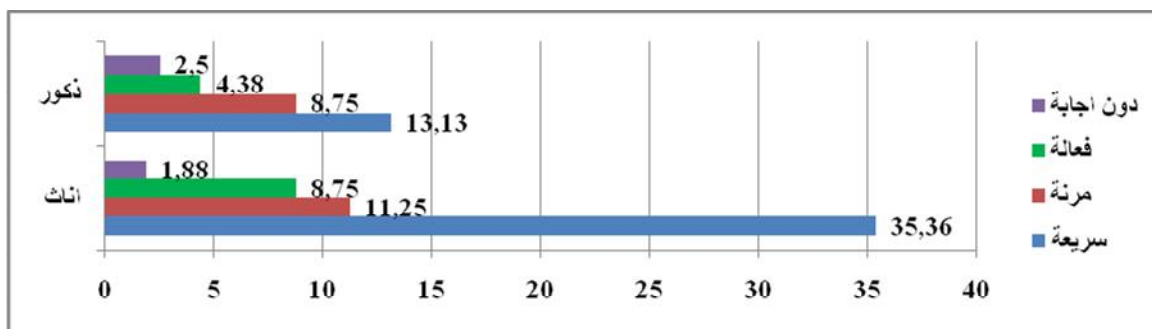
- وصفت هذه الوسائل، وبنسبة (21.33%) بأنها وسائل مرنة، وفي الدرجة الثالثة تعتبر هذه الوسائل فعالة بدرجة (14.00%).

2- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: انطلاقا من فئتي الجنس (الإناث والذكور)، لإطارات مؤسسة سونطراك، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (90): طبيعة استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية
لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال	رقم السؤال
ذكور	اناث		
21	57	التكرار	35
13,13	35,63	النسبة	
14	18	التكرار	
8,75	11,25	النسبة	
7	14	التكرار	
4,38	8,75	النسبة	
4	3	التكرار	
2,50	1,88	النسبة	
56	104	التكرار	
35,00	65,00	النسبة	
		المجموع	

وتظهر هذه النتائج من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (83) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- سجلت أعلى قيمة تؤكد على أن هذه الوسائل سريعة، من طرف فئة الاناث، % (35.36).

- تتقارب جميع باقي القيم المصرحة من طرف فئتي الجنس.

3- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات

المؤسسة حسب متغير الأقدمية: للكشف عن طبيعة الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية لثقافة

مؤسسة سونطراك إلى إطارات هذه المؤسسة، وحسب متغير الأقدمية لهؤلاء الإطارات تم الحصول على

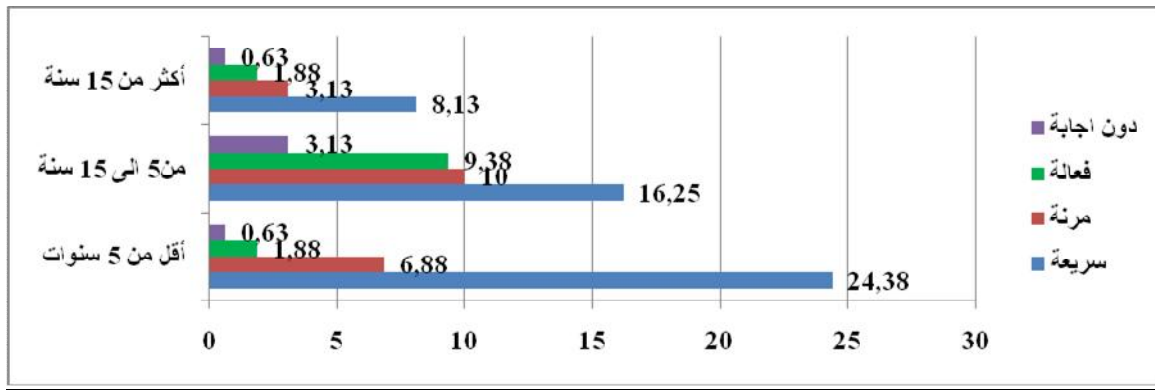
النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (91): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية			
		اقل من 05 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	
35	طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	39	26	13
		النسبة	24,38	16,25	8,13
		التكرار	11	16	5
		النسبة	6,88	10,00	3,13
		التكرار	3	15	3
		النسبة	1,88	9,38	1,88
		التكرار	1	5	1
		النسبة	0,63	3,13	0,63
		التكرار	57,00	76	27
		النسبة	35,63	47,50	16,88
المجموع					

تتضح هذه النتائج من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (84) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

- سجلت فئة (أقل من 5 سنوات)، أعلى قيمة تصف هذه الوسائل بالسرعة، وذلك بنسبة % (24.38)، في حين وصفت نفس الفئة هذه الوسائل بقيم تقريبا ضعيفة: بأنها وسائل مرنة بنسبة % (6.88)، وأيضاً فعالة بنسبة % (1.88).

- أكدت فئة (من 5 إلى 15 سنة) ان السمة الأساسية لهذه الوسائل هي السرعة، وذلك بنسبة % (16.25)، ثم مرنة بنسبة % (10.00). وفعالة بنسبة % (9.38) .

- أما الفئة الأخيرة لمتغير الأقدمية، في هذه الدراسة (أكثر من 15 سنة)، فهي ترجح، كذلك سمة السرعة، عن سمتي المرونة والفعالية لهذا النوع من الوسائل، ولكن بنسب ضعيفة جداً، كما يلي بالترتيب: % (8.13) ، % (3.13) ، وفي الأخير فعالة بنسبة % (1.63).

نستنتج، من خلال استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصعب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر المهنية التي تصف (أداء العمل، علاقة العامل بالعمل، علاقة العامل بالعمل) حسب إطارات هذه المؤسسة، ما يلي:

- تتميز المعلومات المهنية، أي تلك التي تحمل عناصر مهنية عن ثقافة مؤسسة سونطراك، مثل (احترام وقت العمل، الالتزام والانضباط، التنسيق، التعاون وروح الفريق، إضافة إلى الاحترام، التفاهم، والثقة) 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، وهذا حسب إجابات الإطارات من الإناث والذكور وجميع فئات متغير الأقدمية، وهذا دون تمييز يذكر، باستثناء الفئة الوسطى لمتغير الأقدمية (من 05 الى 15 سنة) التي سجلت أعلى نسبة % (26.32) في وصف هذا النوع من المعلومات بالمرونة. حيث تقاربت جميع إجابات المبحوثين بمختلف فئاتهم حول خصائص هذه الرسائل الاتصالية

المهنية، وهذا خاصة إذا ما أخذنا بالاعتبار الإحصائيات الميدانية القاعدية لهذه الدراسة^{1*}.

- توصف هذه المعلومات بأنها غير كاملة، كتلك المعلومات العامة، المشار إليها أعلاه، حيث قدر وصول هذا النوع من المعلومات إلى إيطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، كاملة، بنسبة % (6.14) فقط، وهذا من طرف جميع إيطارات المؤسسة باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية)، وهذا ما يؤكد للمرة الثانية^{2*} على عدم نشر معلومات كاملة داخل هذه المؤسسة.

- يمثل المسؤول الإداري، كوسيط اتصالي في العملية الاتصالية الرسمية النازلة (بين المؤسسة والعمال) 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). و تتقارب كل من الوسائل الرسمية الثلاثة، من خلال النسب التي سجلتها، 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)، في مهمة نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إيطارات هذه المؤسسة.

- تأتي في الأخير الوسيلة الالكترونية الداخلية، أي الأنترانيت، وذلك بنسبة % (8.83). وذلك لدى جميع فئات متغيري الجنس والأقدمية، لإيطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك.

- تدل، النتائج المتحصل عليها أعلاه، على أن جميع إيطارات 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 إيطاراتها.

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

- تتسم الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشر ثقافة مهنية بين إيطارات مؤسسة سونطراك، بالسرعة % (60)، لدى جميع فئات متغيري الجنس والأقدمية لإيطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، وذلك بالخصوص لدى فئة الإناث % (35.36) بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة

*1 أنظر خصائص إيطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

*2 انظر الموقع الالكتروني للمؤسسة: م، س، ذ.

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

(24.38%)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، اللتين سجلتا أعلى النسب في تقدير صفة السرعة لهذه الوسائل.

- تتسم هذه الوسائل بالمرونة، بعد السرعة، وينسب مقارنة بين فئتي الإناث والذكور (متغير الجنس)، وكذا بين فئات متغير الأقدمية، مع العلم انه سجلت فئة (أكثر من 15 سنة) أدنى نسبة (3.13%) في وصف هذه الوسائل الناقلة للرسائل المهنية داخل مؤسسة سونطراك بالمرونة.

- تختص هذه الوسائل بالفعالية، وبنسبة ضئيلة، أي بنسبة (14%) مقارنة مع الخصائص الأخرى، وذلك بدرجة متفاوتة بين فئتي الجنس، (8.75%) بالنسبة لفئة الإناث، و(4.38%) بالنسبة لفئة الذكور. في حين تقاربت النسب بين فئتي متغير الأقدمية الأولى (أقل من 05 سنة)، والثالثة (أكثر من 15 سنة)، وتفاوتت بين هاتين الفئتين، لمتغير الأقدمية، وتلك الفئة الثالثة لنفس المتغير (من 05 إلى 15 سنة) هذه الأخيرة التي سجلت أعلى نسبة (9.38%) في وصف الوسائل الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك.

- 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 إطاراتها (60%) في الوقت المناسب، ثم انها مرنة تصل عن طريق وسائل سهلة الاستخدام، إلا أنها دائماً غير فعالة، مثلها مثل الوسائل الناقلة للمعلومات العامة، وذلك بدرجة (86%)، أي (14%) فقط من وافق على ان هذه الوسائل فعالة.

- بلغ متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور: (5.28%).

المبحث الثالث: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية

انطلاقاً من نفس المحاور المعتمدة في المبحثين السابقين، وبنفس البناء المعلوماتي، نعرض هذا

الجزء من الدراسة كما يلي:

أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: بهدف الحصول

على طبيعة المعلومات التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، والتي تم فحصها في

المبحث الثالث من الفصل السابق، والمتمثلة في كل من العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة

بالعامل داخل مؤسسة سونطراك (كالعدل والمساواة)، وأيضاً تلك العناصر التي تصف ثقافة العامل

بالإدارة (كإشراك العمال في اتخاذ القرارات، وثقة العمال في إدارة المؤسسة)، توصلنا إلى النتائج

الواضحة في الجدول رقم (92) كما يلي:

1- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى

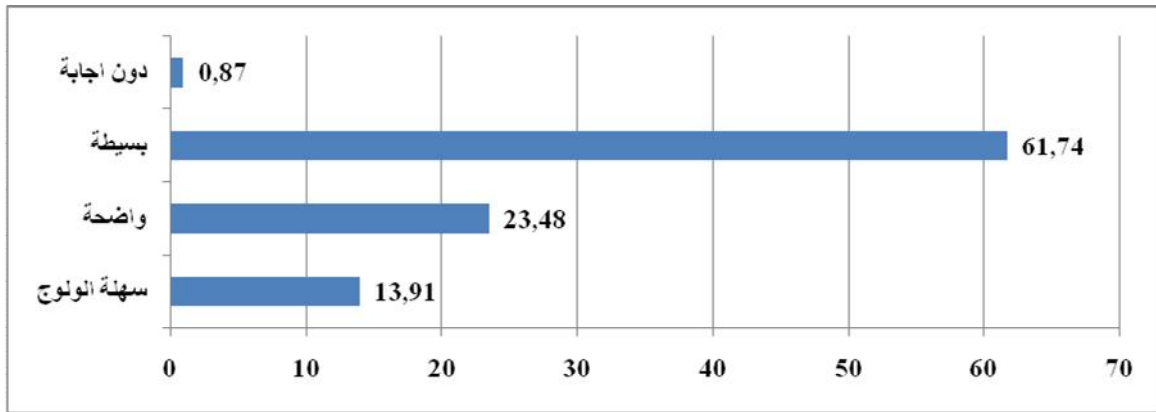
إطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (92): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
13,91	16	أ. سهلة الولوج	طبيعة المعلومات التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك	36
23,48	27	ب. واضحة		
61,74	71	ج. بسيطة		
0,87	1	د. دون اجابة		
100.00	115	المجموع		

وتتضح أكثر هذه الأرقام الإحصائية، الواضحة في الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي :



رسم بياني رقم (85) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

- وصف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، المعلومات التي تحمل عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك (كالعادل، المساواة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، ثقة العمال في اتخاذ القرارات) بأنها، معلومات بسيطة، أولاً، وذلك بنسبة % (61.22)، ثم بأنها معلومات واضحة، بنسبة % (23.48)، وبأنها معلومات سهلة الولوج بنسبة % (13.91).

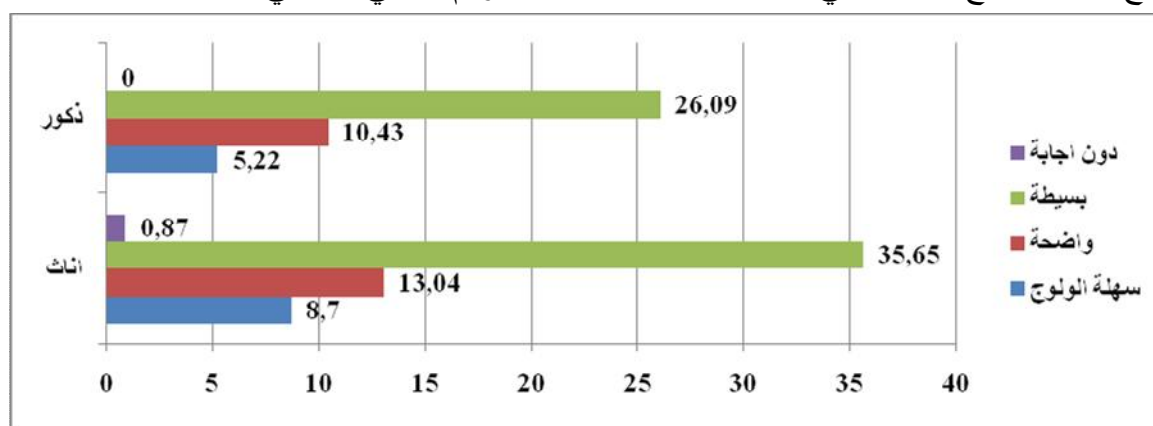
2- استطلاع طبيعة المعلومات التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: يمكننا عرض هذه النتائج حسب خصائص متغير الجنس (الإناث والذكور)، لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (مؤسسة سونطراك)، كما يلي:

جدول رقم (93): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

رقم السؤال	السؤال	الجنس		
		ذكور	إناث	
36	طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة الإدارية لسونطراك	أ. سهولة الولوج	10	6
		النسبة	8,70	5,22
		ب. واضحة	15	12
		النسبة	13,04	10,43
		ج. بسيطة	41	30
		النسبة	35,65	26,09
		د.دون اجابة	1	0
		النسبة	0,87	-
		المجموع	67	48
		النسبة	58,26	41,74

تتضح ، هذه النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، من خلال الرسم البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (86) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، تقارب النسب التي أدلى بها فئة الإناث وفئة الذكور من اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب وذلك كما يلي:

- وصف هذا النوع من الرسائل الاتصالية بأنها بسيطة، بنسبة % (35.65) من طرف فئة الإناث، وبنسبة % (26.09) من طرف فئة الذكور.

- ثم وصفت بأنها واضحة، وذلك بنسبة % (13.04) من طرف فئة الإناث، وبنسبة % (10.43)، من طرف فئة الذكور.

- وفي الأخير، وصفها هؤلاء الإطارات بأنها سهلة الولوج، بنسبة % (8.7) من طرف فئة الإناث، وبنسبة % (5.22) من طرف فئة الذكور..

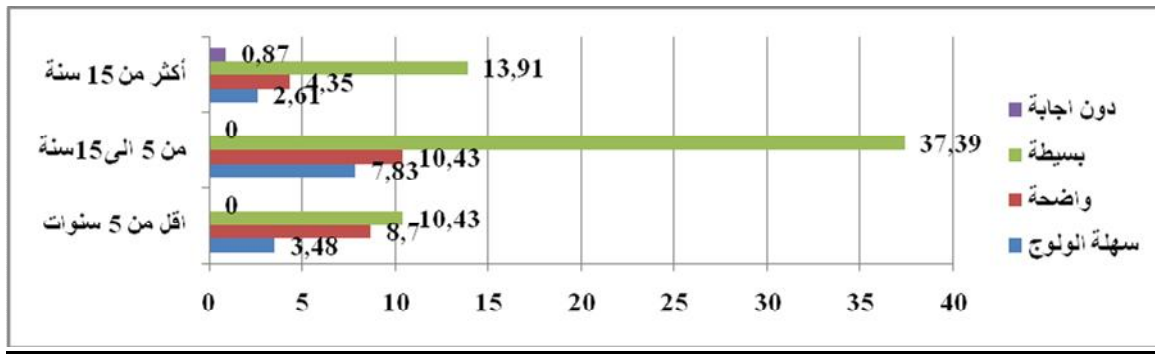
3- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: انطلاقا من فئات متغير الأقدمية، التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة والمتمثلة في فئة الاطارات الحديثة الانتماء إلى هذه المؤسسة، أي تلك التي نقل أقدميتها بهذه المؤسسة عن (05 سنوات)، والفئة الثانية التي تتراوح أقدميتها بهذه المؤسسة (بين 05 و 15 سنة)، والفئة القديمة بهذه المؤسسة، والتي تزيد أقدميتها بهذه المؤسسة عن (15 سنة)، ولقد تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (94): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية			السؤال		رقم السؤال
اكثر من 15 سنة	من 5 الى 15 سنة	اقل من 05 سنوات	التكرار	النسبة	
3	9	4	التكرار	أ. سهلة الولوج	36
2,61	7,83	3,48	النسبة	ب. واضحة	
5	12	10	التكرار	ج. بسيطة	
4,35	10,43	8,70	النسبة	د.دون اجابة	
16	43	12	التكرار		
13,91	37,39	10,43	النسبة		
1	0	0	التكرار		
0,87	-	-	النسبة		
25	64	26	التكرار	المجموع	
21,74	55,65	22,61	النسبة		

تتضح هذه النتائج من خلال الأعمدة البيانية التالية



رسم بياني رقم (87) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- تتقارب جميع النتائج المسجلة حول طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، من طرف جميع الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية، لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، باستثناء فئة (من 5 إلى 15 سنة)، التي سجلت أعلى قيمة تقدر بـ (37.39%) لتعبر عن بساطة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك.

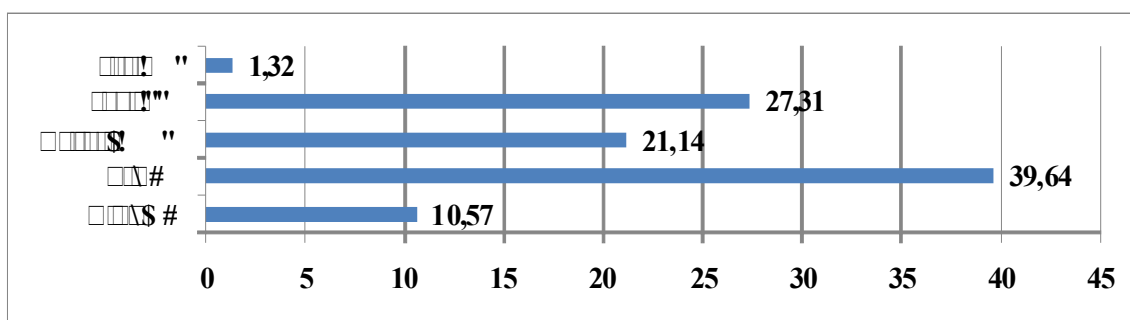
ثانيا: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: تم بناء هذا المؤشر بناء على مجموعة الوسائل الاتصالية التي تتوفر عليها مؤسسة سونطراك، والتي تتلائم مع نوع الرسائل الاتصالية التي تعمل على نقل عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، وهذا كما يلي:

1- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (95): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
37	أ. الاجتماعات	24	10,57
	ب. الاعلانات	90	39,64
	ج. المسؤول	48	21,14
	د. وجهها لوجه	62	27,31
	هـ. دون اجابة	3	1,32
	المجموع	227	100.00

تتضح نتائج هذا الجدول، من خلال الرسم البياني الآتي:



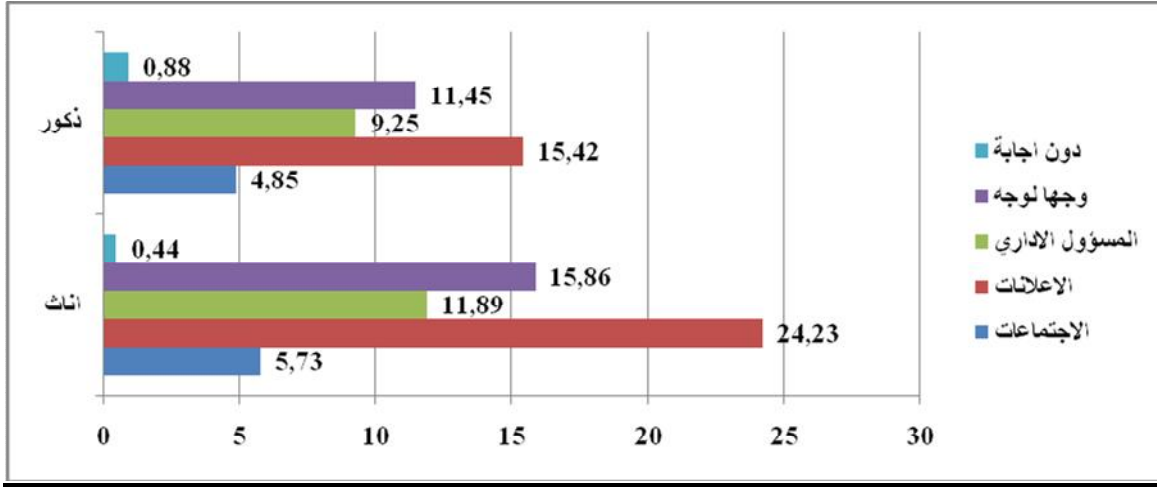
رسم بياني رقم (88) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

- تصدرت الوسيلة الالكترونية، المتمثلة في وسيلة الانترنت، قائمة مصادر المعلومات المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، حسب الإطارات المستجوبة. وذلك بنسبة % (93.64)
 - ويأتي في المرتبة الثانية الاتصال المباشر (وجها لوجه) بنسبة % (27.31)، ثم المسؤول الاداري بنسبة % (21.14)، ثم الموقع الالكتروني للمؤسسة، بنسبة % (13.65).
 - تأتي، في الأخير، الوسيلة الاتصالية الرسمية الكلاسيكية، أي الاجتماعات بنسبة % (10.57).
- 2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: انطلاقا من فئتي متغير الجنس، للإطارات المستجوبة، حول هذا المحور، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (96): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	اناث			
11	13	التكرار	أ. الاجتماعات	نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
4,85	5,73	النسبة		
35	55	التكرار	ب. الاعلانات	
15,42	24,23	النسبة		
21	27	التكرار	ج. المسؤول الاداري	
9,25	11,89	النسبة		
26	36	التكرار	د. وجها لوجه	
11,45	15,86	النسبة		
2	1	التكرار	هـ. دون اجابة	
0,88	0,44	النسبة		
95	132	التكرار	المجموع	
41,85	58,15	النسبة		

ويمكن عرض هذه النتائج من خلال الأعمدة البيانية، كما يلي:



رسم بياني رقم (88) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- لم تختلف النتائج الأولية، المتحصل عليها في هذا المحور، عن إجابات فئتي الإناث والذكور لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، حيث تدرجت الوسائل المستخدمة في نقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: من وسيلة الإعلانات، التي تصدرت قائمة الوسائل المستخدمة في نقل هذا النوع من المعلومات، وذلك بنسبة % (24.23) ، من طرف فئة الإناث، وبنسبة % (15.42)، من طرف الذكور.

- تأتي، بعدها، وسيلة وجها لوجه، كاتصال مباشر، وكوسيلة تستخدم من طرف فئة الإناث بنسبة % (15.86) ومن طرف فئة الذكور، بنسبة % (11.45)، في استقصاء هذا النوع من المعلومات التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، داخل هذه المؤسسة.

- ثم يأتي المسؤول الإداري، كوسيلة اتصالية، تستخدم من طرف فئة الإناث بنسبة % (11.89) ، وفئة الذكور، بنسبة % (9.25) لاستقصاء هذا النوع من المعلومات.

- في الأخير، تأتي وسيلة الاجتماعات، التي تستخدمها فئة الإناث بنسبة % (5.73) وفئة الذكور بنسبة % (4.85) في نشر هذا النوع من الرسائل الاتصالية.

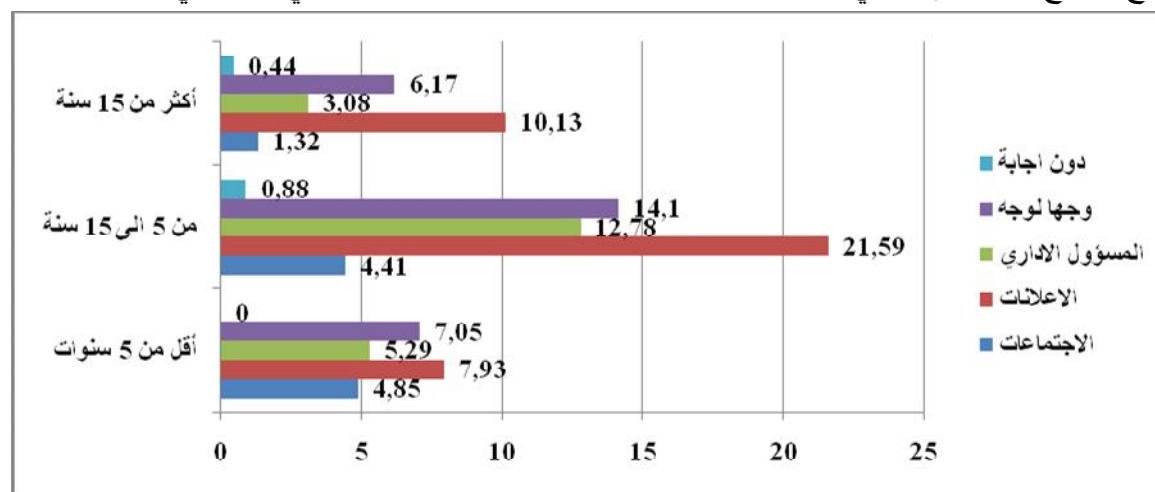
3- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: بهدف الكشف عن توزيع هذه النتائج حسب متغير الأقدمية تم الحصول على النتائج المشار إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (97): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

رقم السؤال	السؤال	الاقدمية			
		اقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	
37	أ. الاجتماعات	التكرار	11	3	
		النسبة	4,85	1,32	
		ب. الاعلانات	التكرار	18	23
			النسبة	7,93	10,13
		ج. المسؤول الاداري	التكرار	12	7
			النسبة	5,29	3,08
	د. وجهها لوجه	التكرار	16	14	
		النسبة	7,05	6,17	
	هـ. دون اجابة	التكرار	0	1	
		النسبة	-	0,44	
	المجموع		التكرار	57,00	48
			النسبة	25,11	21,15

تتضح النتائج المشار إليها في الجدول، أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية التالي، كما يلي:



رسم بياني رقم (89) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (89) ما يلي من النتائج:

- سجلت فئة (من 5 الى 15 سنة) أعلى النسب، المسجلة عن نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية الى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، حيث أشارت هذه الفئة الى وسيلة الإعلانات، بنسبة % (21.59)، ثم وجهها لوجه، وذلك بنسبة % (14.10)، وكذا المسؤول الإداري، بنسبة % (12.78)، وفي الأخير وسيلة الاجتماعات، بنسبة % (4.41).

- وكذلك الحال، بالنسبة لفئات متغير الأقدمية، التي قدمت الفئات الثلاث، نفس قائمة الوسائل المتحصل عليها في الجدول رقم(94)، كنتائج أولية.

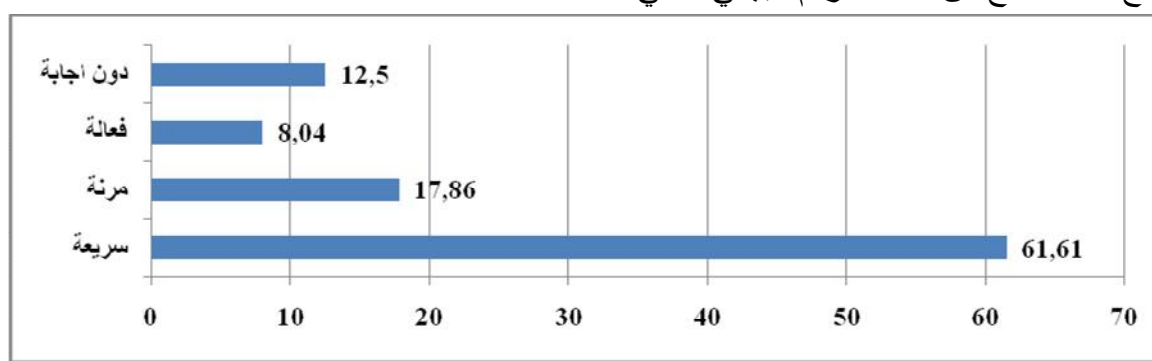
ثالثاً: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: من خلال الاستطلاع الذي اجري حول طبيعة الوسائل الاتصالية الناقله للثقافة الإدارية لمؤسسة سونطراك الى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، باختلاف خصائصهم، توصلنا إلى النتائج التالية:

1- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (98): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
61,61	69	أ. سريعة	38
17,86	20	ب. مرنة	
8,04	9	ج. فعالة	
12,5	14	د. دون اجابة	
100.00	112	المجموع	

تتضح هذه النتائج من خلال الرسم البياني التالي:



الرسم البياني رقم (90): يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني أعلاه النتائج التالية:

- أفادت نسبة % (61.61)، من إجمالي إجابات إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية

سونطراك-المصعب، أن الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل المعلومات الإدارية، كعناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، هي وسائل سريعة.

- كما وصفت هذه الوسائل بالمرونة، وذلك بنسبة % (17.86).

- في الأخير، وصفت بأنها وسائل فعالة، وذلك بنسبة % (8.04)، فقط.

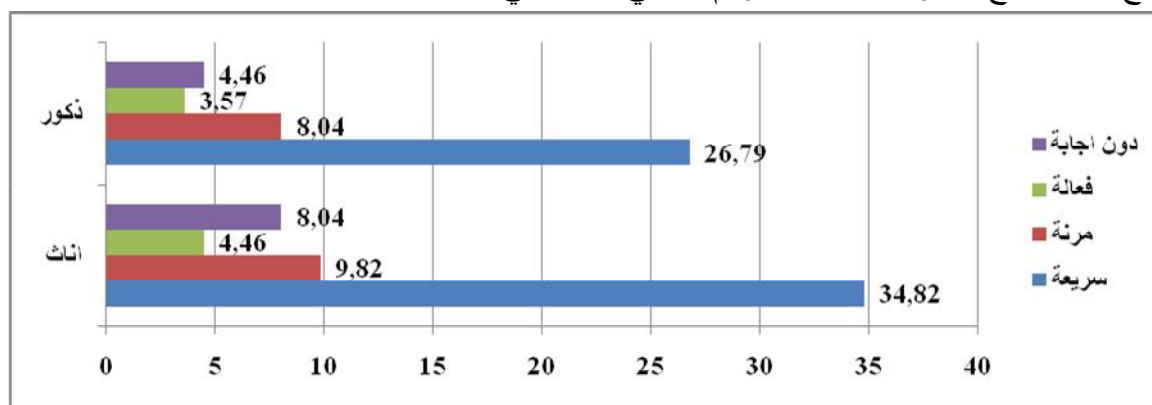
2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: يكشف الجدول التالي نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصعب لمؤسسة سونطراك، وهذا حسب فئتي متغير الجنس.

جدول رقم (99): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	اناث			
30	39	التكرار	أ. سريعة	38
26,79	34,82	النسبة		
9	11	التكرار	ب. مرنة	
8,04	9,82	النسبة		
4	5	التكرار	ج. فعالة	
3,57	4,46	النسبة		
5	9	التكرار	د.دون اجابة	
4,46	8,04	النسبة		
48	64	التكرار	المجموع	
42,86	57,14	النسبة		

تتضح هذه النتائج، أكثر، من خلال الرسم البياني ، كما يلي:



رسم بياني رقم (91) يمثل: استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر إدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

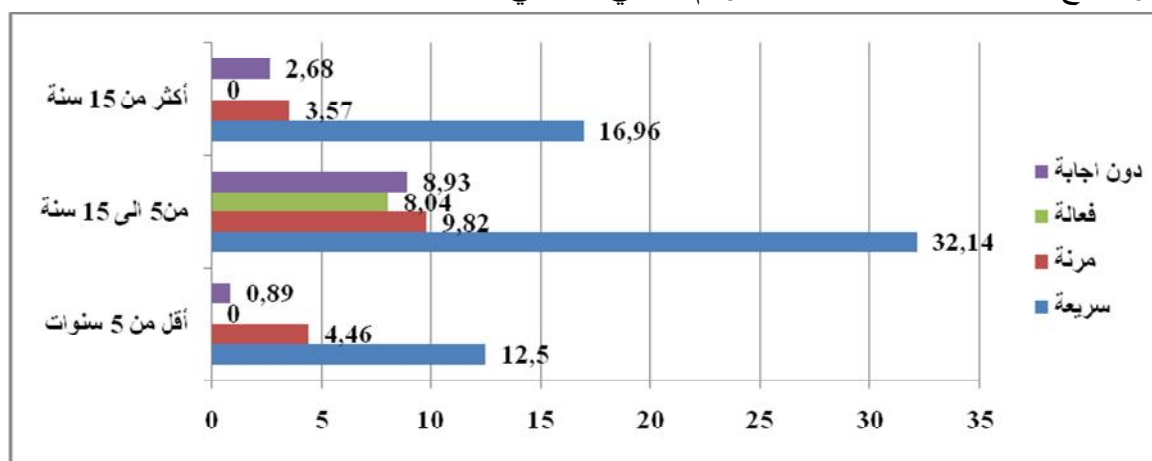
- سجلت فئة الإناث، أعلى النسب في هذا المحور، حيث وصفت هذه الوسائل بأنها سريعة، بنسبة % (34.82) ، ومرنة بنسبة % (9.82)، وفعالة بنسبة % (4.46) ، وهذا مقابل فئة الذكور، التي تراوحت النسب المسجلة بين خاصية السرعة والمرونة والفعالية، كما يلي، بالترتيب: % (26.79) ، % (8.04) وفي الاخير % (3.57).

2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر ادارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية: أما بالنسبة لفئات متغير الأقدمية، المعتمدة في هذه الدراسة، فقد سجلت النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (100): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الاقدمية			
		اقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	
38	أ. سريعة	التكرار	14	19	
		النسبة	12,50	16,96	
		التكرار	5	4	
		النسبة	4,46	3,57	
	ب. مرنة	التكرار	0	0	
		النسبة	-	-	
	ج. فعالة	التكرار	1	3	
		النسبة	0,89	2,68	
	د.دون إجابة	التكرار	20,00	26	
		النسبة	17,86	23,21	
	المجموع				

تظهر نتائج الجدول أعلاه، من خلال الرسم البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (92) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

- تؤكد جميع إطارات الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، والفئة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، بأن هذه الوسائل غير فعالة.

- سجلت أعلى النسب، في هذا المحور، من طرف الفئة الوسطى (من 5 إلى 15 سنة)، مقارنة بالفئات الأخرى، وذلك كما يلي: بسيطة، بنسبة % (32.14)، ثم مرنة، بنسبة % (9.82)، وفعالة، بنسبة % (8.04).

نستنتج من خلال الاستطلاع الذي أجريناه لقياس مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمدينة سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر الإدارية التي تصف (ثقافة العمال بالإدارة، ثقافة الإدارة بالعمال) حسب إطارات هذه المؤسسة، ما يلي:

- تتسم الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر إدارية حول ثقافة مؤسسة سونطراك، كسابقاتها (العامة والمهنية)، المتداولة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمدينة سونطراك-المصب بسونطراك، بالبساطة أولاً، وذلك بنسبة % (61.74)، ولكنها تبقى غير واضحة، بنسبة % (75)، في نظر هؤلاء الإطارات، حيث وصف هذا النوع من المعلومات، من طرف المبحوثين، بأنها واضحة بنسبة % (23.45)، فقط، 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، جميع القرارات تكون قد اتخذت مسبقاً³، أما عن سمة سهولة الولوج إلى هذا النوع من المعلومات، فقد قدرت بنسبة % (13.91).

- وصف جميع إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، باختلاف فئاتهم (الجنس والأقدمية)، المعلومات التي تصف علاقة العمال بالإدارة وتلك التي تصف علاقة الإدارة بالعمال بالبساطة وخاصة منهم فئة (من 05 إلى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، التي سجلت أعلى نسبة % (37.39). كما أن أغلبهم يرون هذه المعلومات غير واضحة، كما انه ما يقارب % (15) فقط، من يجد سهولة في الولوج إلى هذا النوع من المعلومات الإدارية.

- تنتشر المعلومات التي تصف الثقافة الإدارية 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

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

% (10.57) وهذا بين جميع إطارات المؤسسة باختلاف فئات (الجنس والأقدمية)، باستثناء فئة (من 05 الى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، التي سجلت أعلى نسبة % (21.49) في اعتمادها على الإعلانات للتزود بهذا النوع من المعلومات.

- تركز مؤسسة سونطراك على وسيلة الإعلانات، وكذا المسؤول الإداري، وأيضا وجهها لوجه، لنشر الثقافة الإدارية الخاصة بهذه المؤسسة.

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك الى إطارات وحدة مقر 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).

وهذا حسب رأي جميع الإطارات المبحوثين باختلاف فئاتهم (الجنس) وكذا الأقدمية، باستثناء الفئتين الأولى (أقل من 05 سنوات) والثالثة (أكثر من 15 سنة)، لمتغير الأقدمية اللتين أكدتا على عدم فعالية هذه الوسائل بنسبة % (100) .

- 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.

- بلغ متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور: % (4.89)

المبحث الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية

حاول في هذا المبحث قياس مدى مساهمة الاتصال داخل مؤسسة سونطراك في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، والمتمثلة في العناصر التحفيزية المهنية (كتقدير الجهود المبذولة، الابداع والابتكار، الأجر والتكوين)، إضافة الى العناصر التحفيزية السوسيو مهنية (لفائدة العامل، أو تلك الموجهة لفائدة العامل وعائلته)، لهذا تم تصميم هذا الجزء من الدراسة، كما يلي:

أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: بناء على نفس المؤشرات المعتمدة، في المباحث الثلاثة السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

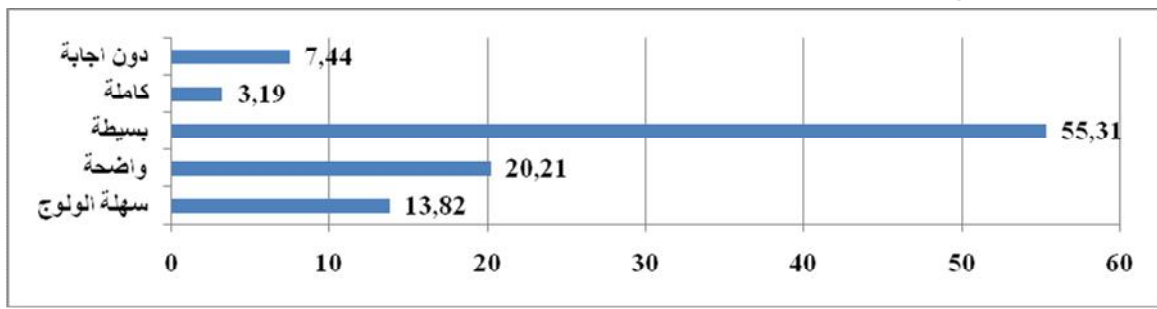
1- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة: قمنا بتقديم النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (101): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
39	أ. سهولة الولوج	13	11,40
	ب. واضحة	19	16,67
	ج. بسيطة	72	63,16
	د. كاملة	3	2,63
	هـ. دون اجابة	7	6,14
المجموع		114	100,00

ثم قمنا بتقديم نتائج الجدول السابق، من خلال أعمدة بيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (92) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة

تتمثل مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (7.44)، % (1.25)، % (19.83). أي بمعدل: % (9.50).

سونطراك، في نشرها للعناصر التحفيزية (المهنية والسوسيومهنية) حسب اطرار هذه المؤسسة، وبناء على الجدول أعلاه ، في النقاط التالية:

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

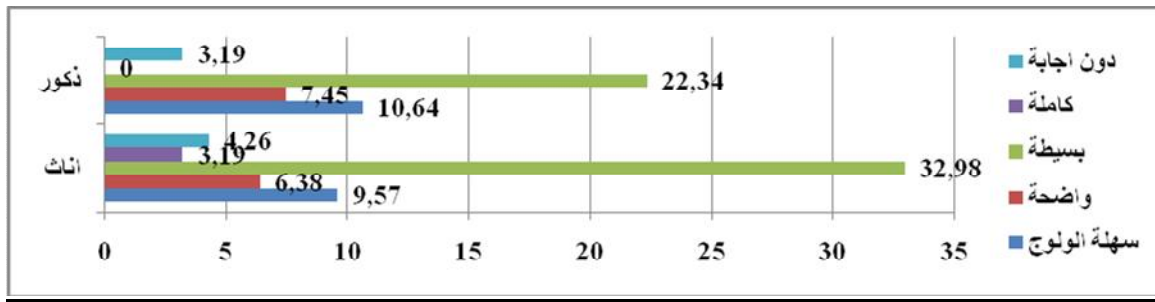
3- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطرار المؤسسة حسب متغير الجنس: وبالنسبة لفتتي متغير الجنس (الإناث والذكور)، تم الحصول على نتائج الاستطلاع الذي أجري حول طبيعة الرسائل الاتصالية التي تعمل على نقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، الى اطرار هذه المؤسسة، حيث تم تقديم هذه النتائج من خلال الجدول رقم (101) ، ثم في شكل رسم بياني كما يلي :

جدول رقم (102): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطرار المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال			رقم السؤال
ذكور	اناث				
7	6	التكرار	أ. سهولة الولوج	طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة التحفيزية لسونطراك	39
6,14	5,26	النسبة			
10	9	التكرار	ب. واضحة		
8,77	7,89	النسبة			
31	41	التكرار	ج. بسيطة		
27,19	35,96	النسبة			
0	3	التكرار	د. كاملة		
-	2,63	النسبة			
3	4	التكرار	هـ. دون اجابة		
2,63	3,51	النسبة			
51	63	التكرار	المجموع		
44,74	55,26	النسبة			

وتم تقديم هذه النتائج، كما أشرنا اليه سابق، في شكل رسم بياني، كما يلي:



رسم بياني رقم (93) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- اتفقت فئتي (الإناث والذكور) على أن السمة الأساسية لتلك المعلومات الاتصالية التي تحمل عناصر تحفيزية، هي البساطة، حيث سجلت فئة الاناث نسبة % (32.98)، وفئة الذكور نسبة % (22.34).
- ثم تتدرج، من خلال إجابات هاتين الفئتين، سمات هذا النوع من الرسائل الاتصالية، وينسب تقريبا تتراوح بين % (10.00) و % (6.38)، بين سهولة الولوج والوضوح.
- إلا أن هذا النوع من المعلومات، تصل إلى هؤلاء الإطارات غير كاملة تقريبا، خاصة بالنسبة لفئة الذكور.

1- استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى

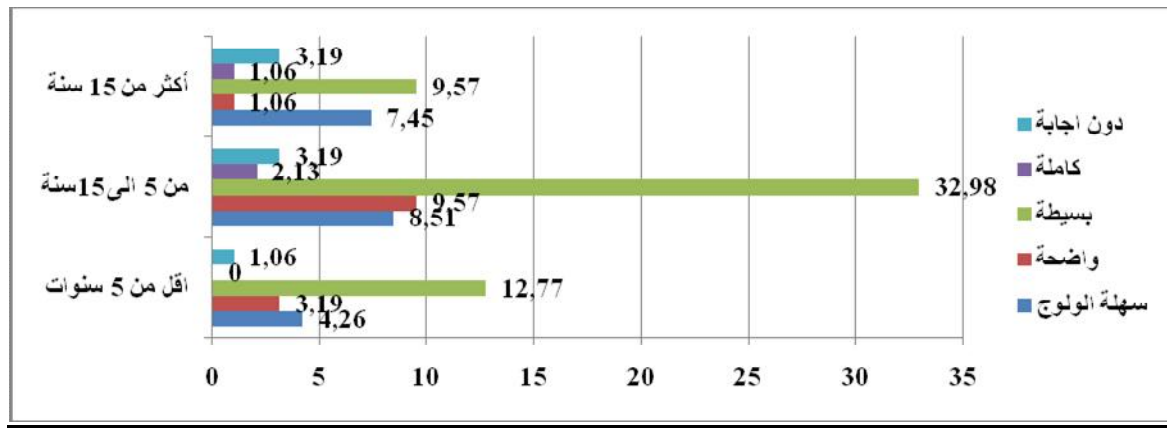
إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (103): استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	الافقدمية			السؤال		39
	اقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	التكرار	النسبة	
طبيعة المعلومات التي تنقل الثقافة التحفيزية لسونطراك	3	9	1	التكرار	أ.سهولة الولوج	المجموع
	2,63	7,89	0,88	النسبة	ب.واضحة	
	4	8	7	التكرار	ج.بسيطة	
	3,51	7,02	6,14	النسبة	د.كاملة	
	22	41	9	التكرار	هـ.دون اجابة	
	19,30	35,96	7,89	النسبة		
	0	2	1	التكرار		
	-	1,75	0,88	النسبة		
1	3	3	التكرار			
0,88	2,63	2,63	النسبة			
30,00	63	21	التكرار			
26,32	55,26	18,42	النسبة			

تظهر نتائج الجدول، أعلاه، من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (94) يمثل استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرار المؤسسة حسب متغير الاقدمية

- سجلت أعلى نسبة تشير إلى بساطة الرسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية الإطارات مؤسسة سونطراك، وذلك بنسبة % (32.98) من طرف الفئة الثانية من متغير الأقدمية، أي تلك التي تتراوح أقدميتها داخل هذه المؤسسة (من 5 إلى 15 سنة).

- تتقارب قيم باقي السمات لدى الفئتين الأخرى المعتمدة في هذه الدراسة.

- تصل هذه المعلومات غير كاملة، بالنسبة لجميع اطرار الفئة الأولى، لمتغير الاقدمية، أي تلك التي نقل اقدميتها عن (5 سنوات).

ثانيا: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: وللكشف عن نوع

الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، نعرض ما يلي:

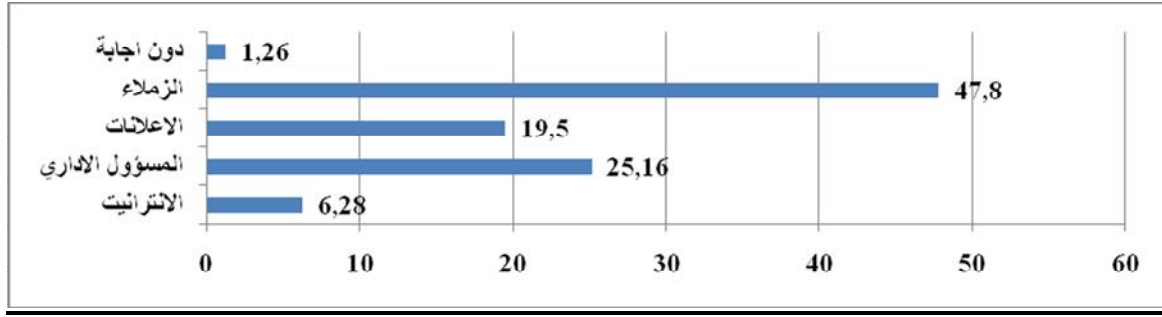
1- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطرار المؤسسة: تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (104): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرار المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
40	أ.الانترانيت	10	6,29
	ج. المسؤول الاداري	40	25,16
	د. الاعلانات	31	19,50
	هـ. الزملاء	76	47,80
	و. دون اجابة	2	1,26
المجموع		159	100,00

تتضح هذه النتائج أكثر من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (95) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية
لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل وحدة مقر فرع التكرير عن طريق الزملاء، أولاً، وذلك بنسبة % (47.8)، ثم المسؤول الإداري، بنسبة % (25.16)، ثم الإعلانات بنسبة % (19.5)، وفي الأخير، عن طريق الانترانيت ، وبنسبة ضئيلة جداً، أي % (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.

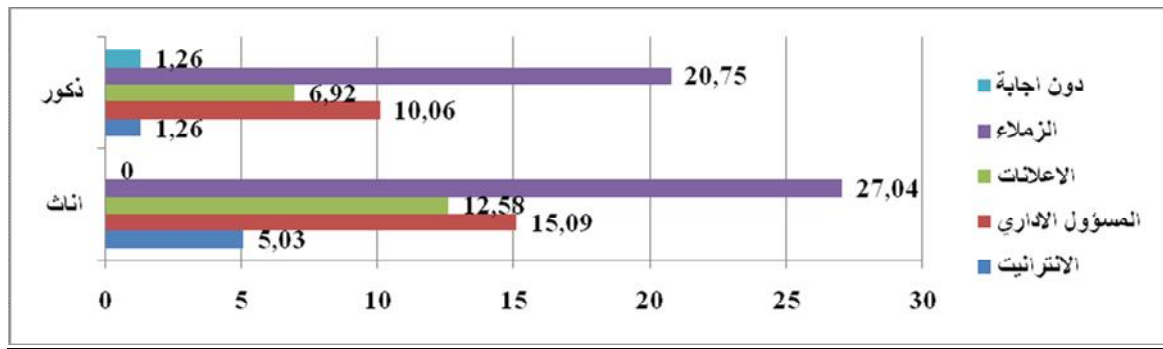
2- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (104): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	اناث			
2	8	التكرار	أ.الانترانيت	نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك
1,26	5,03	النسبة		
16	24	التكرار	ب.المسؤول الإداري	
10,06	15,09	النسبة		
11	20	التكرار	ج.الاعلانات	
6,92	12,58	النسبة		
33	43	التكرار	د.الزملاء	
20,75	27,04	النسبة		
2	0	التكرار	هـ. دون اجابة	
1,26	-	النسبة		
64	95	التكرار	المجموع	
40,25	59,75	النسبة		

وتتضح أكثر نتائج الجدول، أعلاه، في الشكل البياني التالي:



رسم بياني رقم (96) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- تتقارب النسب المعلن عنها من طرف، إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك -المصب (الإناث والذكور)، مترجمة قائمة مصادر المعلومات التحفيزية التي، كما سبق وان اشرنا إليها، تتمثل في الزملاء، ثم المسؤول الاداري، فالاعلانات، وفي الأخير، الانترنت.

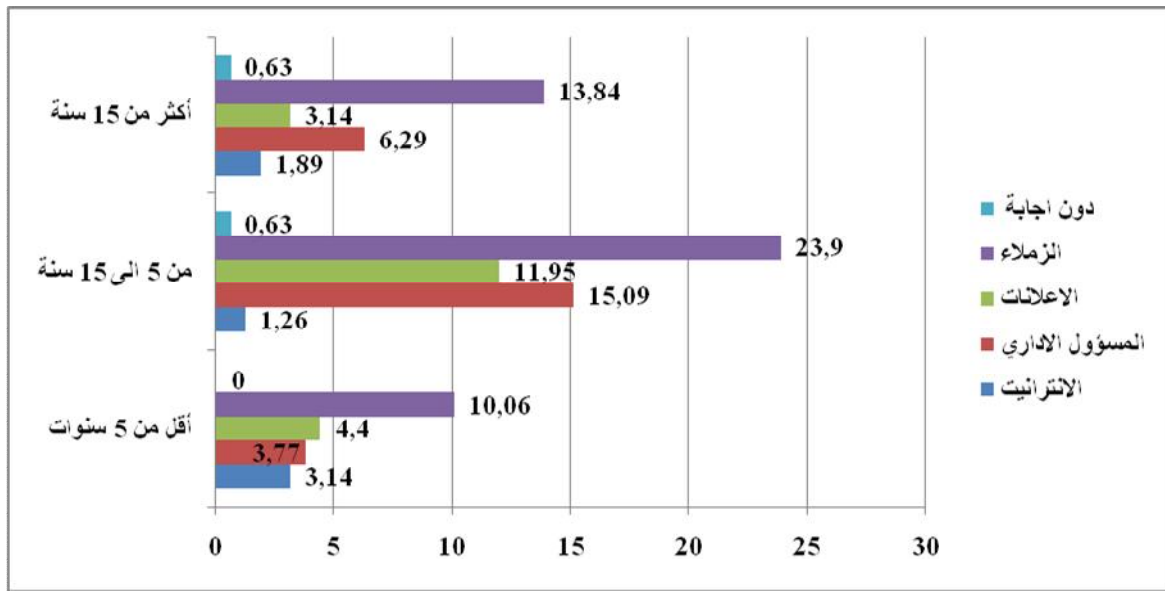
3- استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تتوزع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (102) على فئات متغير الأقدمية، لنتحصل على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (105): استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية				
		اقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة		
40	أ.الانترنت	التكرار	5	2	3	
		النسبة	3,14	1,26	1,89	
	ب.المسؤول الإداري	التكرار	6	24	10	
		النسبة	3,77	15,09	6,29	
	ج.الاعلانات	التكرار	7	19	5	
		النسبة	4,40	11,95	3,14	
	د.الزملاء	التكرار	16	38	22	
		النسبة	10,06	23,90	13,84	
	هـ. دون اجابة	التكرار	0	1	1	
		النسبة	-	0,63	0,63	
	المجموع		التكرار	34,00	84	41
			النسبة	21,38	52,83	25,79

تظهر نتائج الجدول السابق، من خلال الأعمدة البيانية الخاصة بنوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية، كما يلي:



رسم بياني رقم (96) يمثل استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي من النتائج:

- تظهر الأعمدة البرتقالية، الممثلة لوسيلة الزملاء، بارزة، مقارنة بالأعمدة الاخرى ، وفي جميع مجموعات الفئات الثلاثة، لمتغير الأقدمية ، لتؤكد على أنها المصدر الأساسي، لهذا النوع من المعلومات بالنسبة لجميع فئات متغير الاقدمية. ثم يأتي مصدر المسؤول الاداري، ثم الاعلانات بالنسبة للفئة الوسطى (من 5 الى 15 سنة) وأيضا بالنسبة للفئة الثالثة (أكثر من 15 سنة).

- في حين، يتمثل المصدر الثاني لهذا النوع من المعلومات، في الزملاء، بالنسبة للفئة الأولى، أي تلك التي تشكل فئة (أقل من 5 سنوات)، وبعدها، بالنسبة لهذه الفئة، تأتي كلا من وسيلتي: الإعلانات، ثم المسؤول الإداري، وتليهما، ونسبة مرتفعة مقارنة مع الفئات الأخرى، في الأخير، وسيلة الأنترنت.

ثالثا: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: ومن خلال

نفس المؤشرات الخاصة بهذا المحور، المتبعة في المباحث السابقة، وبنفس البناء المعلوماتي، نقدم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور كما يلي:

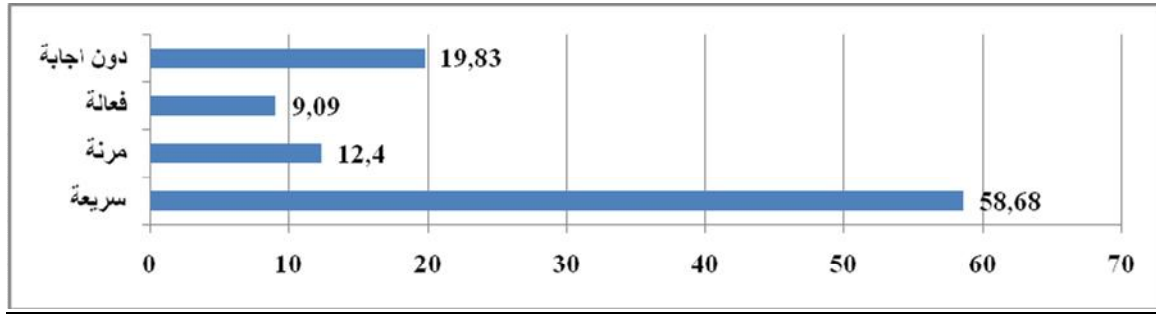
1- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة: تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (106): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارت المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
58,68	71	أ. مرنة	طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الثقافية التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك	41
12,4	15	ب. سريعة		
9,09	11	ج. فعالة		
19,83	24	د. دون اجابة		
100.00	121	المجموع		

وتترجم هذه النتائج من خلال الشكل البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (97) استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة

يتبين لنا من خلال الاعمدة البيانية، الواضحة أعلاه، ما يلي:

- أفادت نسبة % (58.68)، من إجمالي إجابات إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، ان الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل المعلومات التحفيزية، هي وسائل سريعة، بالدرجة الأولى، ثم وصفت، بأنها وسائل مرنة، وذلك بنسبة % (12.40)، وفي الدرجة الثالثة تعتبر هذه الوسائل فعالة بدرجة % (9.09).

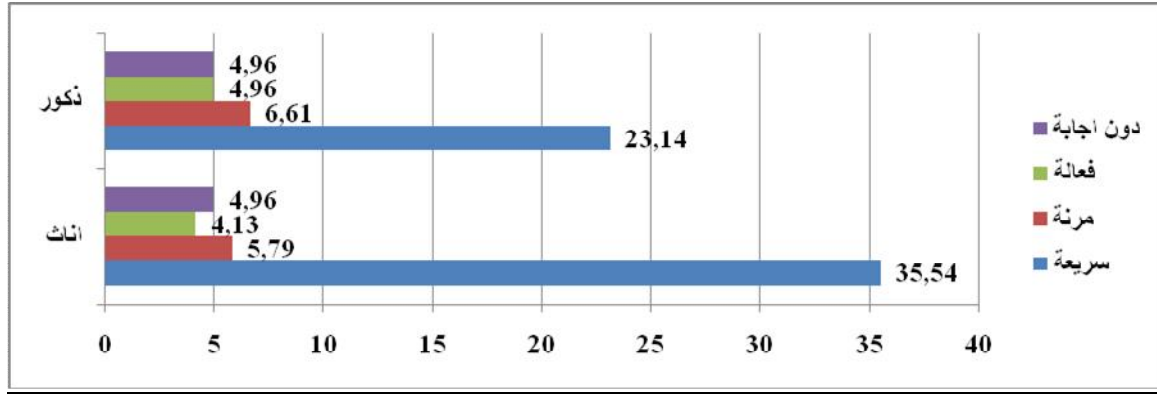
2- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس: للكشف عن طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس، أي بالنسبة لفتتي الإناث، والذكور، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (107): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	إناث			
28	43	التكرار	أ. سريعة	41
23,14	35,54	النسبة		
8	7	التكرار	ب. مرنة	
6,61	5,79	النسبة		
6	5	التكرار	ج. فعالة	
4,96	4,13	النسبة		
6	6	التكرار	د. دون اجابة	
4,96	4,96	النسبة		
53	68	التكرار	المجموع	
43,80	56,20	النسبة		

تتضح نتائج، الجدول أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية المصورة لإجابات فئتي الإناث والذكور حول طبيعة الوسائل الاتصالية التي تعمل على نقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، كما يلي:



رسم بياني رقم (98) يمثل استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تتمثل السمة المنطق عليها من طرف أغلب اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب أي من طرف كل من فئتي (الإناث والذكور)، في سمة السرعة، وهذا بالنسبة لطبيعة تلك الوسائل التي تزود هؤلاء (الاطارات) بالرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك.
- كما تتفق أيضا الفئتين على نفس ترتيب السمات الأخرى، أي بالنسبة لسمة المرونة ثم الفعالية.

3- استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب

متغير الجنس: بالنسبة لفئتي متغير الجنس، تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (108): استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

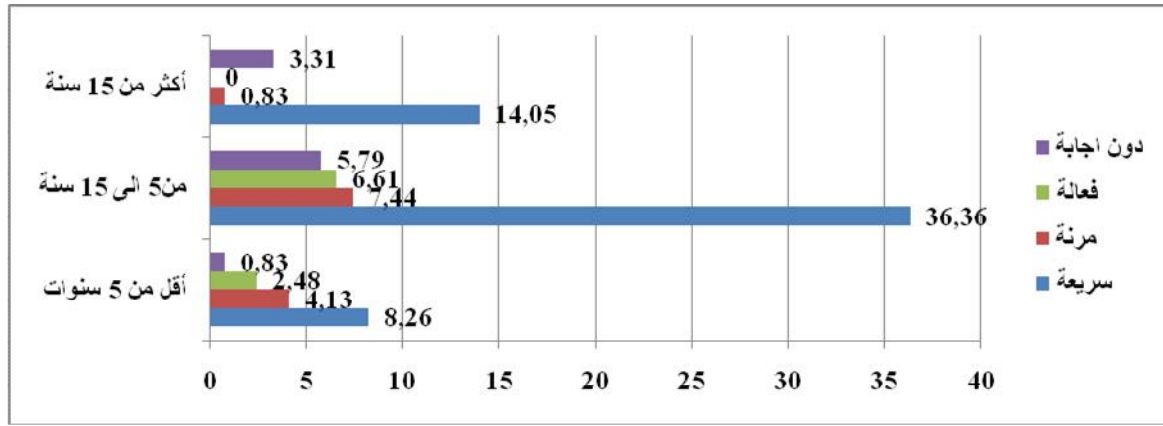
لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية				
		أقل من 05 سنوات	من 5 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
41	طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	10	44	17	
		النسبة	8,26	36,36	14,05	
		التكرار	5	9	1	
		النسبة	4,13	7,44	0,83	
		التكرار	3	8	0	
		النسبة	2,48	6,61	-	
		التكرار	1	7	4	
		النسبة	0,83	5,79	3,31	
		التكرار	22,00	74	25	
		النسبة	18,18	61,16	20,66	
		المجموع				

تظهر نتائج الجدول المتناول لطبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر تحفيزية (مهنية وسوسيو مهنية)

لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب

المؤسسة حسب متغير الأقدمية، من خلال رسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (99) استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، النتائج التالية:

- أعلى قيمة، تصف هذه الوسائل الاتصالية، بالسريعة، صدرت عن الفئة الوسطى

(من 5 الى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، % (36.36).

-تؤكد، الفئة الثالثة (أكثر من 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، بعدم فعالية هذه الوسائل في نقل عناصر تحفيزية لتقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. كما تكاد صفة المرونة أيضا تتعدم % (0.83)، في جميع إجابات الاطارات المستجوبة باختلاف فئاتهم. نستنتج من خلال استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر التحفيزية (المهنية والسوسيومهنية) حسب اطارات هذه المؤسسة، ما يلي:

- تتسم الرسائل التحفيزية الموجهة إلى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، والتي بدورها تصف الثقافة التحفيزية لهذه المؤسسة، بالبساطة بنسبة % (55.31)، وبالوضوح بنسبة % (20.21)، وبسمة سهولة الولوج بنسبة % (13.82)، وبأنها كاملة، في الأخير، وبنسبة، تكاد تكون منعدمة ، أي % (3.19). وذلك حسب إجابات هؤلاء الإطارات، باختلاف فئاتهم المعتمدة في الدراسة (متغير الجنس و متغير الأقدمية)، حيث سجلت نتائج مقارنة بين مختلف فئات المتغيرين، باستثناء فئة (من 05 الى 15 سنة) لمتغير الأقدمية التي سجلت أعلى نسب تصف هذه المعلومات بالبساطة % (32.98)، وفئة الذكور، لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات) ، لمتغير الأقدمية، اللتين أكدتا على أن الرسائل التحفيزية بمؤسسة سونطراك غير كاملة بنسبة % (100).

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل فرع التكرير، بين اطارات هذه المؤسسة، 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، حيث لم تتجاوز % (6.28). وهذا حسب إجابات جميع اطارات المؤسسة، باختلاف فئاتهم المعتمدة في الدراسة. أين سجلت نتائج مقارنة بين فئات متغيري الجنس والأقدمية، مع الأخذ بالاعتبار، دائما، خصائص المعطيات الميدانية الإحصائية الخاصة بمجتمع البحث^{1*}.

- 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 انتشار الاتصال الشفهي على حساب الاتصالات الأخرى في نشر العناصر التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك. - تتسم هذه الوسائل، بالسرعة، بنسبة % (58.68) ، ثم بالمرونة، بنسبة ضئيلة جدا، أي % (12.4)، وبنسبة، تقريبا تكون منعدمة، أي % (9.09)، وصفت هذه الوسائل، بالفعالية. وهذا من طرف إطارات

^{1*} أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، باختلاف فئات (الجنس والأقدمية)²، أين سجلت نتائج، متقاربة، أخذين بالاعتبار المعطيات الميدانية الإحصائية لخصائص مجتمع البحث^{2*}، باستثناء فئة (من 05 إلى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية التي سجلت أعلى نسبة ، قدرت به% (36.36) في وصفها لهذه الرسائل بالسرعة، وهذا مقابل فئة (أكثر من 15 سنة)، للمتغير نفسه الذي سجل% (14.05). إضافة إلى هذه الفئة الأخيرة التي سجلت أدنى النسب، مقارنة بالفئة الأولى والثانية لمتغير الأقدمية^{2*}، حيث تقاربت النتائج المسجلة من طرف هاتين الفئتين، في حين سجلت الفئة التي تزيد أقدميتها عن (15سنة)، النسب التالية: % (0) بالنسبة لفعالية هذه الوسائل، و% (0.83) بالنسبة للمرونة.

- بلغ متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور: % (9.50).

^{2*} أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

^{1*} خاصة إذا أخذنا بالاعتبار نسبة الخصائص الإحصائية لإطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك. أنظر خصائص إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك،-المصب، الجدول رقم (01)، ص:14

المبحث الخامس: استطلاع مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك
استلزمت اشكالية الدراسة قياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)، وهذا بعدما اطلعنا على مساهمته، أي الاتصال الداخلي، في نشر العناصر الثقافية المختلفة، العامة، المهنية، والادارية والتحفيزية. وقد اعتمدنا في تحقيق ذلك على محورين اثنين هما:

- قياس نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك.

- قياس نجاح الاتصال في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك.

ولاستكمال هذا الجزء من الدراسة، إذن، ارتأينا إلى بناء هذا المبحث الأخير كما يلي:

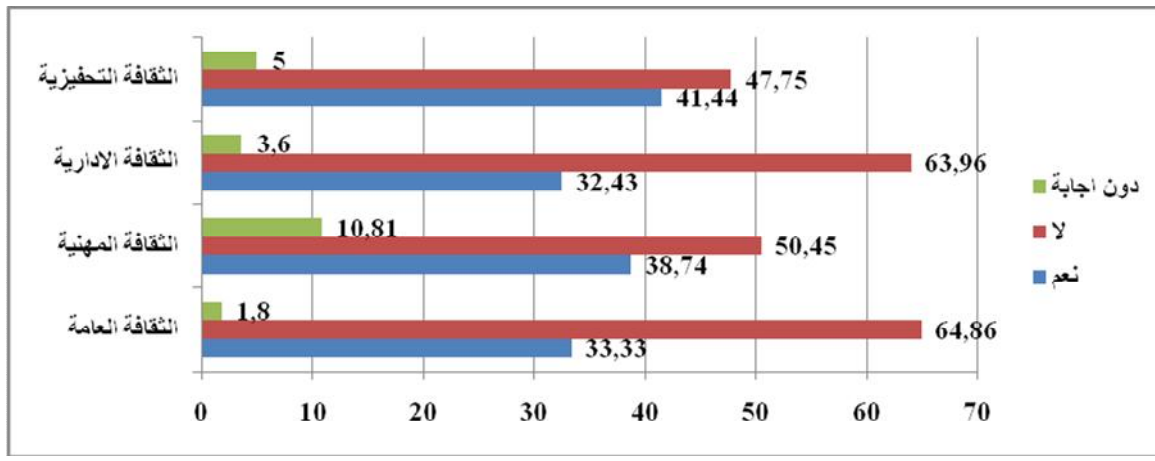
أولاً: استطلاع مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: لتحقيق ذلك، قمنا ببناء مؤشر، عبارة عن سؤال مباشرة، عن مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك الأربعة (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، وجه لإطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. فكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

1- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة: كما يلي:

جدول رقم (109): استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
33.33	37	نعم	نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك	42
64.86	72	لا		
1.80	2	دون اجابة		
100.00	111	المجموع		
38.74	43	نعم	نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك	43
50.45	56	لا		
10.81	12	دون اجابة		
100.00	111	المجموع		
32.43	36	نعم	نجاح الاتصال في نشر العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك	44
63.96	71	لا		
3.60	4	دون اجابة		
100.00	111	المجموع		
41.44	46	نعم	نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك	45
47.75	53	لا		
10.81	12	دون اجابة		
99.99	111	المجموع		

بعدما قمنا بتمثيل هذه النتائج، في شكل أعمدة بيانية كما يلي:



رسم بياني رقم (100) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة

- أفادت نسبة % (64.86) من إجمالي إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، على أن الاتصال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، لم ينجح في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين عمالها. وينفي ذلك % (33.33)، حيث يؤكد على أن الاتصال الداخلي نجح في خلق ثقافة عامة قوية (لثقافة مؤسسة سونطراك). كما يمتنع، ما نسبته % (1.80)، عن الإجابة.

- تنفي نسبة % (50.45)، من اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الإطارات، ويقر عكس ذلك ما نسبته % (38.74)، و يمتنع عن الإجابة، ما نسبته % (10.81).

- يجمع أغلب إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، أي ما نسبته % (63.96)، على عدم نجاح الاتصال الداخلي بهذه المديرية، في نشر عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين أعضائها، في حين ينكر ذلك % (32.43) ذلك. ويمتنع عن الإجابة ما نسبته % (3.6).

- يتفق % (47.75)، على أن الاتصال داخل هذه المؤسسة، لم ينجح في نشر عناصر تحفيزية لثقافة سونطراك، بينما يتفق على عكس ذلك ، ما نسبته % (41.44) من الإطارات. ليمتنع عن الإجابة هنا، ما نسبته % (10.81).

- متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا الجدول تراوحت بين: % (1.80) ، % (10.81)، % (3.60) (10.81) ، أي بمعدل: % (6.75).

2- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب

متغير الجنس: وزعت القيم المتحصل عليها في الجدول رقم (108) بين فئتي متغير الجنس، أي بين

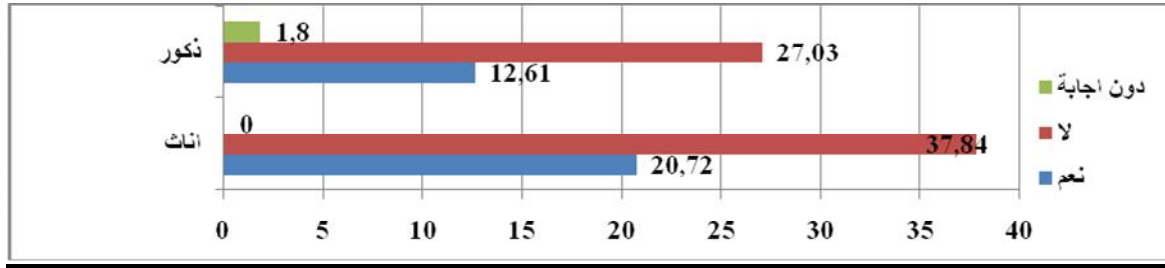
(الإناث والذكور) ليتم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (110): استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال	رقم السؤال
ذكور	إناث		
14	23	التكرار	42
12,61	20,72	النسبة	
30	42	التكرار	
27,03	37,84	النسبة	
2	0	التكرار	
1,80	-	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	
21	22	التكرار	43
18,92	19,82	النسبة	
15	41	التكرار	
13,51	36,94	النسبة	
10	2	التكرار	
9,01	1,80	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	
14	22	التكرار	44
12,61	19,82	النسبة	
30	41	التكرار	
27,03	36,94	النسبة	
2	2	التكرار	
1,80	1,80	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	
21	25	التكرار	45
18,92	22,52	النسبة	
15	38	التكرار	
13,51	34,23	النسبة	
10	2	التكرار	
9,01	1,80	النسبة	
46	65	التكرار	المجموع
41,44	58,56	النسبة	

أ- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال رسم البياني كما يلي:

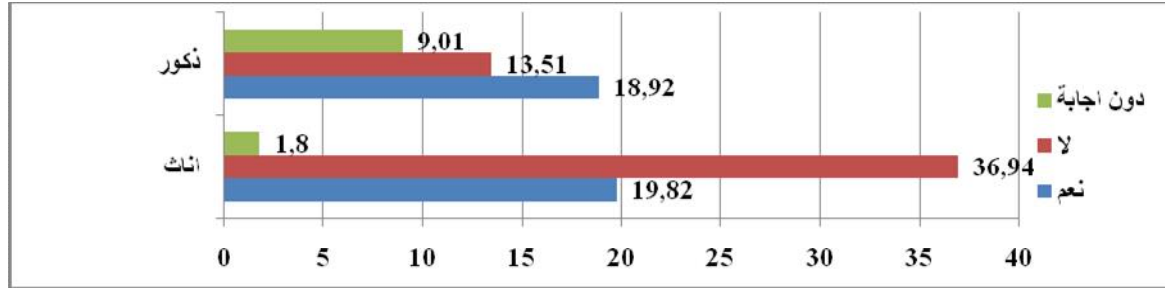


رسم بياني رقم (101) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- سجلت فئة الإناث أعلى النسب، في تصريحها، سواء بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة لثقافة المؤسسة، حيث سجلت نسبة % (37.84)، أو في نجاحه في ذلك، حيث سجلت % (20.72) ، وهذا مقارنة مع فئة الذكور التي كانت النسب المسجلة بين النجاح وعدم النجاح، بالترتيب، كما يلي: % (27.03) و % (12.61).

ب- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تم الحصول على النتائج الواضحة في الرسم البياني التالي:



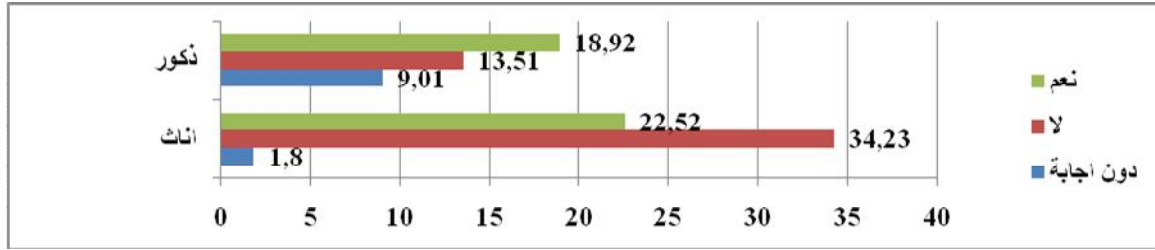
رسم بياني رقم (102) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني ما يلي:

- تسجل الإناث، أعلى نسبة، تقدر بـ % (36.94) في ما يخص عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مهنية بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب. مقابل نسبة % (13.51) من فئة الذكور التي وافقت على ذلك.

- تتقارب النسب بين فئتي الإناث والذكور، بالنسبة لنجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، حيث سجلت بالترتيب % (19.82) و % (18.92).

ج- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: توصلنا إلى النتائج الواضحة في الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (103) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية

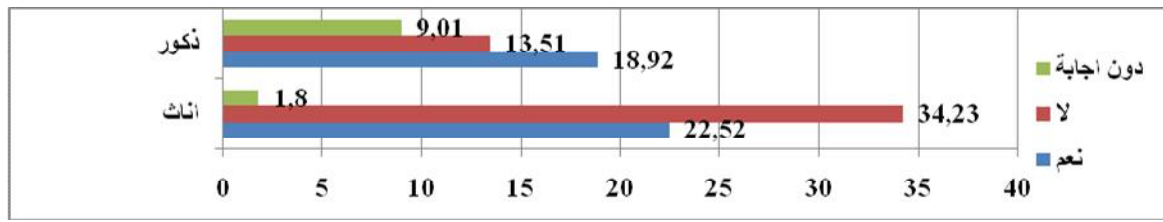
لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ منة خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- سجلت فئة الإناث، أعلى نسبة، تقدر بـ (34.23)٪، في التصريح بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة إدارية داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، مقارنة بفئة الذكور التي سجلت نسبة (13.51)٪.

- كما سجلت أعلى نسبة أخرى من طرف فئة الإناث (22.52)٪، التي صرحت بنجاح الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر الثقافة الادارية لهذه المؤسسة بين إطاراتها. وهذا مقابل نسبة (18.92)٪ من فئة الذكور.

د- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تم الحصول على النتائج الواضحة في الرسم البياني كما يلي:



رسم بياني رقم (104) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

- تسجل أعلى نسبة خاصة بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات مديرية سونطراك-المصب. من طرف فئة الاناث، التي قدرت بـ % (34.23) .

- في حين، لم يوافق فئة الذكور، فئة الإناث، وسجل أعلى نسبة له % (18.92) للتعبير عن نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك (التحفيزية).

3- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة

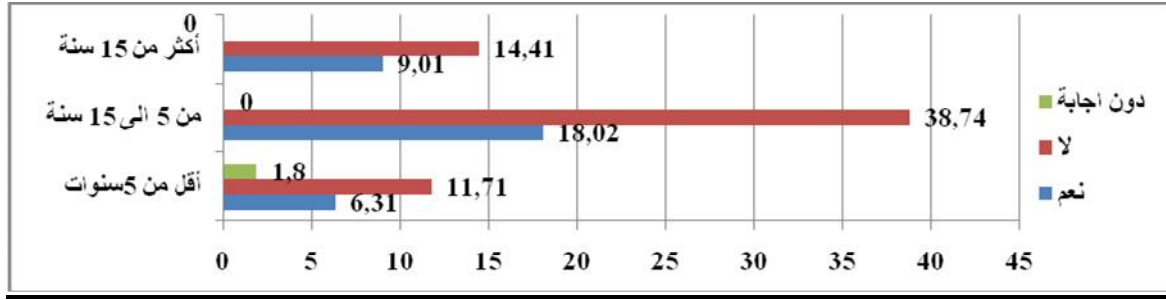
حسب متغير الأقدمية: حسب الفئات الثلاثة لمتغير الأقدمية ، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (111): استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

بين إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	أقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة
42	نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	20	10
		النسبة	18,02	9,01
		التكرار	43	16
	لا	النسبة	38,74	14,41
		التكرار	0	0
		النسبة	-	-
دون اجابة	التكرار	2	0	
	النسبة	1,80	-	
المجموع		22,00	63	26
		النسبة	56,76	23,42
43	نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	20	11
		النسبة	18,02	9,91
		التكرار	39	7
	لا	النسبة	35,14	6,31
		التكرار	4	8
		النسبة	-	7,21
دون اجابة	التكرار	0	0	
	النسبة	-	7,21	
المجموع		22,00	63	26
		النسبة	56,76	23,42
44	نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	20	10
		النسبة	18,02	9,01
		التكرار	43	14
	لا	النسبة	38,74	12,61
		التكرار	0	2
		النسبة	-	1,80
دون اجابة	التكرار	2	0	
	النسبة	-	1,80	
المجموع		22,00	63	26
		النسبة	56,76	23,42
45	نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك	التكرار	20	11
		النسبة	18,02	9,91
		التكرار	39	7
	لا	النسبة	35,14	6,31
		التكرار	4	8
		النسبة	-	7,21
دون اجابة	التكرار	0	0	
	النسبة	-	7,21	
المجموع		22,00	63	26
		النسبة	56,76	23,42

أ- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تم الحصول على النتائج التالية:



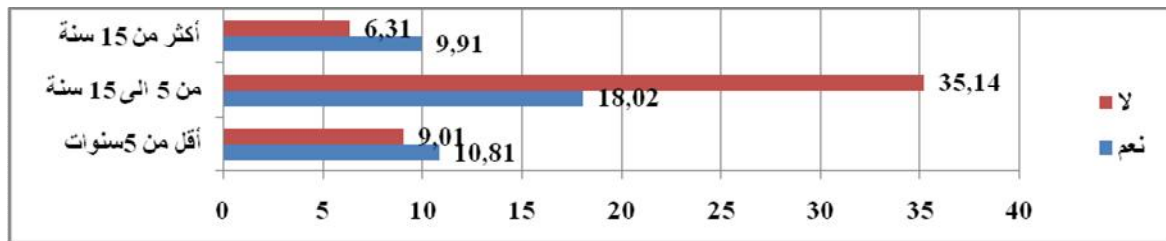
رسم بياني رقم (105) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

- سجلت فئة (من 5 الى 15 سنة) أعلى نسبة، تقدر بـ % (38.74)، في تصريحها بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة عامة بين إطارات مؤسسة سونطراك، وكذا اعلي نسبة، تقدر بـ % (18.02)، صرحت بنجاح الاتصال الداخلي في ذلك. مقارنة بباقي الفئات الأخرى.

- في حين، مثلت أعمدة الفئة الأولى، أي (أقل من 5 سنوات)، لمتغير الأقدمية، أدنى النسب المسجلة في هذا المحور: حيث سجلت نسبة % (11.71) صرحت بعدم نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، مقابل % (6.31)، فقط من نفس الفئة التي صرحت بنجاح الاتصال في نشر هذا النوع من الرسائل الاتصالية.

- كما تراوحت اجابات الفئة الثالثة، لمتغير الاقدمية، أي فئة (أكثر من 15 سنة)، بين عدم النجاح الذي قدر بـ % (14.42)، والنجاح، الذي قدر بنسبة % (9.01)، في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بين اطارات هذه المؤسسة، من طرف الاتصال الداخلي.

ب- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية: تم الحصول على النتائج التالية:



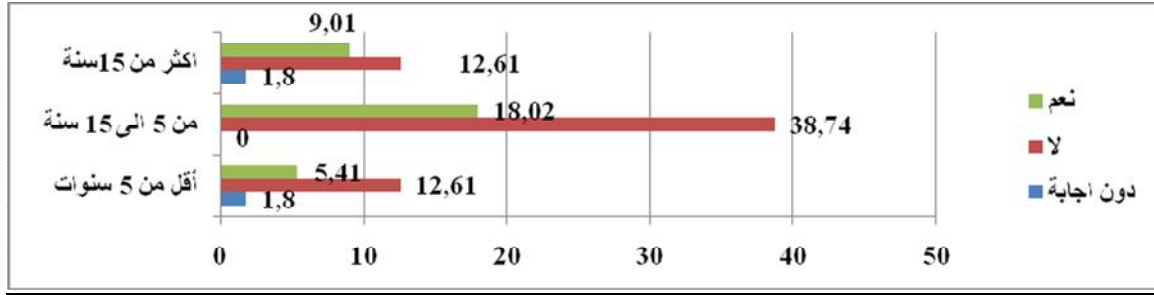
رسم بياني رقم (106) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (106) ما يلي:

- سجلت أعلى نسبة، قدرت بـ % (35.14)، صرحت بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مهنية بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، من طرف الفئة الوسطى (من 5 الى 15 سنة)، لمتغير الأقدمية.

- تتقارب النتائج المسجلة، لدى فئتي متغير الأقدمية الأولى، أي (أقل من 5 سنوات)، والثالثة، أي (أكثر من 15 سنة)، بالنسبة لنجاح الاتصال الداخلي في نشر الثقافة المهنية، وذلك بالترتيب كما يلي: نسبة % (10.81)، مقابل نسبة % (9.91)، وعدم نجاحه، بالترتيب بين هاتين الفئتين، ما يلي: نسبة % (9.01)، مقابل نسبة % (6.31).

ج- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تتبين النتائج المتحصل عليها من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (107) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية

لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

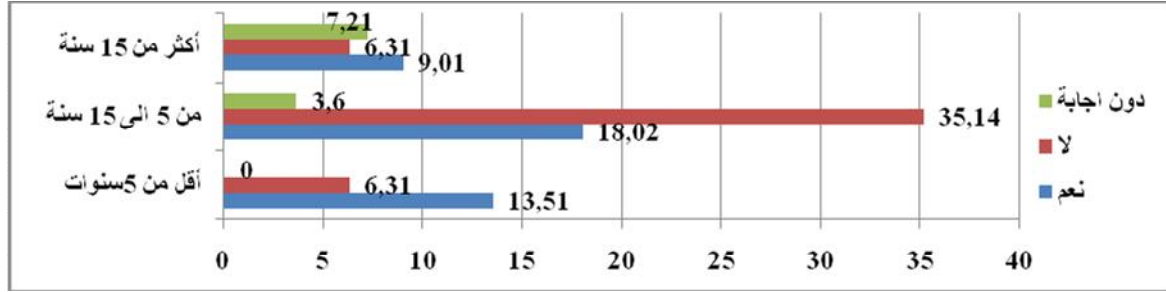
نلاحظ من خلال الرسم البياني، ما يلي:

- بينما تتقارب النتائج المسجلة من طرف الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات)، والثالثة (أقل من 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، في التصريح بنجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، حيث سجلت بالترتيب: نسبة % (5.41) ونسبة % (9.01)،

- سجل نسبة % (12.61) ، مرتين لكل فئة. للإشارة الى عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر هذا النوع من الرسائل الاتصالية بين إطارات هذه المؤسسة.

- ترتفع النسب المسجلة من طرف الفئة الثالثة، (أكثر من 15 سنة)، لتسجل نسبة % (38.74)، لتشير إلى عدم نجاح الاتصال في ذلك، وهذا مقابل نسبة % (18.02) التي أكدت على نجاح الاتصال في نشر الثقافة الإدارية لهذه المؤسسة بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك .

د- استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج الخاصة بمدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، حسب فئات متغير الأقدمية المعتمدة في هذه الدراسة، من خلال الرسم البياني، كما يلي:



رسم بياني رقم (108) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية

لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

يتضح لنا من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- أغلبية إطارات فئة الأقدمية (من 5 إلى 15 سنة) حققت أعلى نسبة، تقدر بـ % (35.14)، صرحت بفشل الاتصال الداخلي من خلال المعلومات والوسائل المستخدمة داخل مديرية سونطراك-المصعب، في نشر ثقافة تحفيزية للمؤسسة الأم سونطراك.

- ارتفعت النسب التي صرحت بنجاح الاتصال الداخلي، ولو بنسب ضعيفة، في نشر عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، من طرف فئتي الأقدمية، (أقل من 5 سنوات)، التي سجلت نسبة % (13.51)، وفئة (أكثر من 15 سنة)، التي سجلت نسبة % (9.01) .
- بلغ معدل الامتناع عن الإجابة، بالنسبة لهذا المحور، نسبة % (3.6).

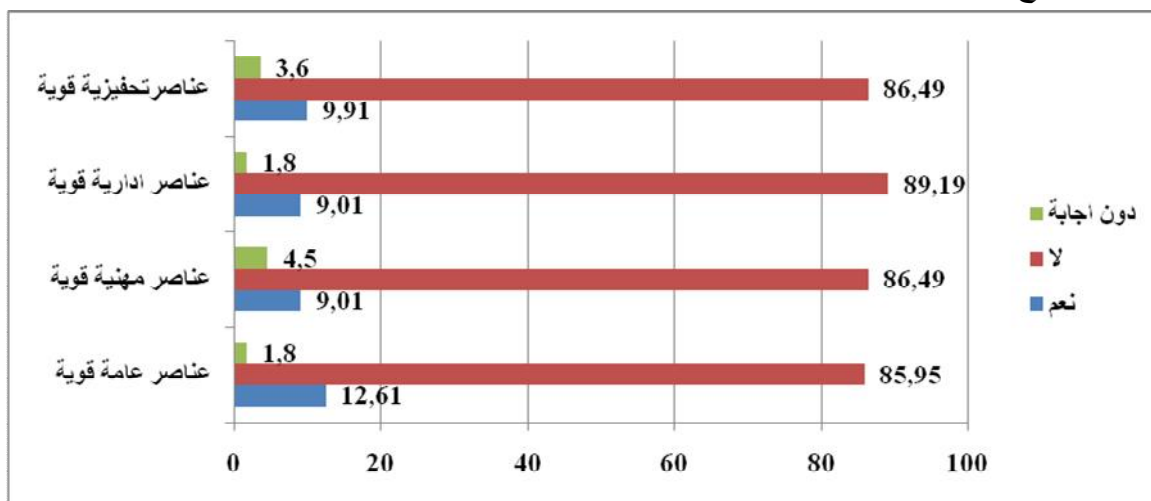
ثانيا: استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لمؤسسة سونطراك: أسس هذا المحور، للإجابة على السؤال التالي: هل نجح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك، وكانت النتائج كما يلي:

1- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى اطارات المؤسسة: تظهر النتائج المتحصل عليها في هذا المحور من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (112): استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية
لدى إدارات المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
46	نجاح الاتصال في خلق ثقافة عامة قوية	نعم	12.61
		لا	85.95
		دون إجابة	1.80
المجموع			
47	نجاح الاتصال في خلق ثقافة مهنية قوية	نعم	9.01
		لا	86.49
		دون إجابة	4.50
المجموع			
48	نجاح الاتصال في خلق ثقافة إدارية قوية	نعم	9.01
		لا	89.19
		دون إجابة	1.80
المجموع			
49	نجاح الاتصال في خلق ثقافة تحفيزية قوية	نعم	9.91
		لا	86.49
		بدون إجابة	3.60
المجموع			
المجموع			

تظهر النتائج ، الواضحة أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية التالية:



رسم بياني رقم (109) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية
لدى إدارات المؤسسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني أعلاه، ما يلي من النتائج:

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: (1.80) %، (4.50) %، (1.80) % . (3.60) %، أي بمعدل: (2.92) %

- أفادت نسبة % (85.95) من إجمالي اطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، على ان الاتصال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، لم ينجح في خلق ثقافة عامة قوية بين عمالها. وينفي هذه الإجابة نسبة ضئيلة جدا من هؤلاء الإطارات، حيث يؤكد ما نسبته % (12.61)، على ان الاتصال الداخلي يساهم في خلق ثقافة عامة قوية (لثقافة مؤسسة سونطراك) بين اطارات هذه المؤسسة.

- تنفي نسبة % (86.49)، من اطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة مهنية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الاطارات، بينما، يقر، ما نسبته % (9.01) على أن الاتصال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، نجح في نشر ثقافة مهنية قوية لثقافة هذه المؤسسة بين عمالها.

- يجمع معظم الإطارات المستجوبة بوحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، وبنسبة % (89.19)، على عدم نجاح الاتصال الداخلي بهذه المديرية، في خلق ثقافة ادارية قوية بين أعضائها، في حين ينكر ذلك، ما نسبته % (9.01) ويؤكد على نجاح هذه العمليات الاتصالية في خلق ثقافة إدارية قوية بين هؤلاء الإطارات.

- يتفق أغلبية الإطارات المستجوبة، وبنسبة % (86.49)، على أن الاتصال داخل هذه المؤسسة، لم ينجح في خلق ثقافة تحفيزية قوية بين أعضاء هذه المؤسسة، وينفي ذلك ما نسبته % (9.91) من مجموع الاطارات المستجوبة في الدراسة الاستطلاعية.

2- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تظهر النتائج المتحصل عليها في هذا الجزء من الدراسة، والذي خصص لاستطلاع مدة نجاح الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك في خلق ثقافة مؤسسة قوية لمؤسسة سونطراك لدى إطارات هذه المؤسسة، وذلك حسب فئات متغير الجنس، وعموما تم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (113) كما يلي:

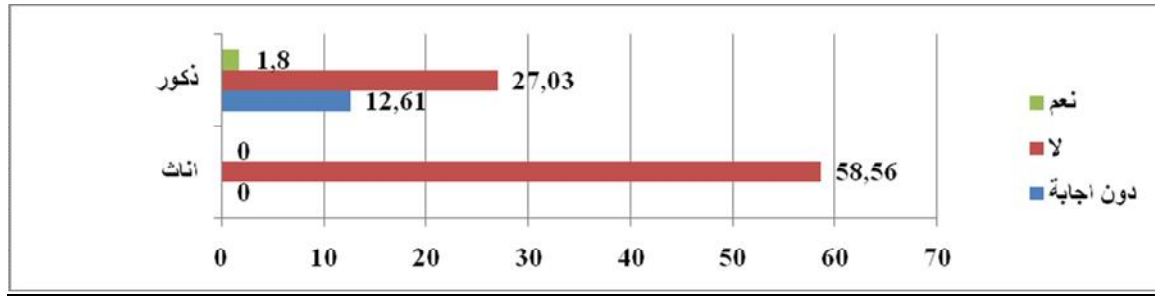
جدول رقم (113): استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إدارات المؤسسة

حسب متغير الجنس

الجنس		السؤال		رقم السؤال
ذكور	اناث			
14	0	التكرار	نعم	46
12,61	-	النسبة		
30	65	التكرار	لا	
27,03	58,56	النسبة		
2	0	التكرار	دون إجابة	
1,80	-	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
10	0	التكرار	نعم	47
9,01	-	النسبة		
31	65	التكرار	لا	
27,93	58,56	النسبة		
5	0	التكرار	دون إجابة	
4,50	-	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
10	0	التكرار	نعم	48
9,01	-	النسبة		
34	65	التكرار	لا	
30,63	58,56	النسبة		
2	0	التكرار	دون إجابة	
1,80	-	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		
10	1	التكرار	نعم	49
9,01	0,90	النسبة		
34	62	التكرار	لا	
30,63	55,86	النسبة		
2	2	التكرار	دون إجابة	
1,80	1,80	النسبة		
46	65	التكرار	المجموع	
41,44	58,56	النسبة		

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (1.80)، % (4.50)، % (1.80). % (3.60)، أي بمعدل: % (2.92)

أ- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس، بالنسبة للعناصر العامة، كما يلي من خلال الرسم البياني الآتي ، كما يلي:



رسم بياني رقم (110) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

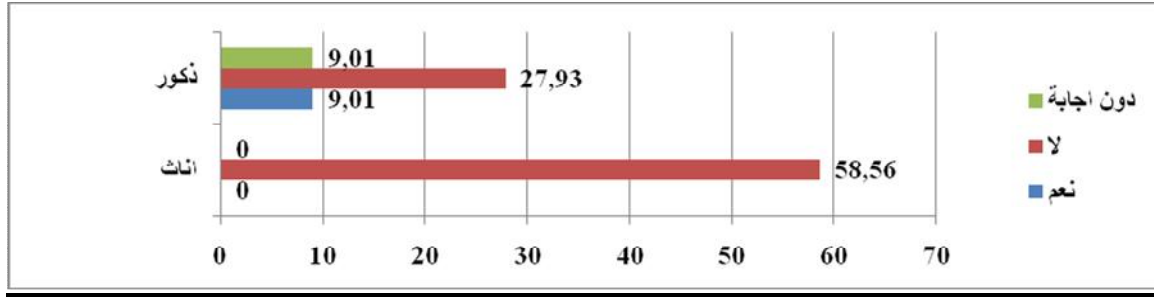
نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صرحن جميع إطارات فئة الإناث وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، والتي تقدر في هذه الدراسة بنسبة % (58.56)، بعدم نجاح الاتصال داخل مؤسسة سونطراك، في خلق ثقافة عامة قوية لمؤسسة سونطراك.

- كما، سجلت أيضا، فئة الذكور، أعلى نسبة في اجابات اطاراتها، والتي تقدر بـ % (27.56)، على أن الاتصال الداخلي لم ينجح في خلق عناصر عامة قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.

- أكد، بالمقابل، ما يعادل % (12.61)، من مجموع إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، المستجوبة، على أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة نجح في خلق ثقافة مؤسسة عامة بين اطاراتها.

ب- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: أما فيما يخص، مدى نجاح العمليات الاتصالية داخل وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، في نشره لعناصر مهنية قوية بين إطارات هذه المؤسسة، حسب متغير الجنس، تتضح النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة الاستطلاعية، من خلال الرسم البياني التالي:

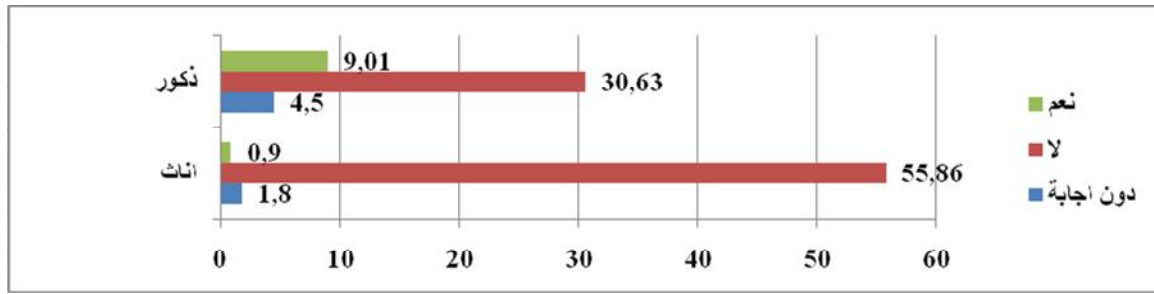


رسم بياني رقم (111) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، اعلاه، النتائج التالية:

- أكد جميع اطارت فئة الإناث، بوحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، على فشل الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية قوية، بين اطاراتها، وذلك بنسبة % (58.56)
- كما ترتفع ايضا، نسبة إطارات فئة الذكور، والتي تقدر بـ% (27.93) الذين صرحوا بفشل الاتصال بهذه المؤسسة في نشر ثقافة مهنية قوية بين اطاراتها
- صرح، تقريبا، (10/1) من مجموع إطارات مديرية سونطراك-المصب، بنجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية قوية بين اطاراتها.

ج- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر ادارية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وفيما يخص العناصر الادارية فنسجل النتائج الواضحة في الرسم البياني التالي، الخاص بمتغير الجنس:



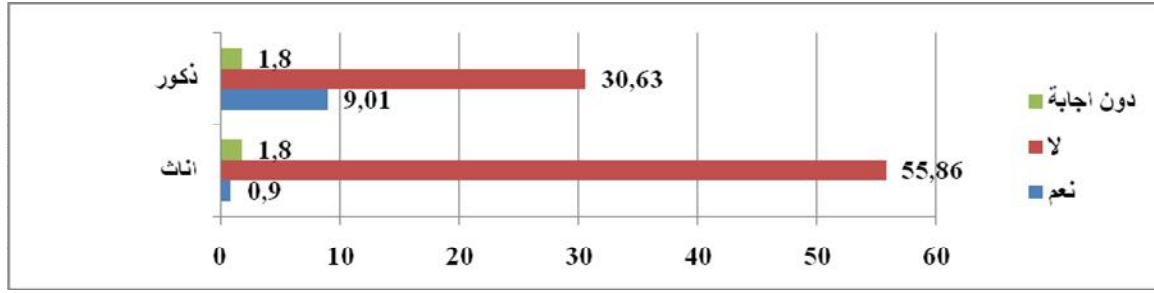
رسم بياني رقم (112) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر إدارية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، اعلاه، ما يلي :

- ترتفع النسبة التي أدلت بعدم نشر عناصر إدارية قوية داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، لدى فئة الإناث، التي سجلت نسبة% (55.86)، مقابل فئة الذكور التي سجلت، نسبة % (30.63).

- بينما، صرح فئة الذكور، وبنسبة % (9.01)، بنجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر إدارية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، مقابل فئة الإناث، التي سجلت نسبة % (0.8) .

د- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: وبالنسبة للعناصر التحفيزية فנסجل النتائج الواضحة في الرسم البياني التالي، الخاص بمتغير الجنس:



رسم بياني رقم (113) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- تتفق أغلبية إطارات وحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، على عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مهنية قوية بين هؤلاء الإطارات داخل هذه المؤسسة، وذلك بنسبة % (55.86)، بالنسبة لفئة الاناث، وبنسبة % (30.63) بالنسبة لفئة الذكور .

- سجلت أعلى نسبة، تقدر بـ % (9.01) من طرف فئة الذكور، صرحت بنجاح الاتصال في نشر ثقافة تحفيزية قوية بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

3- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج المتحصل عليها حول مدى نجاح الاتصال الداخلي، بوحدة مقر فرع التكرير، بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، حسب متغير الأقدمية من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها مع اطارات هذه المؤسسة، من خلال الجدول التالي:

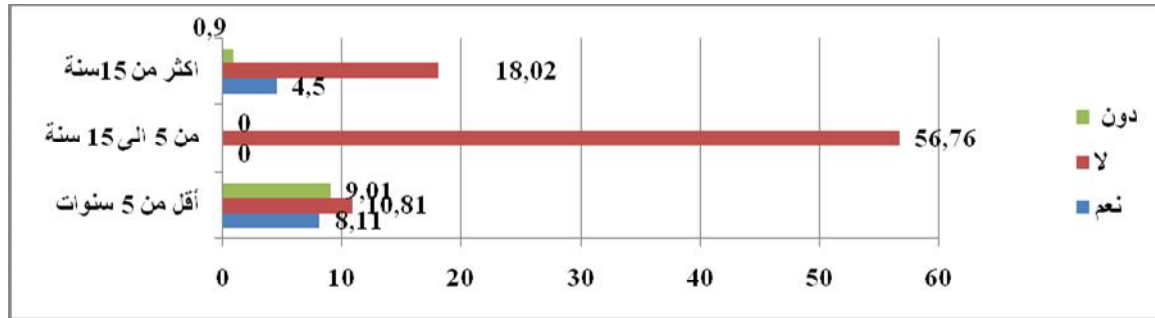
جدول رقم (114): استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إدارات المؤسسة

حسب متغير الأقدمية

رقم السؤال	السؤال	الأقدمية		
		أقل من 05 سنوات	من 05 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
46	نجاح الاتصال في خلق ثقافة عامة قوية	التكرار	9	5
		النسبة	8,11	4,50
		التكرار	12	20
		النسبة	10,81	18,02
		التكرار	1	1
		النسبة	0,90	0,90
المجموع		التكرار	22,00	26
		النسبة	19,82	23,42
47	نجاح الاتصال في خلق ثقافة مهنية قوية	التكرار	10	0
		النسبة	9,01	-
		التكرار	7	26
		النسبة	6,31	23,42
		التكرار	5	0
		النسبة	4,50	-
المجموع		التكرار	22,00	26
		النسبة	19,82	23,42
48	نجاح الاتصال في خلق ثقافة إدارية قوية	التكرار	10	0
		النسبة	9,01	-
		التكرار	10	26
		النسبة	9,01	23,42
		التكرار	2	0
		النسبة	1,80	-
المجموع		التكرار	22,00	26
		النسبة	19,82	23,42
49	نجاح الاتصال في خلق ثقافة تحفيزية قوية	التكرار	10	1
		النسبة	9,01	0,90
		التكرار	10	26
		النسبة	9,01	23,42
		التكرار	2	0
		النسبة	1,80	-
المجموع		التكرار	22,00	26
		النسبة	19,82	23,42

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: % (1.80)، % (4.50)، % (1.80). (3.60)، أي بمعدل: % (2.92)

أ- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: أما بالنسبة لتوزيع هذه النتائج حسب متغير الأقدمية، فسنعرض نتائج الجدول رقم (114)، من خلال الأعمدة البيانية التالية:



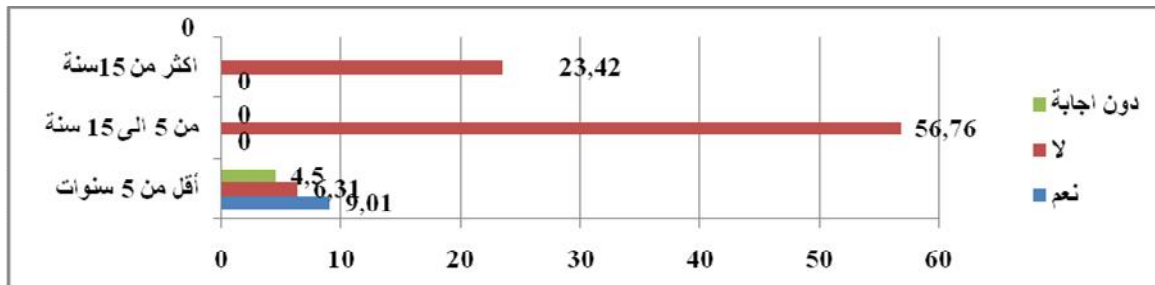
رسم بياني رقم (114) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

ويتضح لنا من خلال الأعمدة البيانية ما يلي:

- أكد جميع إطارات الفئة الوسطى، (من 05 الى 15 سنة)، وبنسبة % (56.76)، حسب متغير الأقدمية، على أن الاتصال الداخلي، بهذه المديرية، لم ينجح في نشر ثقافة عامة قوية لمؤسسة سونطراك.

- كما أنه، لم تنفي، معظم إطارات الفئات الأخرى، ذلك، حسب متغير الأقدمية، أي كلا من فئة (أقل من 05 سنوات)، وفئة (أكثر من 15 سنة)، حيث سجلت الفئة الأولى نسبة % (10.81)، والفئة الثانية سجلت نسبة % (18.02)، حول عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك.

ب- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية: تظهر النتائج المتحصل عليها حول مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر مهنية بين إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية من خلال الأعمدة البيانية التالية:



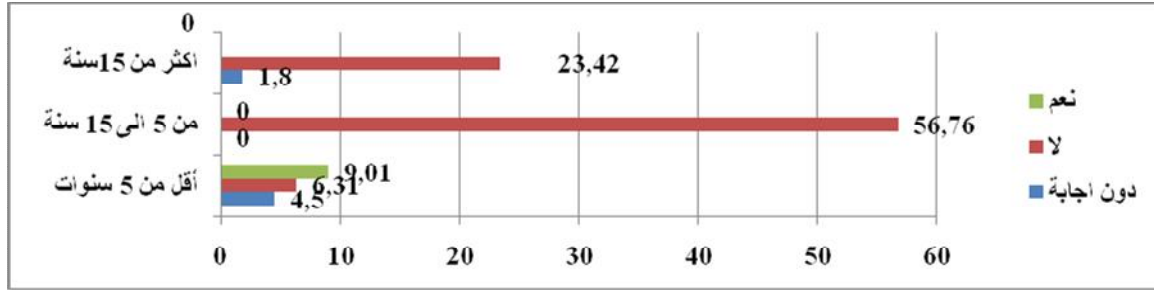
رسم بياني رقم (115) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، ما يلي:

- أكد جميع إطارات فئة (من 05 الى 15 سنة) وكذا فئة (أكثر من 15 سنة)، فشل الاتصال في نشر عناصر مهنية قوية بين اطارات وحدة مقر فرع التكرير ب مديرية سونطراك-المصب. حيث سجلت الفئة الأولى، نسبة % (12.61) ، وسجلت الفئة الثانية نسبة % (12.61).

- صرح، بالمقابل، ما نسبته % (9.01) من اطارات فئة (أقل من 05 سنوات) ، بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، بنجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مهنية بين إطارات هذه المؤسسة.

ج- استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر إدارية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس: تم الحصول على النتائج الواضحة من خلال الرسم البياني التالي:



رسم بياني رقم (116) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر إدارية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

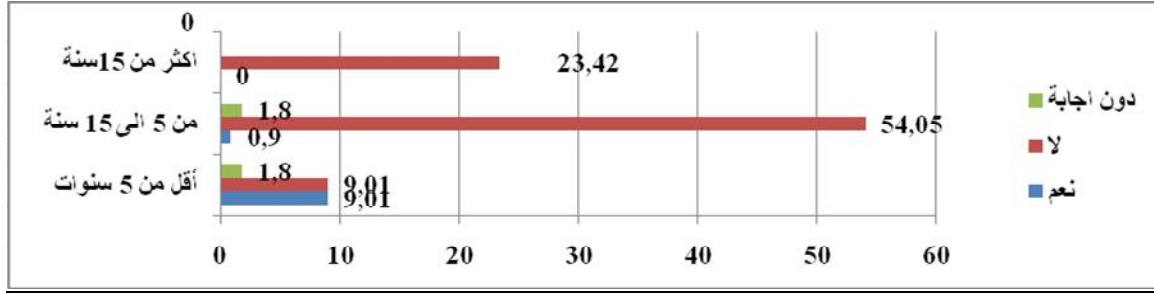
نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صرح جميع اطارت فئة متغير الأقدمية، الوسطى، أي فئة (من 05 الى 15 سنة)، بعدم نجاح الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر عناصر إدارية قوية بين اطارات هذه المؤسسة، وهذا بنسبة % (56.76).

- كما، اتفق، جميع إطارات فئة متغير الأقدمية التي تزيد أقدميتها عن (15 سنة)، باستثناء نسبة الامتناع عن الإجابة التي تقدر بـ % (1.8)، أي بنسبة % (23.42)، بأن الاتصال داخل فرع التكرير لا يساهم في نشر عناصر ادارية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، وهذا

- أما الفئة المتبقية من متغير الاقدمية، أي الفئة التي تقل أدميتها عن (05 سنوات)، فقد تباينت، نسبيا، نتائجها المسجلة حول نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر إدارية قوية، بنسبة % (9.01)، وعدم نجاحه في ذلك، بنسبة % (6.31) داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

د - استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الاقدمية: يتبين نتائج هذا الاستطلاع من خلال الرسم البياني الآتي:



رسم بياني رقم (117) يمثل استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من خلال الرسم البياني، أعلاه، ما يلي:

- صرح جميع إطارات فئة (أكثر من 15 سنة) ، أي بنسبة % (23.42)، بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة تحفيزية قوية داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.
- حققت اطارات فئة (من 05 الى 15 سنة)، أعلى نسبة، قدرت بـ % (54.05)، في التصريح عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة تحفيزية قوية بين اطارات مديرية سونطراك-المصب.
- تطابقت إجابات، إطارات فئة (أقل من 5 سنوات)، التي صرحت بنجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة تحفيزية قوية لمؤسسة سونطراك، بين اطارات هذه المؤسسة، حيث سجلت نسبة % (9.01) وبين تلك التي نفت ذلك، والتي سجلت، أيضا، كما هو واضح أعلاه، في الرسم البياني، نفس النسبة % (9.01).

نستنتج من خلال الاستطلاع الذي اجري لقياس نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، مجموعة من النتائج، التي يمكن تقسيمها، بناء على المحوري المتناولين في هذا المبحث الأخير من الدراسة، كما يلي: أولاً: خلاصة استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: يصف إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر المختلفة لثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الإطارات كما يلي:

- بلغت إجابات إشارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك حول مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة هذه المؤسسة بين إدارتها، ما يقارب % (93.23)، حيث تباينت الإجابات بين نجاح الاتصال الداخلي، بنسبة % (36.48)، وعدم نجاحه بنسبة % (56.75) .

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

جدول رقم (115): يمثل ترتيب عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك التي فشل الاتصال الداخلي

في نشرها داخل مؤسسة سونطراك

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	

وهذا حسب جميع إشارات فرع التكرير باختلاف فئات (الجنس والأقدمية) المعتمدة كفئات في الدراسة الاستطلاعية ، حيث سجلت نتائج متقاربة بين جميع الفئات، مترجمة المعطيات الميدانية الإحصائية لخصائص إشارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)^{2*}. وهذا باستثناء بعض التباينات التي يمكن تقديمها كما يلي:

- فئة (من 05 إلى 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، التي سجلت، إدارتها، أعلى نسبة تقدر بـ % (38.74) في عدم نجاح الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك في نشر العناصر العامة لثقافة هذه المؤسسة.

- فئة الإناث، التي سجلت، إدارتها، أعلى نسبة تقدر بـ % (36.94)، في الإجابة بعدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر العناصر المهنية .

- فئة (من 05 إلى 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، التي سجلت، إدارتها، أعلى نسبة، قدرت بـ % (38.24)، في الإجابة بعدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر العناصر الإدارية .

- فئة الإناث، بالنسبة لمتغير الجنس، التي سجلت أعلى نسبة: % (34.23)، في الإجابة بعدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر العناصر التحفيزية.

- فئة (من 05 إلى 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، التي سجلت أعلى نسبة: % (35.14)، في الإجابة بعدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر العناصر الإدارية .

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

^{2*} أنظر خصائص مجتمع البحث، ص:

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

جدول رقم (116): يمثل ترتيب عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك التي نجح الاتصال الداخلي في نشرها داخل مؤسسة سونطراك

الرقم الترتيبي	عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	التكرارات	النسبة المئوية	معدل النجاح ^{1*}
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	

وهذا حسب جميع إطارات فرع التكرير باختلاف فئات (الجنس والأقدمية) المعتمدة كفات في هذه الدراسة الاستطلاعية، حيث سجلت نتائج مقارنة بين جميع الفئات، مترجمة المعطيات الميدانية الإحصائية لخصائص اطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)^{1*}. وهذا باستثناء بعض التباينات التي يمكن تقديمها كما يلي:

- فئة (من 05 إلى 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، التي سجلت أعلى النسب في التصريح بنجاح (18.02%) الاتصال الداخلي.

- فئة الإناث، التي سجلت أعلى نسبة: (34.23%)، في الإجابة بنجاح الاتصال الداخلي، في نشر العناصر الإدارية، مقارنة بفئة الذكور التي سجلت (13.51%).

- فئة (من 05 إلى 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، التي سجلت أعلى نسبة (18.02%) في الإجابة بنجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك.

ثانيا: خلاصة استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك: يصف إطارات فرع التكرير بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة قوية بين هؤلاء الإطارات كما يلي:

- صرح معظم إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، أي بنسبة (87.03%) بعدم نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، لدى إطاراتها. وهذا بالترتيب كما يلي:

$$36.48 = 4 / (32.43 + 33.33 + 38.74 + 41.44) \text{ }^{1*}$$

^{1*} أنظر خصائص مجتمع البحث، ص:

جدول رقم (117): ترتيب العناصر القوية لثقافة مؤسسة سونطراك التي لم ينجح الاتصال الداخلي

في خلقها لدى إطارات مؤسسة سونطراك

الرقم الترتيبي	عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	التكرارات	النسبة المئوية	معدل عدم 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	

وهذا حسب جميع إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك بمختلف الفئات المعتمدة في هذه الدراسة الاستطلاعية، (الجنس والأقدمية)، حيث تقاربت معظم النتائج المسجلة من طرف فئات الإطارات، مع الأخذ بالاعتبار تلك المفارقات التي كانت نتيجة المعطيات الميدانية الإحصائية لخصائص مجتمع البحث^{1*}، وقد سجلت أغلب النسب المرتفعة التي نفتت مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك، على العموم، من طرف الفئات التالية:

- فئة متغير الجنس (الإناث): بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة.

- فئة متغير الأقدمية (من 05 الى 15 سنة): بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة.

- فئة متغير الأقدمية (أكثر من 15 سنة): بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة، باستثناء

العناصر العامة.

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

جدول رقم (117): ترتيب العناصر القوية لثقافة مؤسسة سونطراك التي نجح الاتصال الداخلي

في خلقها لدى إطارات مؤسسة سونطراك

الرقم الترتيبي	عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	التكرارات	النسبة المئوية	معدل النجاح ^{1*}
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 ادارية قوية	10	9.01	

وهذا من طرف، خاصة، الفئات التالية:

- فئة متغير الجنس (الذكور): بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة.

- فئة متغير الأقدمية (أقل من 05 سنوات): بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة.

$$87.03 = 4/(86.49 + 86.49 + 85.95 + 89.19) \text{ }^{1*}$$

^{1*} أنظر خصائص مجتمع البحث، ص:

$$10.13 = 4/(9.01 + 9.01 + 9.91 + 12.61) \text{ }^{1*}$$

- انحصرت الإجابات التي أدلت بمساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر قوية لمؤسسة سونطراك، ولو بدرجة ضعيفة جدا % (10.13)، لدى فئة الذكور، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات)، بالنسبة لمتغير الأقدمية.

ملاحظة: بلغ متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين:

- المحور الأول: استطاع قياس نجاح الاتصال في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك: % (6.75)
- المحور الثاني: قياس نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك: % (2.92)
- أي بمعدل: % (4.83).

خلاصة الفصل الرابع: تتمثل أهم النتائج المسجلة في فحص مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)، في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إداراتها، في النقاط التالية:

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذا المحور: % (6.01)
- تقارب اغلب النتائج الخاصة بفئتي متغير الأقدمية، الأولى (أقل من 05 سنوات)، والثالثة (أكثر من 05 سنوات)، المسجلة في هذا الجزء من الدراسة، مترجمة المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث^{1*}.

- ارتفاع اغلب النتائج الخاصة بفئة الإناث بالنسبة لمتغير الجنس ، وفئة (من 05 إلى 15 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، مقارنة مع باقي الفئات الأخرى للمتغيرين، لتعكس بذلك، بدورها، المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث.

- لهذا، فإن أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة (طبيعة المعلومات ، نوع الوسائل الاتصالية وكذا طبيعة هذه الوسائل)، في دراسة مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بمختلف عناصرها (العامة، المهنية، الإدارية وكذا التحفيزية)، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، سواء من ناحية الرسالة الاتصالية بحد ذاتها، أو الوسائل الاتصالية (نوعها وطبيعتها)، المستخدمة في تلقي هذا النوع من المعلومات.

أولا: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك:

تتمثل مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر العامة، المتمثلة في (الأحداث التاريخية والشخصيات البارزة للمؤسسة وكذا هوية مؤسسة سونطراك) بما يلي:

- تتسم الرسائل الاتصالية الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بالبساطة، بنسبة % (34.71) وبالوضوح، بنسبة % (70).

- تتميز هذه المعلومات بسمة سهولة الولوج، بنسبة % (21).

^{1*} أنظر الجدول رقم (05) ، ص: 14

- كما تتصف المعلومات العامة، لثقافة مؤسسة سونطراك 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^{2*}.
- احتلت الانترانيت، قائمة المصادر الخاصة بالمعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك. بنسبة % (28.63).
- 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، أي كل من الانترانيت، والانترانيت، (الموقع الالكتروني للمؤسسة) وبنسبة % (21.59)، قائمة المصادر الخاصة بنشر المعلومات العامة لثقافة مؤسسة سونطراك.
- انتشار المعلومات الخاطئة أو غير الكاملة (كإشاعات) حول المعلومات العامة المتعلقة التي لها علاقة بتاريخ المؤسسة مثل: تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك، أول رئيس مدير عام للمؤسسة، وحتى تلك المتعلقة بهوية المؤسسة التاريخية^{1*}.
- تأتي الوسيلة الاتصالية المكتوبة (الرسمية)، المتمثلة في صحافة المؤسسة (سونطراك-المجلة) في المرتبة الثالثة، بنسبة % (13.66) في نقل العناصر العامة لمؤسسة سونطراك الى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.
- يأتي في آخر قائمة المصادر الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، الوسيلة الشفهية الرسمية (كاتصالات نازلة)، والمتمثل في المسؤول الإداري، الذي حقق نسبة % (12.33)، الذي يعمل على نقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، إلى إطارات هذه المؤسسة .
- اعتماد المؤسسة على نقل العناصر العامة الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك، على الوسائل الالكترونية، والوسائل الشفهية غير الرسمية (الزملاء) إلى إطارات مؤسسة سونطراك.
- غياب نسبي في أداء هذه الوظيفة من طرف الوسائل الرسمية الشفهية (المسؤول الإداري) والمكتوبة (سونطراك-المجلة).

^{2*} مقابلة مع _____، إطار بوحدة مقر فرع التكرير، في مقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 13:30.

^{1*} انظر: العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك، ص، ص: 221-222.

- تتباين الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل المعلومات العامة داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، بين المرونة التي سجلت نسبة % (36.84)، والسرعة، التي سجلت نسبة % (28.07)، ثم في الأخير الفعالية، وذلك بنسبة % (27.19).

- تركز مؤسسة سونطراك، مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى، على الوسيلة بحد ذاتها، أي على الجزء التقني منها، وليس على فعالية هذه الوسائل الذي يعتبر السر في تحقيقها للأهداف المرجوة من مختلف العمليات الاتصالية.

- تناقض إجابات فئتي الإناث والذكور، بالنسبة لمتغير الجنس في وصف الوسائل الناقلة للمعلومات العامة، بصفة السريعة، إذ سجلت فئة الإناث ، نسبة % (21.05) مقابل، فئة الذكور، التي سجلت نسبة % (7.02).

- أغلب، باقي، النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة، في هذه الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى الكشف عن مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، من خلال الأبعاد الاستطلاعية الثلاثة المتمثلة في كل من : خصائص المعلومات العامة، نوع الوسائل الاتصالية الناقلة لهذه المعلومات وكذا خصائص هذه الوسائل)، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية،

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي المعلومات العامة، سواء من ناحية الرسالة الاتصالية (العامة) بحد ذاتها، أو الوسائل الاتصالية المستخدمة (نوعها وطبيعتها) في تلقي المعلومات العامة الخاصة بمؤسسة سونطراك.

ثانيا: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

تتميز مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر المهنية التي تصف (أداء العمل، علاقة العامل بالعمل، علاقة العامل بالعامل) بما يلي:

- تتميز المعلومات المهنية، التي تحمل عناصر مهنية عن ثقافة مؤسسة سونطراك، مثل احترام وقت العمل، الانضباط، التنسيق..... الخ، أولا، بالبساطة، بنسبة % (41.22) والوضوح، بنسبة % (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 إلى إدارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، كاملة، بنسبة % (6.14) فقط.

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

- يأتي الزملاء كوسيلة شفوية، لعمليات اتصالية جانبية، داخل مؤسسة سونطراك، وبنسبة % (19.27)، في المرتبة الثانية في قائمة الوسائل الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك.

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

- تعتبر مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك^{3*}، مصدرا غير رئيسيا لاستقاء المعلومات المهنية الخاصة بثقافة مؤسسة سونطراك (المهنية)، وهذا لعدم تناول هذه المدونة، بشكل تفصيلي للثقافة المهنية لمؤسسة سونطراك.

- احتلت الوسيلة الالكترونية الداخلية، أي الأتترانيت، 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 إدارات المؤسسة.

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

- تتسم هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين إدارات مؤسسة سونطراك. بالسرعة % (60)، ثم بالمرونة بنسبة % (21.33). ثم فعالة بنسبة % (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، وذلك بنسبة % (60) في الوقت المناسب، ثم انها مرنة تصل عن طريق

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

وسائل سهلة الاستخدام، إلا أنها دائما غير فعالة، مثلها مثل الوسائل الناقلة للمعلومات العامة، وذلك بدرجة % (86)، حيث صرح ما نسبته % (14)، فقط، على هذه الوسائل فعالة.

- تجد معظم إطارات فئة (أقل من 05 سنوات)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشر الثقافة المهنية بين إطارات مؤسسة سونطراك تتسم بالسرعة، حيث سجلت أعلى نسبة في ذلك والمقدرة بـ % (24.38) مقارنة بفئات متغير الأقدمية الأخرى،

- سجلت فئة (أكثر من 15 سنة)، أدنى نسبة قدرت في هذه الدراسة بـ % (3.13)، مقارنة بفئات متغير الأقدمية الأخرى، في وصف الوسائل الاتصالية الناقلة للرسائل المهنية داخل مؤسسة سونطراك بالمرونة.

- أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة (خصائص المعلومات المهنية، نوع الوسائل الاتصالية الناقلة للمعلومات المهنية وكذا خصائص هذه الوسائل)، في دراسة مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لمؤسسة سونطراك، والتي وزعت على ثلاثة محاور في الفصل السابق^{1*}، كثقافة مهنية لمؤسسة سونطراك، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية،

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي هذا النوع من المعلومات، سواء من ناحية الرسالة الاتصالية (المهنية) بحد ذاتها، أو الوسائل الاتصالية المستخدمة (نوعها أو خصائصها) في تلقي المعلومات المهنية الخاصة بمؤسسة سونطراك.

ثالثا: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك:

تتمثل مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصّب 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، الى اطارات هذه المؤسسة بالبساطة أولا، وذلك بنسبة % (61.74).

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

- يتميز عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، كعنصر مهني، بغير الوضوح، حسب إطارات المؤسسة،

^{1*} أنظر: واقع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، ص: 122

الذين أكدوا على أن إدارة المؤسسة تدعوهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، شكلا فقط، لأنه في حقيقة الأمر تكون القرارات قد اتخذت مسبقاً^{3*}.

- قدرت نسبة سهولة الولوج إلى هذا النوع من المعلومات داخل مؤسسة سونطراك بـ (13.91)%.

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

1- الإعلانات، بنسبة (39.64)%،

2- ثم وجهها لوجه بنسبة (27.31)%،

3- المسؤول الإداري، بنسبة (21.14)%

4- الاجتماعات، بنسبة (10.57)%

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

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك الى إطارات وحدة مقر 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) التي تظهر بها وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك من خلال السرعة، والتنوع (La diversité).

- غياب صفة الفعالية (100%) لدى جميع إطارات الفئتين الأولى (أقل من 05 سنوات) والثالثة (أكثر من 15 سنة)، لمتغير الأقدمية، التي أجابت على مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل الثقافة الإدارية إلى إطارات فرع التكرير لمؤسسة سونطراك.

- أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة (خصائص المعلومات الإدارية، نوع الوسائل الاتصالية الناقلة للمعلومات الإدارية وكذا خصائص هذه الوسائل)، في دراسة مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لمؤسسة سونطراك، والتي وزعت على محورين اثنين (ثقافة الإدارة بالعمال، ثقافة العمال بالادارة) ، كثقافة مهنية لمؤسسة سونطراك، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات

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

الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي هذا النوع من المعلومات، سواء من ناحية الرسالة الاتصالية (الإدارية) بحد ذاتها، أو الوسائل الاتصالية (نوعها وطبيعتها) المستخدمة في تلقي المعلومات الإدارية الخاصة بمؤسسة سونطراك.

رابعاً: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر تحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

تتمثل مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، في نشر الثقافة التحفيزية (المهنية والسوسيو مهنية) كما يلي:

- تتسم الرسائل التحفيزية التي تصف الثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، بالبساطة بنسبة % (55.31)، وبالوضوح بنسبة % (20.21)، وبسهولة الولوج بنسبة % (13.82)، وكاملة، في الأخير، وبنسبة، تكاد تكون منعدمة % (3.19).

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، عن طريق الزملاء، أولاً، بنسبة % (47.8)، ثم المسؤول الإداري بنسبة % (25.16)، ثم الإعلانات بنسبة % (19.5)، وفي الأخير، عن طريق الانترنت ، بنسبة ضئيلة جداً، تقدر بـ % (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 انتشار الاتصال الشفهي في مؤسسة سونطراك على حساب الاتصال الرسمي المكتوب.

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

- أكدت، إطارات فئة الذكور، لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات) ، لمتغير الأقدمية، التي أجابت على سؤال: هل الرسائل التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك هي رسائل كاملة؟ على أنها رسائل غير كاملة بنسبة % (100). أي % (0) في خانة كاملة.

- كما سجلت الفئة التي تزيد أقدميتها (عن 15 سنة)، نسبة % (0) للإشارة إلى عدم فعالية الوسائل الاتصالية الناقلة للرسائل التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك .

- أغلب النتائج المسجلة في المحاور الثلاثة (خصائص المعلومات التحفيزية، نوع الوسائل الاتصالية الناقلة للمعلومات التحفيزية وكذا خصائص هذه الوسائل)، في دراسة مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لمؤسسة سونطراك، والتي وزعت على محورين اثنين (العناصر التحفيزية المهنية، العناصر التحفيزية السوسيومهنية) ، كثافة تحفيزية لمؤسسة سونطراك، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث. إذ لم تسجل، تقريبا، مفارقات بارزة، بين إجابات فئات الجنس وكذا الأقدمية.

- الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير متغيري الجنس والأقدمية لإطارات مؤسسة سونطراك، في تقصي هذا النوع من المعلومات، سواء من ناحية الرسالة الاتصالية (التحفيزية) بحد ذاتها، أو الوسائل الاتصالية (نوعها وخصائصها) المستخدمة في تلقي المعلومات التحفيزية الخاصة بمؤسسة سونطراك.

خامسا: مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك:

حدد مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك فيما يلي:

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

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

1- العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بنسبة % (64.86).

2- العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك بنسبة % (63.96).

3- العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بنسبة % (50.45).

4- العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بنسبة % (47.75).

- لم ينجح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، وبالدرجة الأولى في نشر العناصر الإدارية، التي سجلت نسبة % (64.86) والعناصر العامة، التي سجلت نسبة % (63.96)، أي بمعدل % (63.96).

- وبالمقابل، سجلت أدنى نسبة عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات فرع التكرير، في العناصر التحفيزية، وذلك بنسبة % (47.75)، ثم المهنية، بنسبة % (50.45)، أي بمعدل % (49.5).

- أغلب النتائج المسجلة في الإدلاء بعدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية) تتقارب في كثير من المرات بين فئتي متغير الأقدمية الأولى (أقل من 05 سنوات) والثانية (أكثر من 15 سنة)، وتتفاوت أحيانا أخرى بين فئتي متغير الجنس (الإناث والذكور)، وكذا بين فئة (من 05 الى 15 سنة) وباقي فئتي متغير الأقدمية الأخرى، لتترجم بذلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث.

- اغلب 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:

1- العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (41.44).

2- العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (38.74).

3- العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (33.33).

4- العناصر الادارية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (32.43).

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

- أغلب النتائج المسجلة في الإدلاء بنجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية) تتقارب في كثير من المرات بين فئتي متغير الأقدمية الأولى (أقل من 05 سنوات) والثانية (أكثر من 15 سنة)، وتتفاوت أحيانا أخرى بين فئتي متغير الجنس (الإناث والذكور)، وكذا بين فئة (من 05 الى 15 سنة) وباقي فئتي متغير الأقدمية الأخرى، لتترجم بذلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث.

- اغلب النتائج المرتفعة المسجلة حول 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. تترجم ارتفاع حجم هاتين الفئتين ضمن المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع الدراسة.

- عدم تسجيل مفارقات واضحة بين فئات المتغيرين (الجنس والأقدمية) التي تصف خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير خصائص هؤلاء الإطارات، سواء من ناحية الجنس أو الأقدمية، في تحديد نجاح أو عدم نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين هؤلاء الإطارات.

سادسا: مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك

وصف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى هؤلاء الإطارات كما يلي:

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

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

1- عناصر إدارية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (89.19).

2- عناصر مهنية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (86.49).

3- عناصر تحفيزية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (86.49).

4- عناصر عامة قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (85.95).

- اغلب النتائج المرتفعة المسجلة حول نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، كانت من طرف فئة الإناث، لمتغير الجنس، وفئة (من 05 إلى 15 سنة) لمتغير الأقدمية. تترجم ارتفاع حجم هاتين الفئتين ضمن المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع الدراسة.

- سجلت فئة متغير الأقدمية (أكثر من 15 سنة)، نسبة % (0) في خانة نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة مؤسسة قوية بين إطارات فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، وذلك بالنسبة لجميع عناصر ثقافة المؤسسة (المهنية، الإدارية والتحفيزية) باستثناء العناصر العامة، للإشارة إلى عدم نجاح الاتصال

الداخلي، بنسبة % (100) في خلق عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (المهنية، الادارية والتحفيزية) وكذا العامة بنسبة % (0.9).

- ترتفع نسب تقدير عدم نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، لدى فئات إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك التالية: فئة الإناث، لمتغير الجنس، وفئة (من 05 الى 15 سنة) ثم فئة (أكثر من 15 سنة)، لمتغير الأقدمية.

- بلغ معدل نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك، لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير، لمؤسسة سونطراك نسبة % (10.13).

- تترتب نسب نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك كما يلي:

1- عناصر عامة قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (12.61).

2- عناصر تحفيزية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (9.91).

3- عناصر مهنية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (9.01).

4- عناصر إدارية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، بنسبة % (09.01).

- تراوحت نسب نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين % (12.61)، و % (9.01)، الأمر الذي يشير إلى تقارب نسب تقدير نجاح الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك، لدى اطارات هذه المؤسسة باختلاف عناصرها.

- انحصرت الإجابات التي أدلت بمساهمة الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لمؤسسة سونطراك، ولو بدرجة ضعيفة جدا، أي بنسبة % (10.13)، لدى فئة الذكور، بالنسبة لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات)، بالنسبة لمتغير الأقدمية.

- ترتفع نسب تقدير نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، لدى فئات اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك التالية: فئة الذكور، لمتغير الجنس، وفئة (أقل من 05 سنوات) ، لمتغير الأقدمية.

النتائج العامة

المحور الأول: خصائص النتائج الميدانية

المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

المحور الثالث: مكانة ثقافة مؤسسة سونطراك

المحور الرابع: ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي

المحور الخامس: عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

المحور السادس: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

المحور السابع: الخصائص الاتصالية المشتركة بين جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

النتائج العامة:

- ترتكز نتائج هذه الدراسة على مجموعة من الأساسيات العلمية الميدانية المتمثلة فيما يلي:
- تستند نتائج هذه الدراسة إلى ما نسبته % (74) من إجمالي إشارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك. أي ما يعادل (150/111).
 - قلة تمثيل فئة الذكور، التي تمثل نسبة % (41.44) في مجتمع البحث، مقارنة بفئة الإناث، التي تمثل % (58.55)، بالنسبة لمتغير الجنس، في هذه الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (118) التالي:
- جدول رقم (119): يوضح قلة تمثيل فئة الذكور مقارنة بفئة الإناث بالنسبة لمتغير الجنس**

المجموع	الجنس		مجتمع الدراسة
	ذكور	إناث	
111	46	65	التكرار
100	41.44	58.55	النسبة %

- تقارب نسبي بين الفئتين الأولى (الجديدة)، التي تمثل فئة (أقل من 05 سنوات) ، والأخيرة (القديمة)، الأتي تمثل فئة (أكثر من 15 سنة)، بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (120): يوضح التقارب النسبي بين فئتي متغير الأقدمية

(أقل من 05 سنوات) و(أكثر من 15 سنة)

المجموع	الأقدمية			مجتمع الدراسة
	أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	أقل من 05	
111	26	63	22	التكرار
100	23.42	56.75	19.81	النسبة %

- تم احتساب النتائج المسجلة في خانة (دون إجابة)، في المبحث الأول الخاص بواقع الثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، من الفصل الثالث الذي يصف واقع ثقافة مؤسسة سونطراك، كإجابات خاطئة، بناءً على أن الامتناع عن الإجابة، في هذا المبحث، كان نتيجة عدم إدراك الإشارات المستجوبة للإجابات الصحيحة^{1*}.

المحور الأول: خصائص النتائج الميدانية

تتميز هذه النتائج الميدانية المتحصل عليها بما يلي:

- بلغ متوسط الامتناع عن الإجابة في هذه الدراسة % (7.45).

^{1*} نتيجة مجموعة من المقابلات التي أجريت مع إشارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك ، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2016/12/16، على الساعة 11:45.

- تقارب اغلب النتائج الخاصة بفئتي متغير الأقدمية، الأولى (أقل من 05 سنوات)، والثالثة (أكثر من 05 سنوات)، مترجمة المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث.
- ارتفاع اغلب النتائج الخاصة بفئة متغير الجنس (الإناث)، مقارنة بفئة الذكور، لتعكس بذلك، بدورها، المعطيات الميدانية الإحصائية لمجتمع البحث.
- ارتفاع كبير في الفئة المتوسطة (من 5 إلى 15 سنة) ، بالنسبة لمتغير الأقدمية، مقارنة بفئة الإطارات الجديدة، المتمثلة في فئة (أقل من 05 سنوات) وفئة الاطارات القديمة، أي فئة (أكثر من 15 سنة): (54.05%) مقارنة بـ(19.82%) للفئة الأولى، (أقل من 05 سنوات) و(23.42%) للفئة الأخيرة، (أكثر من 15 سنة).
- ارتفع متوسط الامتناع عن الإجابة في الفصل الثالث الخاص بفحص واقع ثقافة مؤسسة سونطراك، عن ذلك الذي سجل في الفصل الرابع المتعلق بقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (121) : يوضح متوسط الامتناع عن الإجابة في الدراسة الميدانية

متوسط الامتناع عن الاجابة	أجزاء الدراسة
9.06%	1- استطلاع واقع ثقافة مؤسسة سونطراك
5.85%	2- استطلاع واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة

- أغلب النتائج المسجلة في هذه الدراسة، تتقارب أحيانا وتتباين أحيانا أخرى، مترجمة تلك المعطيات الميدانية الإحصائية التي تتميز بها إطارات مجتمع البحث*.
- تفاوتت النتائج المسجلة من طرف متغيري الجنس والأقدمية، بين التقارب والتباعد، في جميع المحاور الخاصة بهذه الدراسة، الأمر الذي يدل على عدم تأثير هذين المتغيرين، أي ليس لهما دلالة علمية، في دراسة ثقافة مؤسسة سونطراك، باختلاف عناصرها (العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية) من خلال الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك.

المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

- يترتب عن امتداد مؤسسة سونطراك جغرافيا وتعدد فروعها، وضخامة مواردها البشرية تعقيدا كبيرا على مستوى هيكلها التنظيمي*، الذي يوضح تَمَرُّكُ السلطة بيد الرئيس المدير العام للمؤسسة، وكذا تعدد

*أنظر، الجدول رقم (05)، ص:14

*أنظر الشكل رقم (18)، ص: 108

المستويات الإدارية وبالتالي تَعَقَّد العملية الإدارية وُبُعد مراكز القرار عن العمال. هذا ما يؤدي إلى صعوبة سير العمليات الاتصالية من جهة وصعوبة التحكم فيها من جهة ثانية.

- توكل مؤسسة سونطراك (المجمع)، مهمة الاتصال، بمختلف نشاطاته (الداخلية والخارجية)، في جميع هياكلها، بمختلف فروعها،* لمديرية الاتصال والعلاقات العامة، التي لا يتجاوز عدد عمالها مائة وخمسون (150) عاملا، موزعون على مجموع أقسامها*¹، التي تندرج ضمن فرعين أساسيين، فرع الاتصال واستراتيجية الصورة الذي يحوي بدوره 04 أقسام تنظيمية، يوظف (48) عاملا، مكلف بأربع وظائف (الصحافة والوسائط المتعددة، الاتصال الداخلي والمؤسساتي، الرعاية والتمويل، المعارض والتظاهرات الخاصة)، وفرع العلاقات العامة، مهيكّل إلى أربعة أقسام (الفرع، الاحتفالات والأحداث**، قسم الفندقية والروابط، الإدارة والمراقبة)، يوظف (98 عاملا).

- عدم التمييز الهيكلي، لمؤسسة سونطراك، بين النشاطات الاتصالية الداخلية، والنشاطات الاتصالية الخارجية، إذ اجتمع الاتصال الداخلي والمؤسساتي، موضوع دراستنا هذه، مثلا، في بنية تنظيمية واحدة (قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي)، يضم اثنا عشر (12) عاملا من مجموع 150 عامل بمديرية الاتصال والعلاقات العامة بهذه المؤسسة.

- تولي مؤسسة سونطراك، اهتماما خاصا، لبعض النشاطات الاتصالية، على حساب نشاطات أخرى، وهذا ما أكده توزيع عمالة مديرية الاتصال والعلاقات العامة لهذه المؤسسة، على مجموع أقسامها، التي تضمها فرعي المديرية، فرع الاتصال وإستراتيجية الصورة التي تضم (48 عاملا)، وفرع العلاقات العامة التي تنظم (98 عاملا)، بين أقسامها بالترتيب كما يلي:

جدول رقم (122) : ترتيب تنازلي لتوزيع عمالة مديرية الاتصال والعلاقات العامة

حسب أقسام المديرية

الترتيب	أقسام مديرية الاتصال والعلاقات العامة	عدد العمال
01	قسم الاحتفالات والأحداث (فرع العلاقات العامة)	40
02	قسم الفندقية والروابط	28
03	قسم الإدارة والمراقبة (كقسم غير مكلف بنشاطات اتصالية)	27
04	قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي	12
	قسم الصحافة والوسائط المتعددة	12
	قسم المعارض والتظاهرات الخاصة	12
05	قسم التمويل والرعاية	08
06	فرع (الاتصال وإستراتيجية الصورة)	04

*انظر الملحق رقم (08)، المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك، ص: 365

*انظر الملحق رقم (12)، إحصائيات حول القائم بالاتصال بمديرية الاتصال والعلاقات العامة (سونطراك)، ص: 370 .

**الذي يوظف أكبر عدد من العمال بهذه المديرية، أي 40 عاملا.

03	فرع (العلاقات العامة)	07
04	مديرية CMR	08
150	المجموع	

ملاحظة: تشير الخانات الملونة في الجدول، أعلاه، إلى أقسام فرع الاتصال واستراتيجية الصورة ، والخانات غير الملونة إلى أقسام فرع العلاقات العامة.

- تركز المؤسسة اهتمامها، على قسم الاحتفالات والأحداث، التابع لفرع العلاقات العامة، حيث يوظف أربعين (40) عاملا، ثم قسم الفندقية والروابط، الذي يعمل به ثمانين وعشرون (28) عاملا، ثم قسم الإدارة والمراقبة التابع، كسابقه إلى فرع العلاقات العامة، الموظف لسبع وعشرين (27) عاملا، مقابل اثنا عشر (12) عاملا، موظف بقسم الاتصال والاتصال المؤسساتي، التابع لفرع الاتصال واستراتيجية الصورة.

- يواجه اثنا عشر (12) مكلفا بالاتصال، يعملون بقسم الاتصال والاتصال المؤسساتي، جميع النشاطات الاتصالية والمؤسسية لهولدينغ (Holding) سونطراك الذي يحوي على 61 مؤسسة* ، ومواردها البشرية المقدرة 48798*، بما فيها تلك المتعلقة بوحدة مقر فرع التكرير التابع لمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك.

- يظهر اسم مديرية العلاقات العامة، على الهيكل التنظيمي، للإشارة إلى مديرية الاتصال والعلاقات العامة، كما يستعمل هذا الاسم بين عمال مؤسسة سونطراك، للإشارة إلى مديرية الاتصال والعلاقات العامة، وهذا ما يؤكد، مرة ثانية، تركيز المؤسسة اهتمامها على فرع العلاقات العامة، الذي يحوي حصة الأسد في عدد عمال هذه المديرية، على حساب فرع الاتصال وإستراتيجية الصورة ، الذي يحوي نشاط الاتصال الداخلي.

- ظهور مديرية الاتصال والعلاقات العامة بتسمية وجيزة ، مديرية العلاقات العامة، في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بالعلاقات العامة على حساب الاتصال.

- موقع مديرية الاتصال والعلاقات العامة يوضح الأهمية البالغة التي تُولِيها المؤسسة لقطاع الاتصال بقسميه الداخلي والخارجي، حيث أن مديرية الاتصال الداخلي والخارجي، بمؤسسة سونطراك، تابعة مباشرة للرئيس المدير العام للمؤسسة وهذا الإدماج يوحي إلى الأهمية التي توليها مؤسسة سونطراك إلى جميع النشاطات الاتصال الداخلية والخارجية¹.

** حسب إحصائيات 2014

* حسب إحصائيات 2013 ، أنظر الموقع الإلكتروني لمؤسسة سونطراك، م، س، ذ.

¹ Dement, L. Kempl, A. et autre: p 216

- بقدر ما تتكامل العمليات الاتصالية للمؤسسة، وتعمل في تناسق وتكامل جنباً إلى جنب، داخل مديرية الاتصال والعلاقات العامة، بمؤسسة سونطراك، لتحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية، في ظل هذا النوع من الهيكل التنظيمية للاتصال الداخلي، إلا أنه يبقى خطر تغليب النشاطات الاتصالية الخارجية، على حساب الاتصال الداخلي، الذي يغلب عليه الطابع الاجتماعي¹. حيث يتأكد ذلك من خلال عدد عمال قسم الاتصال (12 عامل) من مجموع إجمالي عمال فرع الاتصال وإستراتيجية الصورة الذي يبلغ عددهم (48 عاملاً) مقابل عدد عمال فرع العلاقات العامة، الموجه أغلب نشاطاته الى خارج المؤسسة (كاتصال خارجي)، والذي يبلغ (98 عاملاً).

- عدد العاملين بقسم الاتصال الداخلي، غير كاف لأداء المهام الاتصالية بالمؤسسة. لاسيما إذا ما قورن بحجم المؤسسة وضخامة نشاطاتها، وعدد فروعها التي تقع بعيدة عن مقر مديرية الاتصال والعلاقات العامة، وبالتالي قسم الاتصال الداخلي.

- عدم مطابقة الهيكل التنظيمي لوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك فيما يخص بنية خلية الاتصال، وواقعها داخل هذه المؤسسة، حيث أكدت الملاحظة الميدانية بهذه المؤسسة، وكذا من خلال استجواب بعض إطارات المؤسسة على عدم تواجد هذه البنية التنظيمية الاتصالية داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، رغم تواجدها في الهيكل التنظيمي، بتسمية خلية الاتصال*.

- ممارسة العمليات الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك، بعيداً عن استراتيجية اتصالية موثقة ومحكمة لنشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بهذه المؤسسة.

المحور الثالث: مكانة ثقافة مؤسسة سونطراك

- ظهر مفهوم ثقافة مؤسسة سونطراك، في الملفات الرسمية، لهذه المؤسسة، على صفحات مدونة السلوك التي صدرت عن هذه المؤسسة، لأول مرة، في تاريخ المؤسسة ، يوم الخميس 25 نوفمبر 2010، كخطوة نادرة في تاريخ المجمع (1963 الى 2010).

- صدرت مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، مباشرة بعد الفضيحة التي هزت مؤسسة سونطراك مطلع سنة (2010)، التي أطاحت برئيسها السابق محمد أمزيان وعدد من إداراتها.

- تهدف مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، إلى نشر التوجيهات الجديدة للمجمع لمكافحة كافة أشكال الفساد وتحسين صورة المجمع، خاصة بعد الفضيحة التي مستها مطلع سنة 2010، التي أطاحت

¹ Ibid., P : 217 .

* أنظر الشكل رقم (19)، ص: 112

برئيسها السابق محمد أمزيان وعدد من كبار الإطارات بعدما وردت أسماؤهم كمشتبه بهم في تحقيق قضائي في مخالفات في منح عقود لموردين، وهي القضية التي ألحقت أضرارا بصورتها وشوهدت سمعتها على المستوى الوطني والدولي. وهذا ما يؤكد بأن هدف هذه المدونة هو ضمان سمعة المؤسسة، مستقبلا.

- تركز مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، على الممارسات والالتزامات الواجب اتباعها داخل ومع مؤسسة سونطراك، كما تركز كذلك على اللجنة الأخلاقية، التي تسهر على متابعة التجاوزات الأخلاقية، التي قد تصدر من طرف أعضاء المؤسسة، اذ تصف معاملات وعلاقات وصفقات المؤسسة، وتفرض احترام القوانين والإجراءات التنظيمية لمؤسسة سونطراك، من خلال السلوكيات الواجب إتباعها وتلك التي يجب الامتناع عنها داخل هذه المؤسسة، ما يجعل من هذه المدونة عبارة مدونة ضبط سلوك داخل وخارج المؤسسة، لحماية سمعة هذه الأخيرة.

- يصف المدير العام لمجمع سونطراك، مؤسس مدونة السلوك، " نور الدين شرواطي، المدونة " بأنها التزاما دائما وأداة تأسيسية لثقافة المجمع، وبأنها دليل على الالتزام غير المشروط، لسونطراك"، وفروعها، بالامتثال للتعليمات والتوصيات التي تتضمنها، الأمر الذي يؤكد مرة أخرى على أن هدف المدونة هو حماية سمعة هذه المؤسسة، من خلال طمأنة شركاء المؤسسة بان علاقتها تقوم على قواعد سليمة وشفافة، تتطابق مع القواعد والمعايير الدولية الأكثر ارتفاعا، حسب القواعد الأساسية للأخلاق.

- تعد مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، حسب مدير مجمع سونطراك، " نقطة بداية فقط ولا يمكنها بكل تأكيد التطرق أو الوصف التفصيلي لكل تعليمة أو إجراء أو نظام والالتزام خاص بسونطراك¹ بما فيها الجزء الحاوي لعناصر ثقافة هذه المؤسسة.

- تم نشر مدونة السلوك الحاوية لعناصر ثقافة المؤسسة، حصريا، على موقع الويب للمؤسسة، من طرف مؤسسها " نور الدين شرواطي"، يوم الخميس 25 نوفمبر 2010، بدون أي تحديث (La mise à jour) أو معلومات تكميلية، الى يومنا هذا، حول إدارتها أو تطبيقاتها. ما يجعلها غير منتشرة بشكل واسع داخل المؤسسة، وجهل عمال المؤسسة لمحاورها بما فيها تلك الخاصة بثقافة المؤسسة من طرف، المسؤولين بمديرية الاتصال والعلاقات العامة بهذه المؤسسة².

* أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، ص: 378

¹* أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، ص: 379

²* مقابلة مع _____، _____: إطار بمديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك، في مقر مديرية الاتصال والعلاقات العامة، يوم 2016/03/07، على الساعة 11:00.

- أشارت مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، في الجزء الثاني، بعد رسالة الرئيس المدير العام للمجمع، الى قيم سونطراك* في محورين اثنين (متكاملين)، كما يلي:

جدول رقم (123) : قيم مؤسسة سونطراك من خلال مدونة سلوك سونطراك

قيم المؤسسة	القيم الجوهرية للمؤسسة
- التكوين وتحسين كفاءات المستخدمين	- الالتزام بمصلحة البلاد
- السهر والتحكم في التكنولوجيا	- روح المؤسسة
- التحسين والنوعية المحيطة الاجتماعي	- الأخلاقيات
- ارضاء الزبائن وروح التسويق	- المهنية
- احترام الشركاء	- الثقة وروح الجماعة
- نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى	- الحكامة المثالية
- احترام البيئة والسعي نحو التنمية المستدامة	- البحث عن الجودة
//	- التكافؤ

- أشارت المدونة إلى عناصر أخرى لثقافة مؤسسة سونطراك ، تم استخلاصها من باقي محاور مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك، وذلك كما يلي:

جدول رقم (124): العناصر المستخلصة لثقافة مؤسسة سونطراك

من خلال محاور مدونة سلوك مؤسسة سونطراك

عناصر فرعية لثقافة مؤسسة سونطراك	عناصر رئيسية لثقافة مؤسسة سونطراك
أ- الشفافية ب- المصداقية ج- الاحترام (التشريعات، مبادئ المنافسة، المبادئ الاخلاقية)	1- الحكم الرشيد
أ- الأمانة ب- الولاء ج- الوفاء د- الاحترام	2- النزاهة
أ- المهنية ب- تشجيع (المهارة ، روح الابتكار، روح الابداع ، روح المبادرة) ج- التكوين د- تطوير (طريقة إدارة الموارد البشرية)	3- الامتياز
توفير جو عمل (صحي، هادئ، محفز، وملئم)	4- الاعتراف بكفاءات واحترافية عمال المؤسسة
أ- الاحترام ب- الكرامة ج- الثقة د- توفير (الصحة ، الأمن، الحماية)	5- احترام (الأشخاص والالتزامات)

* أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك مؤسسة سونطراك، ص: 380

أ- التكافؤ	6- التكافؤ والمساواة في الفرص
ب- المساواة	
ج- اهتمام خاص بعنصر الإناث	
د- عدم التمييز العنصري	
أ- تعزيز العمليات الاجتماعية الوطنية (الخيرية، التضامنية)	7- المواطنة
ب- الحفاظ على (صحة وأمن السكان، الأثر المشترك)	
ج- حماية المحيط والنظم الأيكولوجية (Ecosystèmes)	
د- المساهمة في حماية (الإرث الطبيعي والثقافي)	
أ- الاحترام	8- المعاملة العادلة وتكافؤ الفرص
ب- التقدير	
ج- الكرامة	
د- المساواة	
أ- توفير (الأمن، الصحة، الثقة)	9- محيط عمل آمن

- تم تزويد مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقية، كهيكل تنظيمي، مرتبط مباشرة بالمدير الرئيس العام للمجمع، "مهمته السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة واحترام أحكام مدونة السلوك".* و تعد هذه اللجنة عبارة عن هيكل دائم لسوناطراك مكلفة بمتابعة المسائل المتعلقة بالأخلاقيات على مستوى الشركة والسهر على توزيع مدونة السلوك على نطاق أوسع، واقتراح التعديلات الممكنة الخاصة بمسألة الأخلاق للمدير الرئيس العام، إلا انه بقي هذا الهيكل، مجرد وثيقة رسمية، دون تفعيل على ارض الواقع¹.

- باستثناء مدونة سلوك مؤسسة سوناطراك، التي تم التعرض إليها أعلاه، سجل في هذه الدراسة غياب تام لميثاق خاص بثقافة مؤسسة سوناطراك،

- تبقى مدونة السلوك، لمؤسسة سوناطراك، مجرد وثيقة رسمية، ظهرت، على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، لتصحح سمعة هذه المؤسسة، كوثيقة جامدة، دون أي تفعيل أو تغيير، أو تعديل.

المحور الرابع: واقع ثقافة مؤسسة سوناطراك من خلال الاتصال الداخلي

- أشير في مهام قسم الاتصال الداخلي والاتصال المؤسسي، إلى ثقافة مؤسسة سوناطراك، موضوع الدراسة، ويتمثل هذا المهام في مساهمة هذا القسم في تنمية شعور العمال بالانتماء إلى مجمع سوناطراك. والخضوع إلى أحكامه، إلى قيمه، مهامه، وأهداف سوناطراك¹، باختصار وبدون تفاصيل تذكر.

- غياب، تام لوثائق رسمية، تحدد مهام الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سوناطراك، بالتفصيل.

* أنظر الملحق رقم (14)، مدونة سلوك مؤسسة سوناطراك، ص: 389

¹ Mohamed , Lefhel: Le code de conduite SONATRACH : La bêtise de trop !, (Le quotidien d'Algerie), _____, Algerie, 19/07/2015, Disponible sur :

[<http://lequotidienalgerie.org/2015/07/19/le-code-de-conduite-sonatrach-la-betise-de-trop/>].

¹* أنظر الملحق رقم (13)، مهام مديرية الاتصال والعلاقات العامة (سوناطراك)، ص: 373

- عدم إمام إطارات قسم الاتصال الداخلي والاتصال المؤسساتي، بعناصر ثقافة مؤسسة سونطراك*³.

المحور الخامس: واقع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك :

تحصلت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب على النتائج التالية:

1- خصائص العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك : تتميز الثقافة العامة لثقافة مؤسسة سونطراك:

- غياب، تقريبا تام، للعناصر العامة المتعلقة بماضي مؤسسة سونطراك (تاريخ تأسيس المؤسسة، أول رئيس مدير عام للمؤسسة، لوقو المؤسسة)، وهذا باستثناء العنصر المتعلق بتاريخ بتأميم المحروقات في الجزائر.

- انتشار العناصر الآنية (كرئيس المدير العام للمؤسسة)، لثقافة مؤسسة سونطراك، على حساب العناصر التاريخية للمؤسسة.

- انتشار عناصر تاريخية وطنية (للتقافة الجزائرية)، كتاريخ تأميم المحروقات، على حساب العناصر التاريخية الخاصة بالمؤسسة، كتاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب.

- انتشار كبير لعنصر الشخصيات (الحالية) البارزة في حياة المؤسسة ، كالرئيس المدير العام (Le PDG)، عل حساب العناصر العامة الأخرى لثقافة مؤسسة سونطراك.

- انتشار معلومات خاطئة، حول العناصر التاريخية لثقافة مؤسسة سونطراك، خاصة تلك المتعلقة بالرئيس المدير العام للمؤسسة، وكذا تلك الخاصة بعنصر لوقو المؤسسة (Le logo de l'entreprise).

- غياب، تقريبا، تام لعناصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك، كالألوان الأصلية للوقو المؤسسة، ومعنى هذه الألوان .

- تترتب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، حسب المحاور المتناولة في الدراسة، من أعلى نسبة الى أدناها كما يلي:

^{3*} مقابلة مع _____، _____: إطار بمديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك، بمقر مديرية الاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة سونطراك ، يوم 2016/03/07، على الساعة 11:42 .

جدول رقم (125) : ترتيب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

النسبة المئوية	عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	الرقم الترتيبي
83.78	- عنصر الشخصيات التاريخية الحالية في حياة مؤسسة سونطراك (الرئيس المدير العام الحالي للمؤسسة)	01
76.57	- عنصر تأميم المحروقات في الجزائر (حدث تاريخي وطني)	02
21.62	- عنصر تأسيس مؤسسة سونطراك (حدث تاريخي خاص بمؤسسة سونطراك)	03
16.21	- عنصر الشخصيات التاريخية البارزة في حياة مؤسسة سونطراك (أول رئيس مدير عام للمؤسسة)	04
2.07	- الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (هوية المؤسسة)	05
0.9	- معنى الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك (هوية المؤسسة)	06

2- خصائص العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتميز الثقافة المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك

لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك) بما يلي:

- تتمتع ثقافة مؤسسة سونطراك، بعناصر مهنية قوية تجاه العمل، كالانضباط، الالتزام، واحترام وقت العمل.

- يجتمع معظم الإطارات داخل مؤسسة سونطراك، في علاقات مهنية تسودها عناصر ايجابية، كاحترام، التفاهم، والثقة المتبادلة .

- انتشار قوي لعنصر مهني واحد (عند أداء العمل)، هو التنسيق.

- غياب العناصر المهنية التي تجمع الإطارات عند أداء العمل داخل هذه المؤسسة، كالتعاون وروح الفريق، وهذا مقابل انتشار عنصر التنسيق، الذي يفرضه العمل داخل أي مؤسسة.

- عدم التكامل بين جميع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، وهذا بين سيادة الانضباط، الالتزام، احترام وقت العمل (كعناصر مهنية تصف علاقة العامل بالعمل)، وكذا انتشار تلك التي تجمع عمال هذا الفرع على أساس الاحترام والثقة (المتبادلة) والتفاهم، مقابل انعدام روح التعاون وروح الفريق داخل فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

- نجاح الأنظمة الإدارية المتبعة في مؤسسة سونطراك، في إقرار بعض العناصر المهنية لسير العمل داخل مؤسسة سونطراك، كالاتزام، والانضباط، احترام وقت العمل والتنسيق بين العمال عند أداء العمل داخل المؤسسة.

- فشلت الأنظمة الإدارية، في هذه المؤسسة، بالمقابل، في نشر عنصري التعاون وروح الفريق بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك.

- انتشار واسع للتعليمات الرسمية الخاصة بظروف العمل (كثقافة مهنية تجاه العمل) بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك).

3- خصائص العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتميز العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك، بما يلي:

- غياب بارز لعنصري العدل والمساواة، في أغلب ممارسات الإدارة تجاه عمالها الإطارات. حيث سجل انتشار ضعيف لهاذين العنصرين (العدل والمساواة) داخل وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك.

- انتشار ضعيف لعنصر الإشراف في اتخاذ القرارات، في ثقافة إدارة المؤسسة تجاه عمالها.

- انتشار ضعيف جدا لعنصر الثقة بين إطارات المؤسسة تجاه إدارة المؤسسة، كنتيجة حتمية لغياب العناصر السابقة (العدل، المساواة والإشراف في اتخاذ القرارات)، في ثقافة إدارة مؤسسة سونطراك تجاه هؤلاء الإطارات .

- انتشار بعض عناصر الثقافة البيروقراطية في الممارسات الإدارية لمؤسسة سونطراك (غياب عنصري العدل والمساواة)

4- خصائص الثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك: تتميز الثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك بما يلي:

- يتأرجح، ميزان العناصر التحفيزية المهنية ، المتمثلة في عنصري التكوين والرضا عن الأجر المتقاضى بهذه المؤسسة، بين الحضور والغياب، حيث سجلت نتائج متوسطة تعبر عن حضور هذين العنصرين وغيابهما في هذه الدراسة.

- تترتب قائمة انتشار العناصر التحفيزية المهنية، داخل مؤسسة سونطراك، من نسب متوسطة الى ضعيفة، كما يلي: عنصر الإبداع والابتكار، الأجر المتقاضى، وبعدها عنصر تقدير الجهود المبذولة، وبنسبة ضعيفة، عصر التكوين.

- غياب، تقريبا، كبير، لمعظم العناصر التحفيزية المهنية، داخل مؤسسة سونطراك.

- غياب عنصري العدل والمساواة في توزيع العناصر التحفيزية المهنية، المتمثلة في عنصري التكوين وتقدير الجهود بين إطارات مؤسسة سونطراك، ما يفسر " توجه المؤسسة بالاهتمام أكثر بالتخصصات التقنية، خاصة فئة المهندسون، على حساب التخصصات الأخرى " ¹.

¹ مقابلة مع _____، _____: إطار بوحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك ، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 11/12/2015، على الساعة 11:45.

- أكدت النتيجة السابقة، تأرجح ميزان عنصر الرضا عن الأجر المتقاضى داخل مؤسسة سونطراك، بين الرضا وعدمه من طرف إطارات المؤسسة.

- تركّز مؤسسة سونطراك، وبشكل تقريبا تام، على ثقافة التحفيز السوسيو مهنية لفائدة العمال وعائلاتهم.

5- قياس ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي: تتميز ثقافة مؤسسة سونطراك السائدة بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (سونطراك)، باختلاف خصائصهم (الجنس والأقدمية) بما يلي:

- تتأرجح صورة مؤسسة سونطراك، لدى معظم إطارات هذه المؤسسة، بين المتوسطة والضعيفة.

- غياب الشعور بالانتماء، من طرف معظم إطارات فرع التكوين لمؤسسة سونطراك، إلى هذه المؤسسة التي ينتمون إليها.

- فشل، تقريبا تام، لرسم صورة قوية، لهذه المؤسسة التي يزيد عمرها عن 53 سنة، لدى اطاراتها.

- قدرت قيمة الانتماء إلى مؤسسة سونطراك، في هذه الدراسة، كقيمة ضعيفة.

- تمثل مؤسسة سونطراك، البيت الثاني، بعد البيت العائلي، ورمزا وطنيا يترجم تاريخ الوطن الجزائري لدى القليل جدا من إطارات هذه المؤسسة الذين وصفوا أنفسهم بالقوميين (Des nationalists)، داخل هذه المؤسسة.

المحور السادس: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

تحصلت الدراسة على ما يلي من نتائج:

1- مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، من خلال الدراسة الاستطلاعية التي شملت (111) اطارا بهذه المؤسسة في نشرها للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، والتي شملت في هذه الدراسة، كل من الأحداث التاريخية، الشخصيات البارزة، هوية المؤسسة في ما يلي:

- تتسم معظم الرسائل الاتصالية الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، بصفة الوضوح.

- انتشار متوسط لسمة البساطة في المعلومات العامة الخاصة بمؤسسة سونطراك.

- انتشار ضعيف لسمة سهولة الولوج في الرسائل الاتصالية الناقلة للعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك.

- تصل معظم المعلومات العامة الناقلة لثقافة مؤسسة سونطراك، غير كاملة، إلى إطارات مؤسسة سونطراك.

- غياب عملية التحديث المستمرة (La mise à jour) للمعلومات الالكترونية^{2*}.

- تترتب قائمة الوسائل الاتصالية الناقلة للمعلومات العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، وينسب تقريبا متقاربة كما يلي:

أ- الانترانيت، كوسيلة الكترونية داخلية للمؤسسة.

ب- زملاء العمل، كوسيلة شفوية المباشرة في العمليات الاتصالية الأفقية (غير الرسمية).

ج- الموقع الالكتروني للمؤسسة، على شبكة الانترنيت.

د- سونطراك-المجلة، كصحافة للمؤسسة.

هـ - المسؤول الإداري، كوسيلة شفوية رسمية للاتصالات النازلة.

- قصور الاتصال الداخلي في نشر معلومات حول الثقافة العامة لمؤسسة سونطراك، أدى إلى انتشار إشاعات حول عناصر هذه الثقافة كالأحداث التاريخية، الشخصيات التاريخية ، وحتى تلك المتعلقة بهوية المؤسسة.

- أداء ضعيف من طرف الوسائل الرسمية الشفهية (المسؤول الإداري) والمكتوبة (سونطراك-المجلة) في نقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطاراتها.

- عدم استغلال صحافة مؤسسة سونطراك، من خلال خصائصها الاتصالية الملائمة جدا لهذا النوع من المعلومات، في نقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك.

- تتباين خصائص الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل المعلومات الخاصة بالعناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، داخل هذه المؤسسة، بين المرونة، أولا، ثم السرعة، ثم في الأخير الفعالية.

- تركز مؤسسة سونطراك مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى على الوسيلة بحد ذاتها، (التقنية) وليست بفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الاتصالية.

- مساهمة غير الفعالة للاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك.

^{2*} مقابلة مع _____، _____: إطار بوحدة مقر فرع التكرير لمؤسسة سونطراك ، بمقر وحدة مقر فرع التكرير، يوم 2015/12/16، على الساعة 11:45.

- 2- مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتميز مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، في نشرها للعناصر المهنية التي تصف أداء العمل (التنسيق، روح الفريق والتعاون)، وتلك التي تصف علاقة العامل بزملائهم في العمل (الاحترام، الثقة، التفاهم)، وكذا تلك التي تصف علاقة العامل بالعمل (احترام وقت العمل، الانضباط، والالتزام)، في ما يلي:
- تتميز المعلومات، التي تحمل عناصر مهنية عن ثقافة مؤسسة سونطراك، بالبساطة، أولاً، ثم بالوضوح، ثم بسمة السهولة في الولوج.
 - تشترك هذه المعلومات الناقلة للعناصر المهنية، مع تلك التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك، في أنها غير كاملة.
 - يلعب المسؤول الإداري ، كوسيط اتصالي أساسي في العملية الاتصالية الرسمية النازلة (بين الإدارة والعمال) داخل مؤسسة سونطراك. دوره كوسيلة اتصالية أولى في نقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات هذه المؤسسة،
 - يأتي الزملاء كوسيلة غير رسمية، شفوية، في المرتبة الثانية.
 - يليهما بالترتيب، بنسب متقاربة، كل من الوسائل الرسمية التالية: الاجتماعات، ثم الإعلانات، ثم الوسيلة الالكترونية المتمثلة في الموقع الالكتروني للمؤسسة.
 - احتلت الوسيلة الالكترونية الداخلية، أي الأنترانيت، المرتبة الأخيرة، في ترتيب مصادر الثقافة المهنية لمؤسسة سونطراك.
 - تنتقل ثقافة مؤسسة سونطراك الى اطاراتها، من خلال الوسائل الشفهية، المتمثلة في المسؤول الاداري ثم الزملاء.
 - تتميز الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، بخاصية السرعة، أولاً، ثم وبدرجة متوسطة بسمة المرونة.
 - تنقسم الوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر المهنية وتلك الناقلة للعناصر العامة، و بدرجة مرتفعة، سمة عدم الفعالية.
 - تحرص المؤسسة على إيصال هذا النوع من المعلومات إلى أغلب إطاراتها، في الوقت المناسب، (سريعة)، وكذا بصفة سهلة الاستخدام (مرنة)، إلا أنها تبقى تفتقر دائماً الى الفعالية.

3- واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة

الاتصال داخل وحدة مقر 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، اغلب، الرسائل الاتصالية التي تحمل عناصر إدارية حول ثقافة مؤسسة سونطراك، بالبساطة وعدم الوضوح.

- تشرك إدارة مؤسسة سونطراك، إطاراتها في اتخاذ القرارات، شكلا فقط، اذ عادة ما تكون، قد اتخذت القرارات المناسبة مسبقا.

- تتسم المعلومات الناقلة للعناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، بدرجة ضعيفة، بسمة سهولة الولوج.

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

أ- الوسيلة الكلاسيكية الأكثر في نقل التعليمات داخل المؤسسات: الإعلانات.

ب- الوسيلة الشفهية غير الرسمية: وجها لوجه

ج- الوسيط الاتصالي للعملية الاتصالية النازلة: المسؤول الإداري

د- الوسيلة الكلاسيكية الرسمية داخل المؤسسات: الاجتماعات.

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

- تتميز هذه الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية بمؤسسة سونطراك إلى إطارات وحدة مقر فرع

التكرير، التابع لمديرية سونطراك-المصب بالخصائص التالية:

أ- السرعة، بدرجة مرتفعة

ب- المرونة، بدرجة ضعيفة

ج- الفعالية، بدرجة ضعيفة جدا.

- تتسم الوسائل الاتصالية الناقلة للثقافة الإدارية، بالمقابل، بعدم الفعالية.

4- مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك: تتمثل مساهمة

الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك المصب لمؤسسة سونطراك، في نشر

الثقافة التحفيزية (المهنية والسوسيومهنية) فيما يلي:

- تتسم الرسائل التحفيزية التي تصف الثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، بالبساطة أولا، ثم بالوضوح،

وبسهولة الولوج بنسبة ضعيفة.

- تتسم معظم الرسائل الناقلة للعناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات هذه المؤسسة، في الأخير، بأنها غير كاملة.

- تنتقل الرسائل التحفيزية المترجمة للثقافة التحفيزية لمؤسسة سونطراك، داخل وحدة مقر فرع التكرير، عن طريق الزملاء، أولاً، ثم المسؤول الإداري، ثم عن طريق الإعلانات.

- تنتقل هذا النوع من الرسائل، في الأخير، وينسب تكاد تكون منعقدة عن طريق الانترنت.

- تعتمد مؤسسة سونطراك، بالدرجة الأولى، على الاتصالات الشفهية (الزملاء + المسؤول الإداري)، في نشر الثقافة التحفيزية بين إطاراتها.

- تتسم هذه الوسائل، بالسرعة، ثم بالمرونة.

- تتعدى، تقريباً، سمة الفعالية، بالنسبة للوسائل الاتصالية الناقلة للعناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك.

5- قياس نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك : قدر نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب من خلال هذه الدراسة كما يلي:

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

- تترتب معدلات عدم نجاح الاتصال الداخلي، في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كما يلي:

أ- العناصر العامة: بنسبة (64.86) %

ب- العناصر الإدارية: بنسبة (63.96) %

ج- العناصر المهنية: بنسبة (50.45) %

د- العناصر التحفيزية: بنسبة (47.75) %

- فشل، الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك، بمعدلات مرتفعة متقاربة، في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (الإدارية والعامة)، وذلك بمعدل (64.41) % .

- فشل، الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك، بمعدلات متوسطة متقاربة، في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك (التحفيزية والمهنية)، وذلك بمعدل (49.1) % .

- بلغ معدل نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك، نسبة (36.48) % .

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

أ- العناصر التحفيزية: بنسبة (41.44)%

ب- العناصر المهنية: بنسبة (38.74)%

ج- العناصر العامة: بنسبة (33.33)%

د- العناصر الإدارية: بنسبة (32.43)%

- نجح الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك، بمعدلات متوسطة، متقاربة، في نشر جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك.

6- قياس مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات المؤسسة : وصف إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، بما يلي:

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

- تترتب معدلات عدم نجاح الاتصال الداخلي، وبمعدلات مرتفعة، في خلق عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك، لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، كما يلي:

أ- عناصر إدارية قوية: بنسبة (89.19)%

ب- عناصر مهنية قوية: بنسبة (86.49)%

ج- عناصر تحفيزية قوية: بنسبة (86.49)%

د- عناصر عامة قوية: بنسبة (85.95)%

- بلغ معدل نجاح الاتصال الداخلي، في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك، لدى إطارات فرع التكرير، نسبة (10.13)%.

- تترتب معدلات نجاح الاتصال الداخلي، بمعدلات ضعيفة جدا، تكاد تكون منعدمة، في نشر عناصر قوية لثقافة مؤسسة سونطراك كما يلي:

أ- عناصر إدارية قوية: بمعدل (12.61)%

ب- عناصر مهنية قوية: بمعدل (9.91)%

ج- عناصر تحفيزية قوية: بمعدل (9.01)%

د- عناصر عامة قوية: بمعدل (9.01)%

- تراوحت معدلات نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بين نسبة % (12.61)، ونسبة % (9.01).

المحور السابع: الخصائص الاتصالية المشتركة بين جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

- اشتركت جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، خلال هذه الدراسة، في تقاسم بعض النتائج كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (126) يمثل الخصائص الاتصالية المشتركة بين جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك

عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	خصائص الرسائل الاتصالية	خصائص الوسائل الاتصالية
العناصر العامة	غير كاملة	غير فعالة
العناصر المهنية		
العناصر الإدارية		
العناصر التحفيزية		

خاتمة:

أصبح، اليوم، الحديث عن نجاح المؤسسات الاقتصادية، في الساحة العلمية التنظيمية، مرادفاً لثقافة مؤسسة قوية، فالمؤسسات اليابانية، الأمريكية، الألمانية، وحتى الصينية..... وغيرها من المؤسسات الأخرى التي فرضت تواجدها باقتصادها في الأسواق العالمية، ما هي في الحقيقة إلا ترجمة لثقافة قوية لمؤسساتها. إذ يقول P.F. Druker في هذا الشأن أن "الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية"¹، فهي تجسد حقا جوهر حياة المنظمة الذي سيقودها إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرارية، الحيوية والتجدد.

يبرز الوعي، في ساحة أخرى علمية، مختصة في علوم الاتصال، بالدور الحيوي للاتصال الداخلي، بالمؤسسات التنظيمية، بناءً على ما يمكن أن يلعبه هذا الأخير من أدوارٍ قاعدية في بلوغ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والإسهام بفاعلية في الحفاظ على استقرارها، ونجاحها. خاصة وأن الرهانات الاتصالية، في ظل التطورات التي شهدتها العالم، على مستويات عديدة، نهاية القرن الماضي وبداية هذا القرن، أساسية وجوهرية، وأصبح الاتصال داخل مؤسسة في ظلها، يُمثل أحد أهم العناصر القاعدية لاستمرار هذه الأخيرة. فهو الوحيد الذي يسمح للمعلومات، الخبرات، الأفكار ووجهات النظر بالإتسياب بين مختلف أفراد المؤسسة ومستوياتها الإدارية بما يضمن استمرارها، بقائها وتقدمها. كيف لا؟ وهو الوحيد الذي يعمل على نقل المؤسسات من حالتها الستاتيكية الجامدة (Hard) إلى حالة ديناميكية مرنة (Soft). ذلك أن الاتصال داخل مؤسسة لم يعد مسألة موضوعة وكفى"²، ولم يعد الخيار بيد المؤسسات باختلاف أنواعها، أشكالها وأحجامها، فجميعها "محكوم عليها بالاتصال"³ لأنها كأي نسق اجتماعي يجب أن يتصل في كل لحظة حتى يخلق رأسمال من الثقة والود والمشاركة الوجدانية مع من هم على تماس دائم بها، إضافة إلى مساهمته في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية. خاصة وأنه، حسب Edward T Hall لا يمكن تصور ثقافة بدون اتصال، ولا اتصال بدون ثقافة، إذ يقول في عبارته الشهيرة "الثقافة هي اتصال والاتصال هو ثقافة"⁴، فهو المرافق الأكيد لها، ومن خلاله، تُظهر، تنتقل وتتطور هذه الثقافة"⁵

¹ علي عبد الله: م، س، ذ، ص: 01.

²Filippe, Migani: Op. cit, P :17 .

³ Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud: Op. cit, P : 96

⁴ Alexander. Frame: Op. cit , P :27

⁵Loc.cit

لهذا كانت القاعدة العلمية التي تم على أساسها بناء هذه الدراسة، هي أن المؤسسات باختلاف أنواعها، بما فيها المؤسسات الاقتصادية هي، قبل كل شيء، "تشكيلات اجتماعية"¹، تأخذ شكل مجتمعات مصغرة، بالتالي فهي لها نفس خصائص المجتمعات الأخرى.

لهذا، انطلقنا من معادلة تقول: إذا كان لكل مجتمع خصائصه السوسيوثقافية أو بمعنى أدق ثقافته الخاصة به، التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، فإنه الحال كذلك، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فكل واحدة منها، تتبنى ثقافتها الخاصة بها².

لهذا فكل ثقافة مؤسسة، تستلزم بالضرورة، إذن، اتصالا داخل وعاءها التنظيمي، حتى لا تبقى هذه الثقافة كأفكار جامدة، ليضمن نقل ونشر هذه الثقافة بين من هم على تماس دائم معها، خاصة فئة الإطارات التي تعتبر ناقلا مهما للاتصال وأول وسيط لجميع العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسات — "جميع السياسات الاتصالية الداخلية التي لا تدمج إطاراتها في مخططات عملها، سيكون مصيرها الفشل"³ لا محالة.

وبناء على شبكة تحليل ثقافة المؤسسة، التي تم تصميمها، في هذه الدراسة الاستطلاعية، انطلاقا من مجموعة من الشبكات التحليلية النظرية لتفسير هذا المفهوم، حتى نتمكن من قياسه، والتي جزئت من خلالها ثقافة المؤسسة إلى عناصر (عامة، مهنية، إدارية وتحفيزية)، التي شكلت بدورها الأبعاد الاستطلاعية لثقافة المؤسسة في هذه الدراسة.

وعلى أساس ثلاث قواعد اتصالية، التي شكلت الأبعاد الاتصالية الاستطلاعية في هذه الدراسة، والتي تمحورت حول طبيعة الوسيلة ونوع وخصائص الرسالة الاتصالية، الناقلة لعناصر ثقافة المؤسسة، المشار إليها أعلاه، قمنا بفحص هذه الأساسيات العلمية، داخل مؤسسة سونطراك، التي تعد من بين أهم المؤسسات الجزائرية، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، على المستوى الوطني، الإفريقي والعالمي. ولما كان صعبا أن نخضع جميع هياكل هذه المؤسسة للدراسة، جعلنا من إحدى أقسام فروع مديرياتها، وبالتحديد وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب (SONATRACH-AVAL)، ميدانا لهذه الدراسة.

لنتمحوور دراستنا، بذلك، حول واقع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، فقمنا، إذن، بتشخيص واقع هذه الثقافة لدى إطارات هذه

¹ François, Eldin: Op. cit, P : 18

² Cindy, Boisvert : Op. cit, P: 01

³ Claude, Duterme: Op. cit, P :64

المؤسسة، وبعدها، قمنا بقياس مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة البحث، بين مفردات إطارات المؤسسة، وفي الأخير، تم قياس مدى نجاح هذه العمليات الاتصالية في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك لدى إطارات هذه المؤسسة. فكتشفت الدراسة التي أُجريت بهذه المؤسسة على ما يلي:

1- غياب المعلومات الخاصة بماضي المؤسسة، (كتاريخ تأسيس المؤسسة، الألوان الأصلية للوقر المؤسسة...)، الأمر الذي أدى إلى انتشار معلومات خاطئة، بين إطارات هذه المؤسسة، حول هذه العناصر. وانتشار، بالمقابل، عناصر الثقافة الوطنية، (عنصر تاريخ تأميم المحروقات)، على حساب العناصر الخاصة بمؤسسة سونطراك. حيث تقتصر مساهمة الاتصال في نشر مثل هذه العناصر بين إطاراتها، في نشر معلومات بسيطة وواضحة، غير سهلة الولوج، وغير كاملة، عن طريق وسائل اتصالية، توصف ، بأنها وسائل مرنة، ثم سريعة وقليلة الفعالية، كالانترانيت، التي تصدرت قائمة الوسائل الاتصالية الناقلة لهذا النوع من المعلومات، ثم الزملاء ثم الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ثم مجلة المؤسسة، المتمثلة في مجلة (سونطراك-المجلة)، في المرتبة الرابعة ثم المسؤول الإداري، كمصدر أخير لهذا النوع من المعلومات. لتظهر بالتالي، المساهمة المحتشمة للاتصال في نشر معظم العناصر العامة (التاريخية) لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، والمساهمة غير الفعالة للاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك في نشر عناصر عامة لثقافة مؤسسة سونطراك.

2- انتشار العناصر المهنية، الضرورية لأداء العمل داخل مؤسسة سونطراك، (تجاه العمل وتجاه العمال)، لثقافة مؤسسة سونطراك، كاحترام وقت العمل، الالتزام، الانضباط ، إضافة إلى عنصر التنسيق، الذي يصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك. وغياب، بالمقابل، للعناصر المهنية التي تجمع الإطارات عند أداء العمل داخل هذه المؤسسة، كالتعاون وروح الفريق، وهذا مقابل انتشار عنصر التنسيق، الذي يفرضه العمل داخل أي مؤسسة. كما تقتصر مساهمة الاتصال في نشر هذا النوع من العناصر لثقافة مؤسسة سونطراك، في نشر معلومات بسيطة وواضحة، سهلة الولوج، وغير كاملة، عن طريق وسائل اتصالية، سريعة، ثم مرنة، وقليلة الفعالية، وهذا من خلال الانترانيت، ثم الزملاء، يليهما الاجتماعات، ثم المسؤول الإداري، وفي الأخير صحافة المؤسسة التي تمثلها مجلة، (سونطراك-المجلة). بالإضافة إلى المساهمة غير الفعالة للاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك في نشر عناصر مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك.

3- غياب، تقريبا تام، داخل مؤسسة سونطراك، لمختلف العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، أي لكل من العناصر المتمثلة في هذه الدراسة ك(العدل والمساواة، اشراك العمال في اتخاذ القرارات وثقة العمال في إدارة المؤسسة)، حيث تقتصر العمليات الاتصالية ، داخل هذه المؤسسة، في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك، من خلال معلومات بسيطة، ، ثم واضحة، غير سهلة الولوج، عن طريق وسائل اتصالية، تتصف بأنها وسائل، نوعا ما، مرنة، ثم سريعة وقليلة الفعالية، كالانترانيت، التي تصدرت قائمة الوسائل الناقلة للمعلومات الإدارية، ثم الاتصال المباشر (وجها لوجه)، ثم المسؤول الإداري، ثم الموقع الالكتروني للمؤسسة، وفي الأخير الوسيلة الاتصالية الكلاسيكية الاجتماعات. فتظهر مساهمة الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة، غير فعالة، في نشر العناصر الإدارية.

4- انتشار، تقريبا تام، لجميع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية، داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب لمؤسسة سونطراك. حيث كشفت الدراسة، عن مساهمة، معتبرة، للاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك في نشر عناصر تحفيزية مهنية لثقافة مؤسسة سونطراك، تتلخص في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، من خلال معلومات بسيطة، ثم واضحة، ثم سهلة الولوج، ولكنها غير كاملة، تنتقل عن طريق وسائل اتصالية توصف بأنها مرنة، ثم سريعة، وقليلة الفعالية، كالزملاء، كمصدر أول للمعلومات التحفيزية، ثم الانترانيت، ثم المسؤول الإداري، في المرتبة الثالثة، وفي الأخير، الإعلانات ، كمصدر أخير لهذا النوع من المعلومات.

أما بالنسبة، عن مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة قوية لمؤسسة لسونطراك بين إطاراتها، فقد كشفت الدراسة عن فشل هذه العمليات الاتصالية، في خلق صورة مؤسسة قوية لدى الاطارات المستجوبة في هذه الدراسة الاستطلاعية داخل وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك. حيث تأرجحت صورة المؤسسة لدى هؤلاء الإطارات بين مؤسسة متوسطة ومؤسسة ضعيفة. كما فشل الاتصال داخل هذه المؤسسة، في خلق شعور بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك، لدى أغلبية إطاراتها. وبالتالي، فشل الاتصال الداخلي بفرع التكرير، بمؤسسة سونطراك في نشر وخلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك بين إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك.

كما لاحظنا، في هذه الدراسة، برودة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وصرامته القائمة على مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية. مما أسهم في تعقد العمليات الإدارية وبعد مراكز القرار

عن العمال بها، مما يفضي إلى صعوبة كبيرة في إقامة سياسة اتصالية فعالة، ذلك أن كل مجهود في هذا المجال لا بد أن ينطلق من إرادة قوية لبلوغ أهداف اتصالية محددة، بشكل استراتيجي وذكي في التنظيم والممارسة، و"تجاوز المنظام الميكانيكي وإيجاد المرونة اللازمة بمؤسسة حية وفعالة"¹ ونشر ثقافة قوية بين أعضاء المؤسسة. ناهيك عن بعض الهياكل التنظيمية التي بقيت مجرد تصور هيكلي للمؤسسة، إذ لم تتواجد يوما في واقع المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالاتصال وثقافة المؤسسة.

ولما كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إلقاء الضوء على مساهمة الاتصال الداخلي بوحدة مقر فرع التكرير بمديرية سونطراك-المصب، لمؤسسة سونطراك، في نشر ثقافة مؤسسة قوية لسونطراك، تبين فشل العمليات الاتصالية في ذلك، كنتيجة حتمية لقصور مماثل على مستوى الواقع التنظيمي للمؤسسة الذي يمكن تقديمه في النقاط التالية كما يلي:

- غياب ميثاق إداري، موثق ومحكم، يصف الخطوط العريضة لثقافة مؤسسة سونطراك، باستثناء مدونة السلوك التي أشارت إلى بعض عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، هذه الوثيقة التي أسست على اثر الفضيحة التي مست مؤسسة سونطراك، للحفاظ على سمعة المؤسسة، من خلال، اقتصارها، على سرد قائمة من قيم المؤسسة، ومجموعة كبيرة من التعليمات لضبط سلوك عمال المؤسسة مع جميع من هم على تماس دائم بها ، وبقيت هذه المدونة، كملف حي، ولكن ميت في الوقت نفسه، إذ لم تسجل أي عملية تحديث (تغيير، إضافة، تعديل....)، منذ تأسيس المدونة إلى يومنا هذا.

- عدم التوازن بين (الفاعل والفعل الاتصالي داخل مؤسسة سونطراك)، أي بين عدد عمال قسم الاتصال الداخلي ومهام الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة.

- غياب تام لثقافة المؤسسة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- عدم إجراء فحوصات منتظمة لواقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك.

- ممارسة العمليات الاتصالية على أساس مبدأ الارتجالية والصدفة داخل مؤسسة سونطراك.

- غياب سياسات ومخططات اتصالية لقيادة (Piloter) مختلف العمليات الاتصالية داخل هذه المؤسسة.

- عدم تحديد، ما نسميه في هذه الدراسة، بسلم الجهمرة (Une échelle de ciblage) ، الذي من خلاله يحدد الإطار كجمهور أساسي، بحكم طبيعة مهامهم في ادارة المؤسسة كوسيط اتصالي بين الإدارة وباقي الفئات الأخرى التنظيمية، وبالتالي تكليفهم بمهمة نقل ثقافة مؤسسة سونطراك إلى باقي الفئات المهنية الأخرى التي تشكل بدورها جمهورا أو آخر في مختلف العمليات الاتصالية التنظيمية.

¹François,Eldin :Op. cit, P : 162.

وعليه تؤكد نتائج دراستنا على ما يلي:

- ضرورة الاهتمام الجدي بتنظيم الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة، ذلك انه لا مكان للصدفة في هذا المجال و"لا للارتجالية في هذا الميدان"¹. إذ يُنصح بتنسيق عملية فحص شامل (Audit Générale)، بشكل منتظم، للوضع الاتصالي بالمؤسسة يُعنى بمختلف الوسائل، الرسائل وكذا عمال المؤسسة، وذلك قبل اتخاذ أي قرارات تنظيمية بما فيها الاتصالية. وفي الوقت نفسه يجب ألا تقوم بعض الرؤى الشخصية، القاصرة، محل التشخيص لضمان موضوعية نتائج الفحص.
- إجراء فحص شامل لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك، السائدة بين عمالها، وإسهام الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة، على تعزيز عناصرها الايجابية وتقويم أو تعديل أو تغيير عناصرها السلبية.
- خط ميثاق رسمي، مفصل، لجميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك، بعد فحص شامل لهذه الظاهرة في جميع أجزاء المؤسسة.
- الإسهام الفعلي للاتصال الداخلي في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بين جميع عمال المؤسسة.
- إدماج ثقافة مؤسسة سونطراك، ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- إدماج عملية نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بين جميع أعضاء المؤسسة، ضمن الأهداف الأساسية للاتصال الداخلي.
- وضع إستراتيجية اتصالية ذكية، تنطلق من الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ثم تجسيدها في مخطط عمل يضمن إقامة عمليات اتصالية محكمة من جهة ويوفر من جهة ثانية لمصلحة الاتصال الداخلي فرصة عمل جدي، محكم، متقن، بعيد عن الصدف من خلال تطبيقها كمبادئ عملية لإنجاح الاتصال الداخلي.
- بناء العمليات الاتصالية التي تستهدف نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بين عمال مؤسسة سونطراك على أساس المبادئ والتوجيهات والتوصيات النظرية*.
- التركيز، في بناء العمليات الاتصالية على العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية وخصائصها¹.
- فحص وتجزئة (Fragmenter) أعضاء المؤسسة لتحديد الجمهور المستهدف بكل عملية اتصالية، بهدف ضمان نجاح هذه الأخيرة².

¹Ibid, P : 262

* انظر الفصل الثاني، المبحث الخامس، ص، ص : 99- 104 .

¹* انظر الفصل الثاني، المبحث الثاني، ص، ص: 71- 74.

²* انظر الفصل الثاني، المبحث الثاني، ص: 75

- الاهتمام الجدي بفئة الإطار، في نقل ونشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية بين جميع أعضاء مؤسسة سونطراك.

أخيرا، اهتمت هذه الدراسة، باستقراء ظاهرة جديدة مهمة في عالم المؤسسات (ثقافة المؤسسة) من خلال الاتصال داخل هذه التنظيمات، لنفتح المجال واسعا أمام دراسات أخرى في نفس الميدان، لاستطلاع الجديد والحديث، وكل ما هو غير مرئي في عالم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال مرآة تدعى الاتصال .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I. المصادر:

1- القرآن الكريم.

II. الكتب:

- 1) إبراهيم، عمار: البحث العلمي، مطبعة عصام، بغداد، 1974.
- 2) أبو إصبع، صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998.
- 3) أبو النصر، مدحت: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 4) أبو بكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية (القاهرة)، 2003.
- 5) أبو بكر، مصطفى محمود: التنظيم الإداري في الإدارات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (القاهرة)، 2004.
- 6) الجمال، راسم محمد: مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، مركز مداخلات تكنولوجيا التعليم، القاهرة، 1999.
- 7) الجيلاني، حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 8) الخطيب، محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سورية، 2005.
- 9) الخفاجي، نعمة عباس: ثقافة المنظمة، اليازوري، الأردن، 2009 .
- 10) الساعاتي، سامية حسن: الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
- 11) السكارنة، بلال خلف: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 12) الشبكشي، صالح: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 13) العطروزي، محمود فهمي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
- 14) العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005.
- 15) الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 16) المبيضين، عبد الرحمان محمد: وسائل الاتصال: إعلام-علاقات عامة-دعاية-إعلان-اتصالات-تواصل، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 17) المرسي، جمال الدين محمد،: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية (القاهرة)، 2006.
- 18) بدر، أحمد: أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة السادسة، وكالة المطبوعات عبد الله حرمي، الكويت، 1986.
- 19) بشير، محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 20) بن مرسل، احمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

- (21) بوحوش، عمار. الذنبيات، محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- (22) توفيق، عبد الرحمان: المناهج التدريبية المتكاملة: منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارات ، —، 2004.
- (23) جلبي، علي عبد الرزاق. عبد المعطي السيد، السيد. بيومي، محمد أحمد: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة، الإسكندرية (القاهرة)، 2005.
- (24) حجازي، مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية، الطبعة الأولى، المركز العربي للتطور الإداري، —، 1986.
- (25) حريم، حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- (26) حمادات، محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.
- (27) حنفي، علي شريف عبد الغفار. الصحن، محمد فريد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- (28) خضر، جميل احمد: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن، 1998.
- (29) خليل، موسى: الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 2005.
- (30) راوية، حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
- (31) زيات، عمر: البحث العلمي: مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- (32) سلاطينية، بلقاسم. قيرة، إسماعيل،: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- (33) سيد، غريب. عبد المعطي، عبد الباسط ،: البحث الاجتماعي: المنهج والقياس، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1973.
- (34) شرف، عبد العزيز: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
- (35) شوقي، ناجي جواد: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن، 2000.
- (36) عبد الحميد، محمد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2015.
- (37) كينان، كيت: قواعد إدارة الاجتماعات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، _____، 1996.
- (38) لاتركات، _____: الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة: هلال فؤاد، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 1996.
- (39) نجم، نجم عبود: المدخل الياباني في الإدارة، ط1، دار الوراق، عمان، 2004.
- (40) نور الله، كمال: سلسلة دليل القائد الإداري II: مهارات القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، _____، 1992.
- (41) ويتون، دافيد. كاميرون، ويثم: الإدارة والقيادة: العلاقات والتفاعل الايجابي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.

- 42) ياسين، سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007.
- 43) يونس عزيز: التقنية وإدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1994 .

III. المعاجم والقواميس:

- 44) يونس، طارق شريف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، 2005.

IV. الدوريات:

- 45) الفراج، أسامة: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية)، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد رقم 27، العدد الأول، 2011. متاح على الموقع الإلكتروني:

[<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/155-184.pdf>].

- 46) بروش، زين الدين . هدار، لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، (مجلة ابحاث اقتصادية وادارية)، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، جوان 2007. متاح على الموقع الإلكتروني:

[<http://univ-biskra.dz/rem/n1/4.pdf>].

- 47) قارة، عبد العزيز : المانجمنت (سلسلة موعدك التربوي)، المركز الوطني للوثائق التربوية، _____، العدد:07، 2001.

- 48) لويس، ديان: سيرة الثقافة المؤسسية، بدءا من التطوير المؤسسي وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة: مراجعة نقدية في الأدبيات: الجزء الأول: المفاهيم والتيارات الأولى، (مجلة القيادة وتطوير المؤسسة: منشورات جامعة MCB)، جامعة كونزلاتد للتكنولوجيا، ريسبان، أستراليا، _____، 1996 متاح على الموقع الإلكتروني:

[<http://journals.hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticles/culture/culture2.pdf>].

- 49) مقدم، عبد الحفيظ: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة امبيريقية، (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة الكويت، مج22، العدد_____، 1994/2/1.

V. التظاهرات العلمية:

- 50) أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009.

- 51) الوقي، علي عوض: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، : دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، (الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية)، جامعة سطيف ، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009 . متاح على الموقع الإلكتروني:

[<http://eco.univ-setif.dz/seminars/financialcrisis/40.pdf>].

- 52) عبد الله، علي: التحولات وثقافة المؤسسة، (الملتقى الدولي حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 21-22 ماي 2002 .

- 53) غياث، بوفلجة: تناقض القيم داخل التنظيم، (الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير)، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

54) مقدم، عبد الحفيظ: المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، (الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير)، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

VI. مواقع الانترنت:

55) الموساوي، محمد جاسم فلحي: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري،
[http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.htm], 09/06/2016 (14h07).

56) كوبر، آدم: الثقافة والتفسير الأنتروبولوجي،
[file:///C:/Users/user/Downloads/mustaqbal_401_adam%20koubar%2052-68.pdf], 28/10/2016,
(16h15).

VII. الرسائل والأطروحات:

57) بن خالد، جمال: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة، (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنظيم)، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2015-2016. متاح على الموقع الإلكتروني:

[<http://dspace.univsetif2.dz>].

58) بومعيزة، السعيد: أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب : دراسة استطلاعية بمنطقة البلدية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

59) جمعة، خير الدين: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة E.N.I.C.A.B، (رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

60) سبع، فضيلة: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: سونطراك-المجلة نموذجا (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال)، جامعة الجزائر 3، الجزائر. 2006-2007.

61) كريبوش، مراد: الاتصال الداخلي في الإدارة العمومية الجزائرية: وفق المنظور الدرامي : إدارة الجمارك ووزارة الشؤون الخارجية(رسالة دكتوراه)، جامعة الجزائر، _____

VIII. المقابلات:

62) مجموعة من الإطارات بمقر فرع التكرير، مديرية سونطراك-المصب، سونطراك.

63) إطار مسؤول بمديرية الاتصال والعلاقات العامة.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

I. الكتب:

64) Abravanal, _____ et Autre : La culture organisationnelle: Aspect théorique, Pratique et methodologique, Gaetan Morin edition, Canada, 1988.

65) Agnes, Yves et Durier, Michel : L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris, 1994.

66) Atamer, Tugrul. Colorie, Roland : Diagnostic et décision stratégiques, Dunod, Paris.1993

67) Aubert-Guy Amoureux, Nicole. Hoffman, Mickael. et autre : Rédiger et motiver : Secrets et pratiques, Chihab, Batna, 1997.

68) Beau, Dominique. Daudel, Sylvain : Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris, 1992.

- 69) Bedar, Michel.G. Miller, Roger : La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique, Cheneliere/Mc Graw-Hill, Montréal, 1995.
- 70) Benidict, Guy. Keraval, René : Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Foucher, Paris, 1990.
- 71) Benoit, Denis. Davras, Bernard. Fondin, Hubert et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris, 1995.
- 72) Grouard, Benoit. Meston, Francis: l'entreprise en mouvement, Dunod, Paris, 1998.
- 73) Boiry, Philippe. A : Les relation publiques ou la stratégie de la confiance, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris,1989.
- 74) Boneu, François : L'entreprise communicante : Démarches et méthodes de communication interne, Liaison, Paris, 1990.
- 75) Boudonnais, Jacques. Absire, Florence. Le Noir, Eric : Science-Com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris ,1990.
- 76) Brun, Monique. Rasquinet, Philippe: L'identité visuelle de l'entreprise : au-delà du logo, Les édition d'Organisation, Paris.1996
- 77) Burgy, Philippe. Derray, Alain. Lusseau, Alain : Economie des entreprises : Les fondation de l'entreprise, Ellipses, Paris.1996
- 78) Bursenault, Chantal. Pretet, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999
- 79) Castelnau, Jacques. Daniel, Loic. Mettling, Bruno: Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001
- 80) Chanlat, Jean-Froncois,: L'individue dans les organisation: Les dimensions oubliées, Edition Aska, Canada, 1990. Disponible sur: [\[https://books.google.fr\]](https://books.google.fr),
- 81) Chozas, M. Jullien, C. Gubillet, P : Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris, 1991.
- 82) Comerai, Frank. Milon, Alain : La communication ouverte, Liaison, Paris.1994
- 83) Comparet, Sebastien,: Le system McDonald's en France: Les fondements d'une culture d'entreprise, Harmattan, Paris, 2008
- 84) Comus, Brunos : Récit du management commercial, Les édition d'organisation, Paris.1991.
- 85) Courbon, Jean-Claude : Systèmes d'information : structuration, modélisation et communication, Intéréditions, Paris, 1993.
- 86) Cuhe, Denys: La notion de culture dans les sciences sociales, Repères, La Decouverte, 2001.
- 87) Davilos, M. Penforivis, J. L : Le français de la communication professionnelle, _____, 1993, Clet, Paris.
- 88) Decaudin, Jean-Marc : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris, 1995.
- 89) Decaudin, Jean-Marc: Glossaire de la communication marketing, Economica, Paris, 1996
- 90) De Fontagalland, Eric : Le marketing opérationnel international : Technique économique d'aujourd'hui, ESF, Paris,1993.
- 91) Demont, L. Kempl, A. et autre : La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris, 2000
- 92) Devillard, Olivier. Rey, Dominique: Culture d'entrepris: Un actif strategique (Efficacité et performance collective), Dunod, Paris, 2008.
- 93) Davilos, M. Penforivis, J. L : Le français de la communication professionnelle, Clet, Paris, 1993.
- 94) D'HALMEIDA, Nicole et LIBEART, Thirry : La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris.1998

- 95) Delavallée ,Eric: la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- 96) Dement, L. Kempl, A. et autre: La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris, 2000.
- 97) De Narbonne, Almy : Communication d'entreprise : conception et pratique, 2^{ème} édition, collection communication, Les édition Eyrolles, Paris, 1993.
- 98) Donnet, George : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris,1994.
- 99) Duhamel, Henri : Stratégie et direction de l'entreprise, 1^{ère} édition, Clet, Paris, 1986.
- 100) Dumoulin, Cristiane et. Flipo, Jean-Paul : Entreprise de services : 7 facteurs clés du réussite, Les édition d'organisation, Paris, 1991.
- 101) Dupriez ,Pierre. Simens, Solange: La resistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, 2000
- 102) Dupuy, Emmanuel et Devers, Thomas et Raynaud, Isabelle : La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris, _____ .
- 103) Durant, J : Les formes de la communication, Bord, Paris, 1982.
- 104) 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.
- 105) Eldin, François : Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris, 1998.
- 106) Gayet, Joel : La totalité-communication, Top, Paris, 1998.
- 107) Gelin, Sybil : Collection théorie et pratique du management : méthodes de communication interpersonnelle, ESKA, Paris, 2001.
- 108) Habib, Alain : Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4^{ème} édition, édition Aengde, Paris, 1998.
- 109) Hellriegel, D et Slocum, J.W et Woodman, R.W : Management des organisations, traduit de l'américain par: TRUCHAN-SAPORTA, Michele, 1^{ère} édition, Boeck-Wesmael.S.A, Belgique, 1993.
- 110) Hermel, Laurent. Scholash, Alain : Le marketing industriel, Economica, Paris, 1996.
- 111) IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1991.
- 112) Kaplan, Robert.S. Norton, David.P: Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orienté et stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 113) Label, Marie-France. Label, Pierre: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation, Paris, 1988.
- 114) Larmee, Alain : La communication des organisations : Une introduction théorique et pragmatique, 2^{ème}, Télé-University, Quebec-Canada, 2002.
- 115) Lepoivre, Fabien: Benchmarking : Concept et methodologie, (Nevaoconseil, stratégie en entreprise), _____, Nantes, 2005.
- 116) Libaert, Thierry : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
- 117) Maders, Henri-Pierre : Conduire une équipe projet, 2^{ème} édition, Les édition d'Organisation, Paris, 2000.
- 118) Marcolino, Pierre Micheldo : Efficace de A à Z !, Les édition d'ORganisation, Paris, 1994.
- 119) Malti, Hocine,: Histoire secrète du pétrole Algérien, La Découverte, Paris .2010.
- 120) Martinet, Brunot. Marti, Yves-Michel : L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les édition d'Organisation, Paris, 1995.
- 121) Meier, Olivier,: Management interculturel: Stratégie, Organisation, Performance, 5^e edition, DUNOD, Paris,2013.
- 122) Michel, Jean. Sutter, Eric: Pratique du management de l'information : Analyse de la valeur et résolution de problèmes, ADBS édition, _____,1992.

- 123) Migani, Filipe : Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris, 1993.
- 124) Mingotaud, François : LA fonction d'encadrement : les techniques pour réussir, 2eme édition, Les édition d'Organisation, Paris, 1993.
- 125) Mintzberg, Henry. University, Mc Gill : Le management au quotidien : Les dix rôles de cadres, Traduit de l'américain par : Romelaer, Pierre, Les édition d'Organisation, Paris, 1997.
- 126) Morel, Philippe : Relations publiques : Relation presse : Une communication élargie, Breal, Montreuil, 1991.
- 127) Morin, Pierre. Delavallée, Eric: Le manager à l'ecoute du sociologue, Edition d'Organisation, Paris, 2000
- 128) Mucchielli, Alex : La communication interne : Les clés d'un renouvellement, Armond Colin, Paris, 2001.
- 129) Ouabdesslam, Cherif : L'esprit d'entreprise : Clé du développement: Réflexion d'un manager. Préface de Mohamed Djidjelli , ANEP, Alger, 1992
- 130) Pateyron, Emmanuel-Arnaud : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994
- 131) Petit, Michel, et Klesta, Audrey,: Management d'équipe: Concepts et Pratiques, Dunod, Paris, 2000
- 132) Rocher, Gey: La notion de culture (Extrait du chapitre IV : Culture, Civilisation et Idiologie), Introduction a la sociologie générale, premiere partie: L'Action sociale: chapitre IV, Troisième Edition, Editions Hurtubise HMH Itée, Montréal , 1992, Disponible sur: [http://jmt-sociologue.ugac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf] .
- 133) Rojot, Jacques : La négociation, Vuibert, paris, 1994.
- 134) Rotmer, Philipe et Dubois, Bernard : Marketing management, 7^eème édition, Nouveaux Horizon, Paris.1992.
- 135) Sainsaulieu, Renaud: Sociologie de l'entreprise : Organisation, Culture et developement, 2^e edition, Presse de science PO et Dalloze, Paris, 1995.
- 136) Sutter, Eric : Le marketing des services d'informations, USF, Paris, 1994.
- 137) Termois, Martine : La communication de l'entreprise : 107 fiches outils, Les édition d'organisation, Paris, 1995.
- 138) Thevenet, Maurice: La culture d'entreprise, Puf, Paris,2003.
- 139) Troadec, Annie. Troadec, Loic : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2^eème édition, Les édition d'Organisation, Paris, 1999.
- 140) Ouchi, William,: Théorie Z faire face au defit japonais, Traduit par: Jaque, Guiod, Interedition, Paris, 1982.
- 141) Van Denis, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris, 1992.
- 142) Vernot-Gaud, Claude : Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaries autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993
- 143) Villemus, Philipe : Motiver vos équipes : Le guide, Les édition d'Organisation, paris, 1997.
- 144) Walter, Jacques : Directeur de communication : Les avatars d'un modèle professionnel, L'Harmattan, Paris, 1995.
- 145) Westaphalen, Marie-Hélène : Le Communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris, 1995.
- 146) _____ , _____ : La nouvelle pratique du contrôle interne, Les édition d'organisation, Paris.1994

II. الدوريات:

- 147) Association Française de Communication Interne (AFCI) : (Les cahiers de la communication interne), _____, Paris, N°06, février 2000.
- 148) Benali, El- Hachimi: Culture d'entreprise: Ethique culturelle + Esprit de gestion, (Vers une nouvelle culture managerial), Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, Office des publications universitaires, Alger, 03-1996.
- 149) Donnadiou, G : Entreprise et personnel,(_____), _____, _____, N°318, Octobre 1990.
- 150) Estivals, Robert : La communication fonctionnelle dans l'entreprise : (Revue de bibliologie : Schéma et schématisation), SBS, Paris, N° : 43, 1^{er} trimestre, 1996.
- 151) Lefhel, Mohamed : Le code de conduite SONATRACH : La bêtise de trop !, (Le quotidien d'Algerie), _____, Algerie, 19/07/2015, Disponible sur [\[http://lequotidienalgerie.org/2015/07/19/le-code-de-conduite-sonatrach-la-betise-de-trop/\]](http://lequotidienalgerie.org/2015/07/19/le-code-de-conduite-sonatrach-la-betise-de-trop/),
- 152) Nerrière, Jean-Paul,: La culture Française et l'entreprise, (Revue des deux monde), _____, _____, Paris, Février 2006,
- 153) Gerard, Diane: Culture organisationnelle: Contexte d'affaires et prise de decision éthique, (Revue de gestion), volume 32, numero, 101-111, HEC Montréal, 2007.
- 154) Godelier , Eric: La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie?, (Revue française de gestion), Paris, N° 192, 02/2009.
- 155) Jardel, Jean Pierre: L'apport de l'anthropologie a la GRH. (Revue Française de gestion), Paris, N° 45 , Decembre 2000.
- 156) Ouimet, Gerard :Psychologie des leaders et culture organisationnelle : Une typologie métaphorique, (Revue de Gestion),_____, _____, vol.32, 02/2007.
- 157) Semache, Sabrina : Le role de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité , (Revue Management et avenir), _____, _____, N° 28, 2009/8.
- 158) Science De La Société : Systèmes d'information organisationnels, (Revue publié avec le concours du CNRS et du centre nationale du livre), Presse universitaire, Montreuil, N°63, 2004.
- 159) _____, _____: Classement des entreprise énergiques: Sonatrach élue au 12 rang mondial par le PIW, (Sonatrach-La Revue), ANEP , Algérie, N° : 46, Juillet ,2005.

III. التظاهرات العلمية:

- 160) Benabdelkader, Khadija: Gestion et valeurs: Les raisons de la réussite du modèle Japonais (colloque international sur Culture et gestion), Institut de psychologie et des sciences de l'éducation, Université d'Alger, Algerie, 28-30 Novembre 1992.
- 161) _____, _____ : l'Afrique une région stratégique pour le développement de Sonatrach à l'international (La journée parlementaire panafricaine), Alger, 19 mars 2006 .

IV. الرسائل والأطروحات:

- 162) Bastoul , Roman: Le rôle de la communication dans le management des entreprises (Mémoire de post-graduation non publié), Ecole Nationale Des Travaux Publics,_____, 2000-2001.
- 163) Bertrand, Lamon : La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : mondialisation et développement durable, (thèse présentée pour l'obtention de grade de Docteur en relations internationales), université de Genève, Genève ,2001. Disponible sur : [\[https://doc.rero.ch/record/3094/files/LamonB-these.pdf\]](https://doc.rero.ch/record/3094/files/LamonB-these.pdf).
- 164) Frame, Alexander: Repenser l'interculturel en communication : Performance culturelle et construction des identites au sein d'une association européenne, (These pour obtenir grade de Docteur en science de l'information et de communication), Université de Bourgogne, Paris, 2008. Disponible sue:

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

165) Martin, Olivier Dit Neuville : Projet d'entreprise et projet d'administration : le cas de la DGA, (Mémoire de maîtrise), Université paris 13, Villetaneuse, paris, Juin 2004.

166) Sadoudi, Houria : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publié), Université d'Alger, _____

V. وثائق المؤسسة:

167) Société Nationale de Raffinage de Pétrole : Au cœur de notre savoir-faire : Un métier, le raffinage.

168) Said , Ahmed: La recherche pétrolière en Algérie : Projet histoire, Département recherche et production de la Sonatrach, _____, Alger.2001

VI. مواقع الأنترنت:

169) Alain, Saumier: Audit de la communication organisationnelle en entreprise [<http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html>], 24/06/2015 , (15h50)

170) Boistel, Philippe : La communication d'entreprise : Un élément majeur de la politique générale des entreprises ?,

[<http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%20un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%20.html>], 27/10/2016, (15h20).

171) Boisvert, Cindy: Culture organisationnelle: Sa definition et ses enjeux,

[<https://atmanco.com/fr/blog/environnement-travail/culture-organisationnelle-quels-enjeux/>], 13/06/2016, (16h58).

172) Coze, Annie Claude. Potin, Yvan,: La culture d'entreprise (Creg. Veille Sociales informationnelle-communication), 2005-2006,

[http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf], 25/10/2016, (15h46).

173) Delavallée, Eric: Culture d'entreprise: La contribution de Herbert Simon (1995)

[<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1995-01.pdf>], 28/10/2016, (15h51).

174) De Saint-Georges, Pierre,: Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement,

[<https://communicationorganisation.revues.org/1657>], 28/10/2016 , (12 h30).

175) Ferdi , Salem: 11 mois après le scandale : SONATRACH s'offre un code de conduite, [http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/code_conduite.htm], 15/08/2015, (14h45).

176) Mansencal, Céline. Michel, Dedier: Théories des organisations,

[http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf], 28/10/2016, (16h41).

177) _____, De Astual: La culture d'entreprise et l'implication du personnel, P:108,

[<http://www.youscribe.com/catalogue/presentations/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-culture-d-entreprise-et-l-implication-du-personnel-377075>], 27/10/2016. (16h54).

178) _____, _____ : Problématique sur la communication interne , [http://.utc.fr/~poyen/pb_com.htm] 17/09/2015, (18h30).

179) _____ , _____ : Définition du logo d'entreprise,

[<http://www.petite-entreprise.net/P-71-85-G1-definition-du-logo-d-entreprise.html>], 2016/05/20, (14h32)

- 180) _____, _____: la culture d'entreprise,
[\[http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf\]](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf),
 11/12/2016, (13h32).
- 181) _____, _____: Le groupe Sonatrach rend public son code de conduite,
[\[https://portail.cder.dz/spip.php?article777\]](https://portail.cder.dz/spip.php?article777), 28/11/2010, (16h45).
- 182) _____, _____: Les objectifs de la communication interne,
[\[http://jaseur/communicationinterne.htm\]](http://jaseur/communicationinterne.htm), 15/05/2015, (00h30) .
- 183) _____, _____: L'information et la communication dans l'entreprise,
[\[http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information_et_communication_dans_l_entreprise.htm\]](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information_et_communication_dans_l_entreprise.htm) ,
 14/01/2014, (15h44).
- 184) [\[https://communicationorganisation.revues.org/1657\]](https://communicationorganisation.revues.org/1657), 28/10/2016 , (12 h30).
- 185) https://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker]. 24/10/2016, (16h20).
- 186) [\[http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/155-184.pdf\]](http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/155-184.pdf),
 14/07/2016,(23h20)
- 187) [\[http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais\]](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais), 13/06/2016, (17h58).
- 188) [\[http://www.sonatrach.com/\]](http://www.sonatrach.com/) , 28/10/2016,(13h30).

ثالثا:المراجع باللغة الانجليزية:

I. الكتب:

- 189) Harvey , Don et Donald: An experimental aproach to organization development, 6th Ed, Printice, Hall, Inc, New Jerrey, 2001.
- 190) Buono, Anthony.F . Bowdith, James.L: A primer on : Organization behaviour, 3rd edition, INC, New York.1994
- 191) Peter, T.J. Waterman, R.H : In search of excellence, Harper and Row, New York.1982
- 192) Ouchi , W.G : Théory Z , Avon Books, New York,.1981

II. الرسائل والأطروحات:

- 193) Taysir , M. Khatib,: Organizational culture, subcultures, and organizational commitment, (A dissertation submitted to the graduation faculty in partial fulfillment to the requirements for the degree of doctor of philosophy), IOWA State University, USA.1996. Available online at:

[\[http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtid\]](http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtid)

- 194) Badraoui, Soufiane . Lalouani, Dalila et Belarouci, Souad: Culture et management : Le modele d'Hofstede en question, (Cross-Cultural Management Journal), _____, Volume 14, Issue 2 (6), 2014.

- 195) Wallace, Josef. Hunt, James . Richard , Christopher: The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial valus, (The international journal of sector-public Management), MCB university press, Vol 12, N°07, 1999. Available at :

[\[http://users.on.net/~biodaemon/Uni/MGMT11109/The%20relationship%20between%20organisationa%20culture.pdf\]](http://users.on.net/~biodaemon/Uni/MGMT11109/The%20relationship%20between%20organisationa%20culture.pdf).

III. مواقع الأنترنت:

- 196) Ministry of Energy :Raffinage, [\[http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=raffinage\]](http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=raffinage),
 10,08,2016, (14.51).

UNIVERSITE D'ALGER 3
Faculté Des Sciences De L'information Et De La Communication
Département Des Sciences De La Communication

الملحق رقم (01): استمارة استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

Un Questionnaire d'étude sur : _____

La culture des entreprises économiques Algériennes
À travers la communication interne
Etude exploratrice sur la culture de SONATRACH

Thèse pour L'obtention De Doctorat En Science De la Communication

Réalisé par :
Fadila SEBA

Encadré par :
Pr. Makhlouf BOUKROUH

Observation : Mettez (X) devant la réponse correspondante

Dans le cadre de l'étude concernant la culture des entreprises économiques Algériennes à travers la communication dans la compagnie de SONATRACH.,
A des fins scientifiques, nous vous invitons à répondre sincèrement à ce questionnaire.
Nous vous garantissons l'anonymat des informations fournies.

Premier Axe : Les informations personnelles:

1. Sexe : Féminin Masculin
2. Ancienneté (Indiquez le nombre d'années) :

Deuxième axe : la culture de SONATRACH

I. La culture générale

3. Quand a été instauré SONATRACH ?.....
4. Quelle est la date de la nationalisation des hydrocarbures en Algérie ?.....
5. Qui est le premier directeur de SONATRACH ?.....
6. Qui est le directeur actuel de SONATRACH ?.....
7. A votre avis, quelle est la couleur originale du logo de SONATRACH ?.....
8. Que signifie ces couleurs ?.....

II. La culture professionnelle :

09. Respectez-vous le temps en exerçant votre travail à SONATRACH ? (Le Respect de temps)
 Oui non
10. Appliquez-vous les taches octroyées par votre responsable ?(l'engagement)
 oui non
11. votre travail est-il soumis à une discipline? (La discipline)
 Oui non
12. Travaillez-vous en coordination avec vos collègues ?(la coordination)
 oui non
13. Entraidez-vous avec vos collègues dans le travail ? (l'entraide)
 oui non
14. Travaillez-vous en équipe ? (l'esprit d'équipe)
 oui non
15. 17. Pensez-vous qu'il y a une confiance entre collègues? (la confiance)
 oui non
16. Vos collègues vous respectent-ils ?(le respect)
 oui non
17. Pensez-vous qu'il y a une certaine entente entre collègues? (l'entente)
 oui non

III. La culture administrative :

18. Pensez-vous que l'administration est juste ?(la justice)
 oui non
19. Les travailleurs sont-ils traités de la même façon? (l'égalité)
 Oui
20. Participez-vous dans la prise des décisions ?(l'implication)
 oui non
21. Faites-vous confiance à votre administration ?(la confiance)
 oui non

IV. La culture motivationnelle :

22. Etes-vous apprécié quand vous fournis des efforts ?

- Oui non

23. Pouvez-vous innover ou créer dans votre travail?

- Oui non

24. Etes-vous satisfaits de votre salaire ?

- oui non

25. 24. Vous avez fait des formations ?

- oui non

26. Est-ce que SONATRACH vous offre des avantages socioprofessionnels ?

- oui non

27. Vous offre-elle des avantages socioprofessionnels pour vous et votre famille?

- oui non

V. l'évaluation de la culture de SONATRACH

28. Comment trouvez-vous votre société?

- A. Une entreprise puissante
 B. Une entreprise moyenne
 C. Une entreprise faible
 D.

Autre,

citez-

les.....

29. Ressentez vous l'appartenance à cette entreprise ?

- Oui.
 Non
 Sans réponse

Deuxième axe : La culture de SONARACH d'après la communication interne :

VI. La culture générale de SONATRACH d'après la communication interne

30. Comment trouvez-vous les informations générales diffusées au sein de SONATRACH:(Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Accessible
 B. Claire
 C. Simple
 D. Complète
 E. Autre, citez-les.....

31. Qu'elle est la source utilisée, pour avoir, les informations générales au sein de SONATRACH :(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. SONATRACH-la revue.
 B. Le site web de SNATRACH.
 C. L'intranet
 D. Votre supérieure
 E. Vos collègues
 F. Autre, citez les.....

.....
.....

32. Comment estimez-vous ces moyens de communications qui diffusent les informations générales au sein de SONATRACH :(vous pouvez choisir plus d'une question)

- A. Rapide
- B. Souple
- C. Efficace
- D. Autre, citez les.....

VII. La culture professionnelle de SONATRACH d'après la communication interne

33. Comment trouvez-vous les informations (portantes des valeurs professionnelles, telles que le respect du temps. La fidélité, la coordination, l'entraide, l'engagement.....:) Diffusées au sein de SONATRACH ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Accessible
- B. Claire
- C. Simple
- D. Complète
- E. Autre, citez-les

34. Quelle sont les moyens de communication utilisés au sein de SONATRACH pour diffusée les informations portantes des valeurs professionnelles au travailleurs,(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. C. L'intranet
- B. Le site de SNATRACH.
- C. Les affichages.
- D. Votre supérieure
- E. Vos collègues
- F. Les réunions
- G. Autre, citez les.....

35. Comment estimez-vous ces moyens de communications qui diffusent ces informations portantes des valeurs professionnelles au sein de SONATRACH :(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Rapide
- B. Souple
- C. Efficace
- D. Autre, citez-les.....

VIII. La culture administrative de SONATRACH d'après la communication interne

36. Comment trouvez-vous les informations administratives diffusées par l'administration au sein de SONATRACH ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Accessible
- B. Claire
- C. Simple
- E. Autre, citez-les.....

.....
.....
.....
.....

37. Quelles sont les moyens de communication utilisés par l'administration, pour diffuser les informations au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Les réunions
- B. Les affichages
- C. Par votre responsable
- D. Face à face
- E. Autre, citez les.....

38. A votre avis, comment estimez vous ces moyens de communications :

- A. Rapide
- B. Souple
- C. Efficace
- D. Autre, citez-les.....

IX. La culture motivationnelle de SONATRACH d'après la communication interne

39. Comment trouvez-vous les d'informations motivationnelles diffusée au sein de SONATRACH:(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Accessible
- B. Claire
- C. Simple
- D. Complète
- E. Autre, citez-les.....

40. Qu'elle est la source utilisée, pour avoir, les informations motivationnelles au sein de SONATRACH :(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. L'intranet.
- B. Votre supérieure
- C. Les affichages
- D. Vos collègues
- E. Autre, citez-les.....

41. A votre avis, comment estimez vous ces moyens de communications qui diffusent les informations motivationnelles au sein de SONATRACH :(vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- A. Rapide
- B. Souple
- C. Efficace
- D. Autre citez, les.....

X. l'évaluation de la culture de SONATRACH d'après la communication interne

A. LA DIFFUSION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

42. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société diffuse une culture générale sur SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

43. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société diffuse une culture professionnelle de SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

44. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société diffuse une culture administrative de SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

45. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société diffuse une culture motivationnelle de SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

A. LA DIFFUSION D'UNE CULTURE FORTE POUR L'ENTREPRISE

46. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société a réussi de créer une forte culture générale pour SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

47. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société a réussi de créer une forte culture professionnelle pour SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

48. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société a réussi de créer une forte culture administrative pour SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

49. A votre avis, est ce que la communication interne dans votre société a réussi de créer une forte culture motivationnelle pour SONATRACH :

- Oui.
- Non
- Sans réponse

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

الملحق رقم (02): استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية

استمارة استبيان حول:

ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي

دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذ:
د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:
فضيلة سبع

في إطار القيام بدراسة حول ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي ، ندعوكم للإجابة على هذه الاستمارة بكل صراحة وصدق وجدية. فتجاوبكم الموضوعي مع أسئلتنا سيسمح لنا باستخلاص نتائج علمية دقيقة. نعدكم أن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، ولكم الحق في الإطلاع عليها بعد إنجاز الدراسة **ملاحظة:** ضع علامة (X) في الخانات المناسبة.

2017-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الأقدمية: حدد عدد السنوات:.....

المحور الثاني: ثقافة مؤسسة سونطراك

I. الثقافة العامة:

3. متى تأسست مؤسسة سونطراك؟.....
4. متى تم تأميم المحروقات في الجزائر؟.....
5. من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك؟.....
6. من هو المدير الحالي للمؤسسة؟.....
7. ما هي الألوان الأصلية للوقو logo مؤسسة سونطراك؟.....
8. في رأيك، ماذا تعني هذه الألوان؟.....

II. الثقافة المهنية:

9. هل تحترم الوقت في ممارسة عملك داخل مؤسسة سونطراك؟ (احترام الوقت) ؟ نعم لا
10. هل تلتزم بأداء المهام الموكلة إليك داخل المؤسسة؟ (الالتزام) نعم لا
11. هل يسود نوع من الانضباط عند ممارسة المهام داخل مؤسسة سونطراك؟ (الانضباط) نعم لا
12. هل تمارس مهامك في إطار من التنسيق مع زملائك؟ (التنسيق) نعم لا
13. هل تتعاون مع زملائك في انجاز المهام داخل مؤسسة سونطراك؟ (التعاون) نعم لا
14. هل تعمل أنت و زملائك كفريق واحد داخل المؤسسة؟ (روح الفريق) نعم لا
15. هل يحترمك زملاؤك في العمل؟ (الاحترام) نعم لا
16. هل تعتقد أن هناك نوع من الاتفاق بين العمال داخل المؤسسة؟ (الاتفاق) نعم لا
17. هل تعتقد بان هناك ثقة متبادلة بين الزملاء داخل المؤسسة؟ (الثقة المتبادلة) نعم لا

III. الثقافة الإدارية:

18. هل تعتقد أن إدارة سونطراك عادلة في ممارساتها؟ (العدالة) نعم لا
19. هل تعامل إدارة سونطراك عمالها بنفس الطريقة؟ (المساواة) نعم لا
20. هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونطراك؟ (المشاركة) نعم لا
21. هل تثق في إدارة سونطراك؟ (الثقة) نعم لا

IV. الثقافة التحفيزية:

22. هل تثنى مؤسسة سونطراك الجهود التي تبذلها؟ (تقدير المجهودات المبذولة) نعم لا
23. هل بإمكانك الإبداع والابتكار في عملك؟ (الإبداع والابتكار) نعم لا
24. هل أنت راضٍ عن الأجر الذي تتقاضاه بهذه المؤسسة؟ (الأجر) نعم لا
25. هل سبق وأن استقدمت من دورات تكوينية؟ (التكوين) نعم لا
26. هل تمنح المؤسسة امتيازات سوسيو مهنية لفائدة عمالها؟ (امتيازات سوسيو مهنية لفائدة العمال) نعم لا
27. هل تمنح المؤسسة امتيازات سوسيو مهنية لفائدة عمالها؟ (امتيازات سوسيو مهنية لفائدة العمال وعائلاتهم) نعم لا

V. قياس ثقافة سونطراك:

28. ما رأيك في مؤسسة سونطراك؟
- أ. مؤسسة قوية
- ب. مؤسسة متوسطة
- ج. مؤسسة ضعيفة
- د. أخرى، اذكرها.....
29. هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة سونطراك؟ نعم لا

المحور الثالث: ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي

VI. الثقافة العامة من خلال الاتصال الداخلي:

30. كيف تجد المعلومات الناقلة للعناصر العامة (كتاريخ تأسيس المؤسسة، تاريخ تأميم المحروقات، أول رئيس مدير عام للمؤسسة....) التي تبثها الوسائل الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
- أ. سهلة الولوج
- ب. واضحة
- ج. بسيطة
- د. كاملة (غير ناقصة)
- أخرى، اذكرها.....
31. ما هي الوسائل التي تلجأ إليها للحصول على هذا النوع من المعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
- أ. سونطراك-المجلة
- ب. الموقع الإلكتروني للمؤسسة
- ج. الانترنت
- د. مسؤولك الإداري
- هـ. زملائك في العمل
- و. أخرى، اذكرها.....
-
-

.....
32. كيف تجد الوسائل التي تنشر المعلومات العامة حول سونطراك بين العمال ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سريعة

ب. مرنة

ج. فعالة

د. أخرى، اذكرها.....

VII. الثقافة المهنية من خلال الاتصال الداخلي :

33. كيف تجد المعلومات الناقلة للعناصر المهنية (كالتنسيق، احترام وقت العمل، روح الفريق.....) التي تبثها الوسائل

الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سهلة الولوج

ب. واضحة

ج. بسيطة

د. كاملة (غير ناقصة)

أخرى، اذكرها.....

34. ما هي الوسائل التي تلجأ إليها للحصول على هذا النوع من المعلومات، داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من

إجابة)

أ. الانترنت

ب. الموقع الالكتروني للمؤسسة

ج. الاعلانات

د. مسؤولك الإداري

هـ. زملائك في العمل

و. الاجتماعات

ز. أخرى، اذكرها.....

35. كيف تجد الوسائل التي تنشر المعلومات العامة حول سونطراك بين العمال ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سريعة

ب. مرنة

ج. فعالة

د. أخرى، اذكرها.....

VIII. الثقافة الإدارية من خلال الاتصال الداخلي :

36. كيف تجد المعلومات الناقلة للعناصر الإدارية (كالعدالة، المساواة بين العمال، الثقة المتبادلة...) التي تبثها الوسائل

الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سهلة الولوج

ب. واضحة

ج. بسيطة

د. كاملة (غير ناقصة)

أخرى، اذكرها.....

37. ما هي الوسائل التي تلجأ إليها للحصول على هذا النوع من المعلومات (الإدارية)، داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. الاجتماعات

ب. الإعلانات

ج. المسؤول الإداري

د. وجهها لوجه

هـ. أخرى، اذكرها.....

38. كيف تجد الوسائل التي تنشر المعلومات الإدارية بين العمال ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سريعة

ب. مرنة

ج. فعالة

د. أخرى، اذكرها.....

IX. الثقافة التحفيزية من خلال الاتصال الداخلي :

39. كيف تجد المعلومات التي تنقل العناصر التحفيزية (كتنظيم الجهود، الابداع والابتكار، الامتيازات السوسيو مهنية.....) التي تبثها الوسائل الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سهلة الولوج

ب. واضحة

ج. بسيطة

د. كاملة (غير ناقصة)

أخرى، اذكرها.....

40. ما هي الوسائل التي تلجأ إليها للحصول على هذا النوع من المعلومات، داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. الانترنت

ب. المسؤول الإداري

ج. الاعلانات

د. زملائك في العمل

و. أخرى، اذكرها.....

41. كيف تجد الوسائل التي تنشر المعلومات العامة حول سونطراك بين العمال ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ. سريعة

ب. مرنة

ج. فعالة

د. أخرى، اذكرها.....

X. قياس مدى نجاح مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك :

أ. قياس مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك:

42. في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة لمؤسسة سونطراك بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
43. ما في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر المهنية لمؤسسة سونطراك بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
44. في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر الإدارية لمؤسسة سونطراك بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
45. في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية لمؤسسة سونطراك بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة

ب. قياس مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك:

46. في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر عامة قوية بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
47. ما في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر مهنية قوية بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
48. ما في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر إدارية قوية بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة
49. ما في رأيك، هل نجاح الاتصال الداخلي في خلق عناصر تحفيزية قوية بين إطارات هذه المؤسسة؟
- نعم
- لا
- دون إجابة

UNIVERSITE D'ALGER 3
Faculté Des Sciences De L'information Et De La Communication
Département Des Sciences De La Communication

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان التجريبية باللغة الفرنسية

Un Questionnaire d'étude sur : _____

La culture des entreprises économiques Algériennes
à travers la communication interne

Etude Exploratrice sur la culture de SONATRACH

Thèse pour L'obtention De Doctorat En Science De la Communication

Réalisé par :
Fadila SEBA

Encadré par :
Pr :Makhlouf BOUKROUH

Observation : Mettez (X) devant la réponse correspondante

Dans le cadre de l'étude concernant la culture des entreprises économiques Algériennes à travers la communication dans la compagnie de SONATRACH.,
A des fins scientifiques, nous vous invitons à répondre sincèrement à ce questionnaire.
Nous vous garantissons l'anonymat des informations fournies.

Premier Axe : Les informations personnelles:

1. Sexe : Féminin Masculin

2. Age:

- Moins de 30 ans.
- 30 à 50 ans.
- Plus de 50 ans

3. Niveau d'études

- Primaire et moins
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire et plus

4. Poste:

- Cadre.
- Agent de contrôle.
- Agent d'exécution.

5. Ancienneté (Indiquez le nombre d'années) :.....

6- l'origine géographique : la wilaya :.....

Deuxième axe : La culture générale

7. Quelle est la date de la nationalisation des hydrocarbures en Algérie ?.....

8. Quand a été instauré SONATRACH ?.....

9. A votre avis, quelle est la couleur originale du logo de SONATRACH ?.....

10. Que signifie cette couleur ?.....

11. Quel est le slogan de SONATRACH ?.....

12. Qui est le premier directeur de SONATRACH ?.....

13. Qui est le directeur actuel de SONATRACH ?.....

14. Combien de zones opérationnelles y-a-t-il à SONATRACH?.....

15. Quel est le nombre des filiales de SONATRACH ?.....

16. Ya t'il une direction de communication à SONATRACH ?

17. quelle est la position (le classement) occupée par SONATRACH au niveau international ?.....

18. Comment trouvez-vous les informations générales diffusées au sein de SONATRACH: (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Accessible
- Claire
- Simple
- Complète
- Autre, citez-les.....

19. Qu'elle est la source utilisée, pour avoir, les d'informations générales au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- SONATRACH-la revue.
- Le site web de SNATRACH.
- L'intranet
- Votre supérieure
- Vos collègues
- Autre, citez les.....

20. Comment estimez-vous ces moyens de communications qui diffusent les informations générales au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une question)

- Rapide
- Souple
- Efficace

Autre, citez les.....

Deuxième axe : La culture professionnelle :

21. Respectez-vous le temps en exerçant votre travail à SONATRACH ? (Le Respect de temps)

Oui non

22. Etes-vous fidèles à votre travail ? (La fidélité)

Oui non

23. Travaillez-vous en coordination avec vos collègues ? (la coordination)

oui non

24. Entraidez-vous avec vos collègues dans le travail ? (l'entraide)

oui non

25. Appliquez-vous les taches octroyées par votre responsable ? (l'engagement)

oui non

26. Travaillez-vous en équipe ? (l'esprit d'équipe)

oui non

27. Pensez-vous qu'il y a une confiance entre collègues? (la confiance)

oui non

28. Vos collègues vous respectent-ils ? (le respect)

oui non

29. Pensez-vous qu'il y a une certaine entente entre collègues? (l'entente)

oui non

30.. Comment trouvez-vous les informations (portantes des valeurs professionnelles, telles que le respect du temps. La fidélité, la coordination, l'entraide, l'engagement.....:) Diffusées au sein de SONATRACH ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

Accessible

Claire

Simple

Complète

Autre, citez-les

31. Quelle sont les moyens de communication utilisés au sein de SONATRACH pour diffusée les informations portantes des valeurs professionnelles au travailleurs, (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

SONATRACH-la revue.

Le site de SNATRACH.

L'intranet

Votre supérieure

Vos collègues

Les réunions

Autre,

citez

les.....

32. Comment estimez-vous ces moyens de communications qui diffusent ces informations portantes des valeurs professionnelles au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

Simple

Rapide

Souple

Efficace

Autre, citez-les.....

Troisième axe : La culture administrative :

32. Pensez-vous que l'administration applique certain transparence? (La transparence)

- Oui non

33. Les travailleurs sont-ils traités de la même façon? (l'égalité)

- Oui non

34. 35. Pensez-vous que l'administration est juste ? (la justice)

- oui non

35. Participez-vous dans la prise des décisions ? (l'implication)

- oui non

36. Faites-vous confiance à votre administration ? (la confiance)

- oui non

37. Pouvez-vous exprimer votre opinion au sein de SONATRACH ?

- oui non

38. Si votre repense est oui ; Quelles sont les moyens de communication utilisée pour exprimer vos opinions : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- SONATRACH-la revue.
 Les réunions
 Le face a face
 Autre,

citez

les.....

39. Pensez-vous que l'administration diffuse toutes les informations que les travailleurs ont besoin? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Souvent
 Parfois
 Rarement
 Jamais

40. Comment trouvez-vous les informations administratives diffusées par l'administration au sein de SONATRACH ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Accessible
 Claire
 Simple
 Complète
 Arriver à temps
 En retard
 Autre, citez-les.....

41. Quelles sont les moyens de communication utilisés par l'administration, pour diffuser les informations au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Les réunions
 Les affichages
 Par votre responsable
 Bouche à oreille
 Autre, citez les.....

42. A votre avis, comment estimez vous ces moyens de communications :

- Simple
 Rapide
 Souple
 Efficace
 Autre, citez-les.....

Quatrième axe : La culture motivationnelle :

43. Pouvez-vous innover ou créer dans votre travail?

- Oui non

44. êtes-vous apprécié quand vous fournissez des efforts ?

- Oui non

45. Vous avez fait des formations ?

- oui non

46. Êtes-vous satisfaits de votre salaire ?

- oui non

47. Recevez-vous des primes ?

- oui non

48. Est-ce que SONATRACH vous offre des avantages socioprofessionnels ?

- oui non

49. Avez-vous un centre médical ?

- oui non

50. Avez-vous des activités de loisirs ?

- oui non

51. Vous offre-t-elle des avantages socioprofessionnels pour vous et votre famille?

- oui non

52. Comment trouvez-vous les d'informations motivationnelles diffusées au sein de SONATRACH: (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Accessible
 Claire
 Simple
 Complète
 Autre, citez-les.....

53. Qu'elle est la source utilisée, pour avoir, les informations motivationnelles au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- SONATRACH-la revue.
 Le site de SONATRACH.
 L'intranet
 Votre supérieure
 Vos collègues
 Autre, citez-les.....

54. A votre avis, comment estimez-vous ces moyens de communications qui diffusent les informations motivationnelles au sein de SONATRACH : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Simple
 Rapide
 Souple
 Efficace
 Autre, citez-les.....

Sixième Axe : l'évaluation de la culture de SONATRACH

55. Comment trouvez-vous votre société?

- Une entreprise puissante
 Une entreprise moyenne
 Une entreprise faible
 Autre, citez-les.....

56. Ressentez vous l'appartenance à cette entreprise ?

- Oui.
- Non
- Sans réponse

57. Si votre réponse est oui, pourquoi : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- La place et la réputation de l'entreprise
- La bonne relation professionnelle
- La gestion administrative
- L'encouragement de l'initiative individuelle
- Raison matérielle portant sur le salaire mensuel, la motivation matérielle..
- La communication interne
- Autre, citez-les.....

58. Si votre réponse est non, pourquoi : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- La place et la réputation de l'entreprise
- La bonne relation professionnelle
- La gestion administrative
- L'encouragement de l'initiative individuelle
- Raison matérielle portant sur le salaire mensuel, la motivation matérielle..
- La communication interne
- Autre citez-les.....

الملحق رقم (04): استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية

استمارة استبيان حول

ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي

دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك

اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

إشراف:
أ. د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:
فضيلة سبع

في إطار القيام بدراسة حول ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي ، ندعوكم للإجابة على هذه الاستمارة بكل صراحة وصدق وجدية. فتجاوبكم الموضوعي مع أسئلتنا سيسمح لنا باستخلاص نتائج علمية دقيقة.
نَعُدُّكُمْ أن المعلومات التي تقدمونها لن نستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، ولكم الحق في الإطلاع عليها بعد إنجاز الدراسة

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانات المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر
 أنثى

2. السن:

- اقل من 30 سنة
 من 30 الى 49 سنة
 اكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

- ابتدائي فأقل
 متوسط
 ثانوي
 جامعي فأكثر

4. طبيعة المنصب:

- اطار
 عون تحكم
 عون تنفيذ

5. الاقدمية: حدد عدد السنوات:.....

6. الاصل الجغرافي: الولاية:.....

المحور الثاني: الثقافة العامة

7. متى تأسست مؤسسة سونطراك؟.....
8. ما هو اللون الاصلي للوقو logo مؤسسة سونطراك؟.....
9. في رأيك ماذا يعني هذا اللون؟.....
10. ما هو شعار مؤسسة سونطراك؟.....
11. متى تم تأميم المحروقات في الجزائر؟.....
12. من هو المدير الأول لمؤسسة سونطراك؟.....
13. من هو المدير الحالي للمؤسسة؟.....
14. كم هو عدد المناطق العملية Les zone opérationnelles لمؤسسة سونطراك؟.....
15. كم عدد فروع مؤسسة les filiales سونطراك؟.....
16. هل هناك مديرية للاتصال بالمؤسسة؟.....
17. ما هي الرتبة التي تحتلها سونطراك على المستوى الدولي؟.....
18. ما هي الوسائل التي تلجأ اليها للحصول على هذا النوع من المعلومات (العامة حول سونطراك)، داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
- سونطراك-المجلة
 الموقع الالكتروني للمؤسسة
 الانترانيت l'intranet
 مسؤولك الإداري
 زملائك في العمل
 اخرى، اذكرها.....

19. كيف تقيم هذه الوسائل التي تنشر المعلومات العامة حول سونطراك بين العمال ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

سريعة

مرنة souple

فعالة

اخرى، اذكرها.....

20. كيف تجد هذه المعلومات(العامة حول سونطراك) داخل المؤسسة ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

سهل الحصول عليها Accessible

واضحة

بسيطة

كاملة (غير ناقصة)

اخرى، اذكرها.....

المحور الثالث: الثقافة المهنية

21. هل تحترم الوقت في ممارسة عملك داخل سونطراك؟ (احترام الوقت) ؟

نعم لا

22. هل أنت وفي لعملك؟ (الوفاء)

نعم لا

23. هل تمارس مهامك في إطار من التنسيق مع زملائك؟ (التنسيق)

نعم لا

24. هل تتعاون مع زملائك في انجاز المهام داخل مؤسسة سونطراك ؟ (التعاون)

نعم لا

25. هل تعمل انت وزملائك كفريق واحد داخل المؤسسة؟ (روح الفريق)

نعم لا

26. هل تعتقد بان هناك ثقة متبادلة بين الزملاء داخل المؤسسة؟ (الثقة المتبادلة)

نعم لا

27. هل يحترمك زملاؤك في العمل؟(الاحترام)

نعم لا

28. هل تلتزم بأداء المهام الموكل إليك داخل المؤسسة؟ (الالتزام)

نعم لا

29. هل تعتقد ان هناك نوع من الاتفاق بين العمال داخل المؤسسة؟ (الاتفاق)

نعم لا

30. كيف تجد المعلومات(المهنية) داخل مؤسسة سونطراك؟ (يمكن اختيار أكثر من اجابة)

سهل الحصول عليها Accessible

واضحة

بسيطة

كاملة (غير ناقصة)

اخرى، اذكرها.....

31. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها سونطراك في نشر القيم المهنية (كاحترام الوقت، الوفاء، التنسيق، التعاون، روح الفريق، الاتفاق..) بين العمال داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- سونطراك-المجلة
- الموقع الالكتروني للمؤسسة
- الانترانيت l'intranet
- المسؤول الاداري
- الزملاء
- الاجتماعات
- أخرى، اذكرها.....

32. كيف تقيم هذه الوسائل التي تنشر المعلومات المهنية بين العمال داخل مؤسسة سونطراك ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- سريعة
- مرنة souple
- فعالة
- اخرى، اذكرها.....

المحور الرابع: الثقافة الادارية

33. هل تعتقد ان ادارة سونطراك تمارس نوع من الشفافية مع عمال المؤسسة؟ (الشفافية) ؟

- نعم
- لا

34. هل تعامل إدارة سونطراك عمالها بنفس الطريقة ؟ (المساواة)

- نعم
- لا

35. هل تشترك في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونطراك؟ (المشاركة)

- نعم
- لا

36. هل تعتقد ان ادارة سونطراك عادلة في قراراتها ؟ (العدالة)

- نعم
- لا

37. هل تثق في ادارة سونطراك؟ (الثقة)

- نعم
- لا

38. هل تستطيع التعبير عن رأيك داخل المؤسسة؟ (حرية التعبير)

- نعم
- لا

39. اذا كانت إجابتك بنعم، فما هي الوسائل التي تستخدمها للتعبير عن رأيك داخل المؤسسة ؟

(يمكن اختيار اكثر من اجابة واحدة)

- سونطراك-المجلة
- الاجتماعات
- وجهها لوجه
- اخرى، اذكرها.....

40. اذا كانت إجابتك بلا، فلماذا ؟

41. هل تعتقد ان إدارة سونطراك تنشر جميع المعلومات التي يحتاجها العمال ؟

- دائما
- غالبا

- أحيانا
- نادرا
- أبدا

42. كيف تجد المعلومات التي تنشرها إدارة المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- سهل الحصول عليها Accessible
- واضحة
- بسيطة
- كاملة
- تصل في الوقت المناسب
- تصل متأخرة
- أخرى، اذكرها.....

43. ما هي الوسائل التي تستخدمها إدارة سونطراك لنشر المعلومات داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- الاجتماعات
- الإعلانات
- مسؤولك الإداري
- أخرى، اذكرها.....

44. كيف تقيم الوسائل التي تستخدمها إدارة المؤسسة لنشر المعلومات بين العمال؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- سريعة
- مرنة Souple
- فعالة
- أخرى، اذكرها.....

المحور الخامس: الثقافة تحفيزية

45. هل بإمكانك الإبداع والابتكار في عملك؟

- نعم
- لا

46. هل تثمن مؤسسة سونطراك الجهود التي تبذلها؟

- نعم
- لا

47. هل سبق وان استفدت من دورات تكوينية؟

- نعم
- لا

48. هل تستفيد من مكافآت s primes بسونطراك؟

- نعم
- لا

49. هل تستفيد من امتيازات سوسيو مهنية في عملك Des avantages socioprofessionnelles؟

- نعم
- لا

50. هل لديكم مركز صحي تابع للمؤسسة؟

- نعم
- لا

51. هل تستفيد من نشاطات الترفيه للمؤسسة؟

- نعم
- لا

52. هل تنظم سونطراك خدمات سوسيو مهنية لكم ولعائلاتكم؟

- نعم
- لا

53. كيف تجد المعلومات التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- سهل الحصول عليها Accessible
- واضحة
- بسيطة

- كاملة
 - تصل في الوقت المناسب
 - تصل متأخرة
 - اخرى، اذكرها.....
54. ما هي الوسائل التي تستخدمها للحصول على المعلومات التحفيزية داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- الاعلانات
 - مسؤولك الاداري
 - الزملاء
 - اخرى، اذكرها.....
55. كيف تقيم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لنشر المعلومات التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- سريعة
- مرنة Souple
- فعالة
- اخرى، اذكرها.....

المحور الخامس: تقييم ثقافة مؤسسة سونطراك

56. ما رأيك في مؤسسة سونطراك؟

- مؤسسة قوية
- مؤسسة متوسطة
- مؤسسة ضعيفة
- اخرى، اذكرها.....

57. هل تشعر بالانتماء الى مؤسسة سونطراك؟

- نعم
- لا

58. اذا كانت اجابتك بنعم، فلماذا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- مكانة وسيرة المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية
- العلاقات المهنية
- التسيير الإداري
- تشجيع المبادرات الفردية
- لأسباب مادية (التحفيز المادي)
- الاتصال الداخلي الفعال
- اخرى، اذكرها.....

59. اذا كانت اجابتك بلا، فلماذا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- العلاقات المهنية
- التسيير الإداري
- عدم تشجيع المبادرات الفردية
- لأسباب مادية (التحفيز المادي)
- الاتصال الداخلي غير الفعال
- أخرى، اذكرها.....

الملحق رقم (05): قائمة محكمي استمارة الاستبيان

قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)

الجامعة	الرتبة	المحكم
البويرة	أستاذ محاضر (أ)	- بوماجن صليحة
مسيلة	أستاذ محاضر (ب)	- براردي نعيمة
مسيلة	أستاذ مساعد (أ)	- ولد جاب الله سعاد
بومرداس	أستاذ مساعد (أ)	- بوصبع سلاف



Activité Aval
Division Raffinage

2016
2017

Structure : UNITE SIEGE

PMT 2016 - 2020
EVOLUTION DES EFFECTIFS

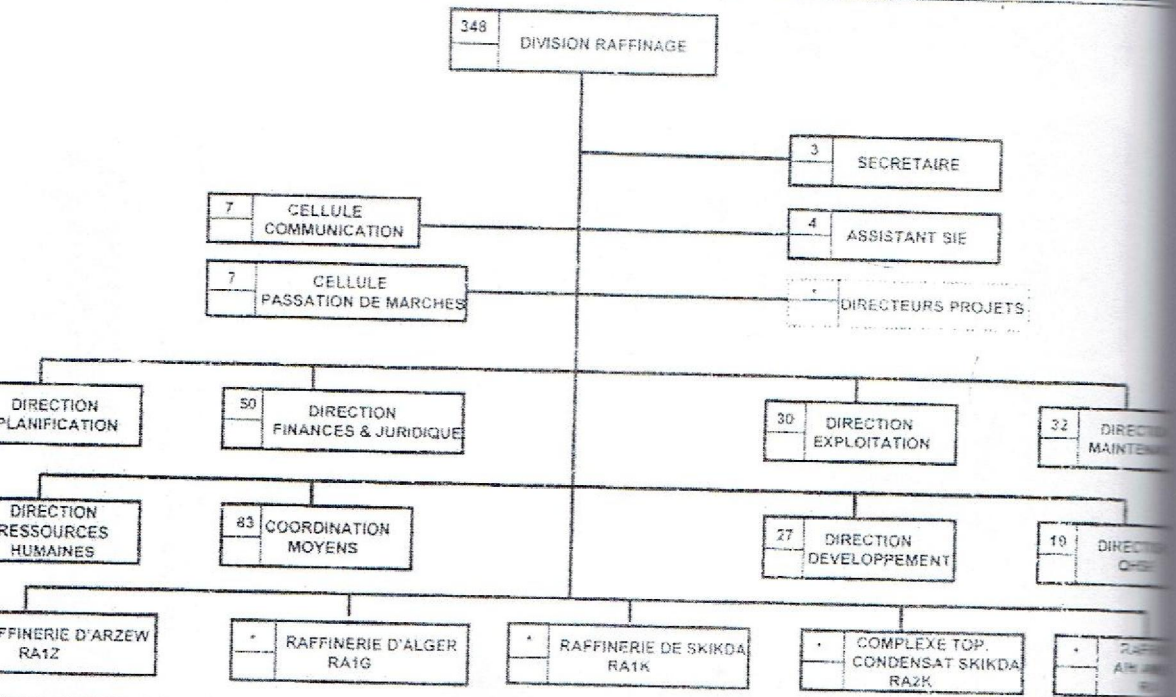
Effectifs		
R. 2014	R. 30/06/15	P. C. 15

EVOLUTION DES EFFECTIFS				
P. 2016	P. 2017	P. 2018	P. 2019	

CADRES	Effectifs			EVOLUTION DES EFFECTIFS				
	R. 2014	R. 30/06/15	P. C. 15	P. 2016	P. 2017	P. 2018	P. 2019	
Ingenieurs et + dont Ing d'état*	65	70	70	70	70	70	70	70
Cadres Univ	54	59	64	64	64	64	64	64
Autres Cadres	63	64	64	63	63	62	62	62
TOTAL	144	150	149	148	147	146	146	146
Dt C. Sup	0		0					
T. Sup	16	16	16	16	16	16	16	16
Techniciens	1	1	1	1	1	1	1	1
Autres	63	64	64	61	61	58	56	56
TOTAL	80	81	81	78	78	75	73	73
Technique	0	0	0	0	0	0	0	0
Adm	0	3	3	3	3	3	3	3
Aides	47	41	37	37	36	36	35	35
TOTAL	47	44	40	40	39	39	38	38

Total Permanent	271	275	270	266	264	260	257
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ملفات 07

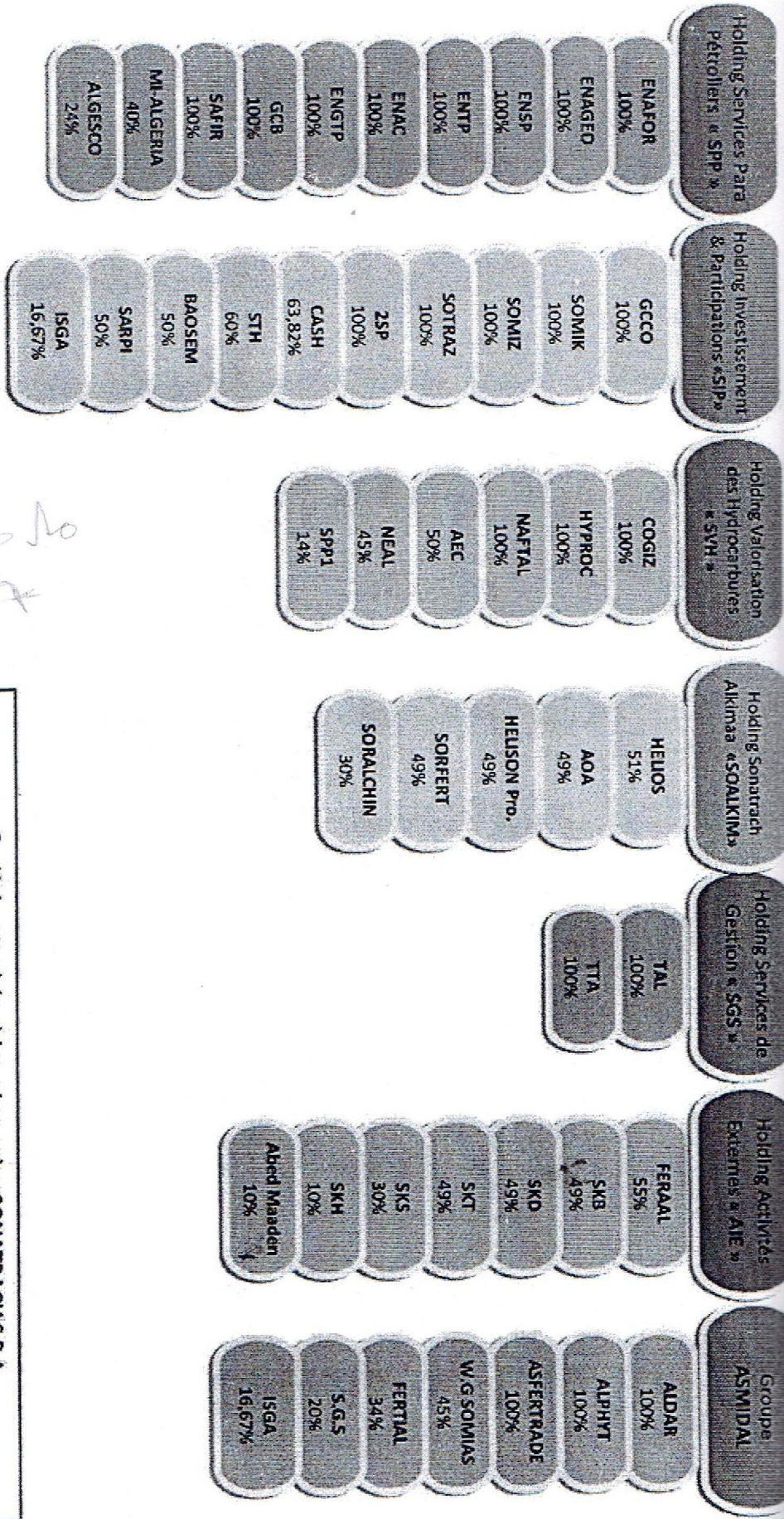


Effectifs sont déterminés en fonction des projets, définis par décisions spécifiques.

LE VICE PRESIDENT

SIGNATURE 

DATE



3100 No
07

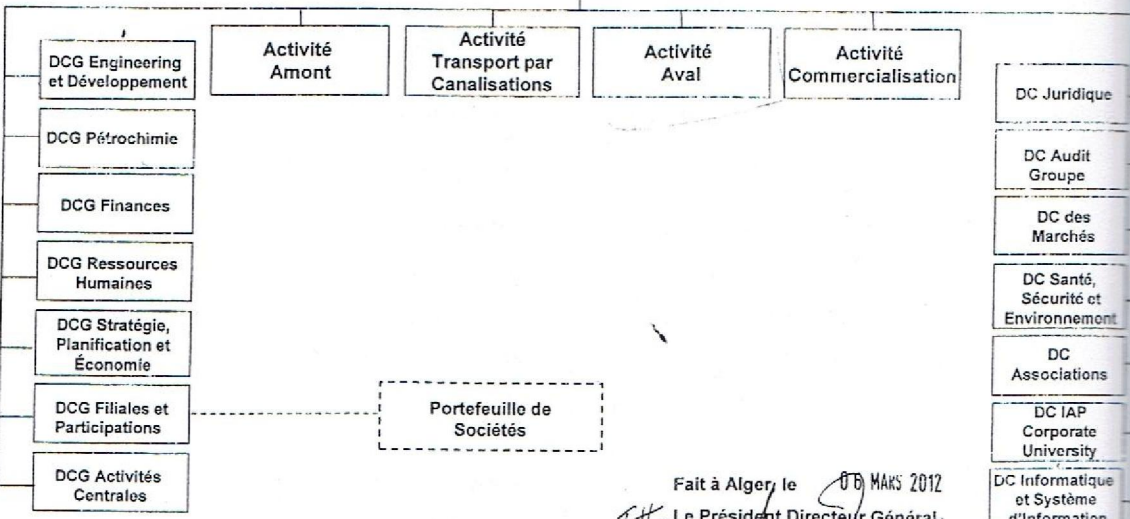
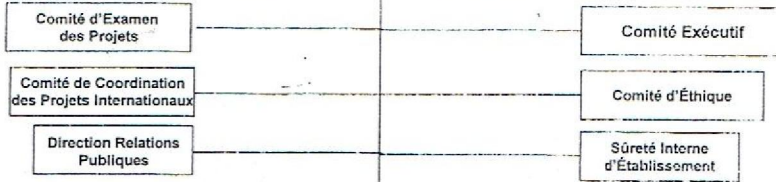
Sociétés rattachées à la maison mère SONATRACH S.P.A



N° 113 / DG

Classement : 0.000
Référence : A-00000
Page : 2 de 2

Président Directeur
Général



Fait à Alger, le 06 MARS 2012

T.H. Le Président Directeur Général,

A. ZERGUINE

: Direction Coordination Groupe
: Direction Centrale

ملحق 10 : قرار تأسيس مديرية لانهاج و العمل



DECISION N° 510 /DG

OBJET : ORGANISATION DE LA DIRECTION
COMMUNICATION ET RELATIONS
PUBLIQUES « CMR », DCG RHU.

Classement : 1.32.1
Référence : A-1047
Page : 1 de 2

Le Président Directeur Général,

Vu le décret présidentiel du 17 novembre 2011, portant nomination de Monsieur Abdelhamid ZERGUINE en qualité de Président Directeur Général de SONATRACH ;

Vu le décret présidentiel n°98-48 du 11 février 1998, modifié et complété par le décret présidentiel n°2000-271 du 23 septembre 2000, portant statuts de SONATRACH ;

Vu la décision A-001 (R28) du 02 octobre 2012, portant schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH ;

Vu la décision A-570 (R4) du 07 N°4 2012, portant organisation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines.

DECIDE

ARTICLE 1 : En application des dispositions de la décision A-570 (R4) sus visée, portant organisation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines, la présente décision définit l'organisation de la Direction Communication et Relations Publiques.

ARTICLE 2 : La **Direction Communication et Relations Publiques** est organisée comme suit :

- Une **Division Communication et Stratégie d'Image** composée de :
 - Un Département Presse et Multimédia ;
 - Un Département Communication Interne et Institutionnelle ;
 - Un Département Expositions et Manifestations Particulières ;
 - Un Département Sponsoring et Mécénat.
- Une **Division Relations Publiques** composée de :
 - Un Département Cérémonial et Evénements ;
 - Un Département Hôtellerie et Liaisons ;
 - Un Département Gestion Administrative et Contrôle.

ARTICLE 3 : La présente décision est complétée par les annexes suivantes :

- Annexe I : Missions Essentielles ;
- Annexe II : Organigramme ;
- Annexe III : Effectif requis.



N° 510/DG

Classement : 1.32.1
Référence : A-1047
Page : 2 de 2

RTICLE 4 : La présente décision prend effet à compter de la date de sa signature.

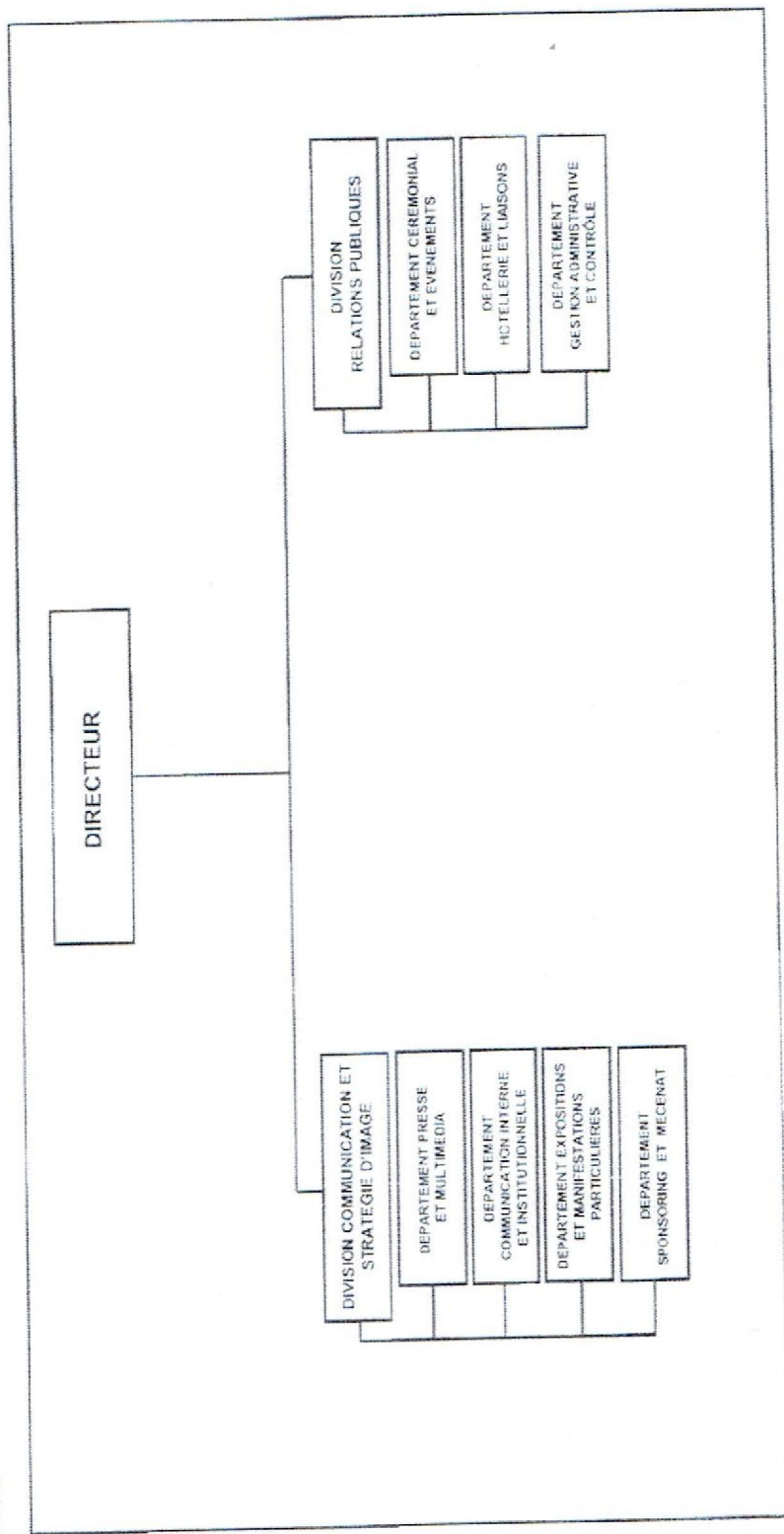
RTICLE 5 : Les Vice-Présidents, les Directeurs Exécutifs, les Directeurs Centraux et les Directeurs des structures rattachées à la Direction Générale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à Alger, le 07 NOV. 2012

A. Zerguine
Le Président Directeur Général,

A. ZERGUINE

3, 1, 2, 6
M



Fait à Alger le, 1998, 27/06/98,
A. ZERGUINE
Le Président Directeur Général,



N° 510 /DG

Classement : 1.32.1
Référence : A-1047
Page : 2 de 2

Handwritten notes: 12 3) 05 10

**EFFECTIF REQUIS DE LA
DIRECTION COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES « CMR »**

	Cadre Manager	Cadre	Maîtrise	Exécution	Secrétaire	Total
Direction CMR	1	-	-	-	3	4
Direction Communication et Stratégie d'Image	5	29	6	2	6	48
- Direction	1	1	-	-	2	4
- Département Presse et Multimédia	1	10	-	-	1	12
- Département Communication Interne et Institutionnelle	1	6	3	1	1	12
- Département Sponsoring et Mécénat	1	6	0	0	1	8
- Département Expositions et Manifestations - Filières	1	6	3	1	1	12
Direction Relations Publiques	4	35	36	18	5	98
- Direction	1				2	3
- Département Cérémonial et Evénements	1	18	12	8	1	40
- Département Hôtellerie et Liaisons	1	6	14	6	1	28
- Département Administration et Contrôle	1	11	10	4	1	27
Total Direction CMR	10	64	42	20	14	150

Fait à Alger le, 07 NOV 2010
Le Président Directeur Général,

Handwritten signature: A. ZERGUINE
A. ZERGUINE



25 6 10
13

1. Missions Essentielles

- La définition, la mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication du Groupe SONATRACH ;
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale du Groupe SONATRACH ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des techniques relatives à la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures du Groupe, et à la communication externe en direction des publics externes, notamment des parties prenantes ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de Sponsoring et de Mécénat du Groupe SONATRACH ;
- La gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social ;
- La gestion des Villas d'Hôtes de SONATRACH ;
- La gestion de l'interface entre SONATRACH et le C.C.O, via la filiale G-C.C.O ;
- La gestion des prestations de services : Accueil, Transport, Protocole et Cérémonial liées au protocole ;
- L'organisation des prestations de relations publiques au profit des Activités, des Filiales, du MEM et autres à leurs demandes ;

2. Organisation :

La Direction Communication et Relations Publiques est organisée comme suit :

- Une Division Communication et Stratégie d'Image ;
- Une Division Relations Publiques.

2.1. La Division Communication et Stratégie d'Image

La Division Communication et Stratégie d'Image a pour missions essentielles :

- La définition, la mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication du Groupe SONATRACH ;
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale du Groupe SONATRACH ;
- Le développement d'actions de communication interne et externe (descendante, ascendante et latérale) en vue de renforcer l'adhésion des personnels aux objectifs du Groupe ;
- L'initiation d'actions visant le développement du sentiment d'appartenance au Groupe SONATRACH et la participation à la valorisation des performances individuelles et collectives, à l'émergence des talents et à leur fidélisation ;



- L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des techniques relatives à la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures du Groupe, et à la communication externe en direction des publics externes, notamment des parties prenantes ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de Sponsoring et de Mécénat du Groupe SONATRACH ;
- L'évaluation périodique, par le biais d'outils de mesure appropriés, des actions et de l'état de la communication interne ainsi que du positionnement de la notoriété et de l'image du Groupe SONATRACH ;
- La gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social ;
- Le reporting au Directeur Communication et Relations Publiques, sur les activités de la Division.

La Division Communication et Stratégie d'Image est organisée comme suit :

- Un Département Presse et Multimédia ;
- Un Département Communication Interne et Institutionnelle ;
- Un Département Expositions et Manifestations Particulières ;
- Un Département Sponsoring et Mécénat.

2.1.1. Le Département Presse et Multimédia

Le Département Presse et Multimédia a pour missions :

- La consolidation de la confiance des publics externes, vis-à-vis de SONATRACH notamment celle de l'opinion publique via les médias ;
- L'identification et la proposition de voies et moyens afin d'entretenir et de créer de bonnes relations avec les médias nationaux, internationaux et spécialisés (rencontres, contacts avec ces médias, Energy Club Press, interviews, conférences de presse, points de presse, voyages de presse, etc.) ;
- La conception et la définition des médiaplanning événementiels et annuels ;
- La médiatisation régulière (médias nationaux, internationaux et spécialisés) des événements, des activités et des projets de SONATRACH en Algérie et à l'étranger, en vue de conforter et de développer sa notoriété et de promouvoir son image ;
- La conception et la réalisation des communiqués de presse, des dossiers de presse, des press-books, des notes d'information et de synthèse, et des revues de la presse quotidienne, spécialisée et hebdomadaire ;
- La gestion et la mise à jour d'une banque de données relative aux médias nationaux, internationaux et spécialisés ;



- La veille informative permettant de cibler les médias nationaux, internationaux et spécialisés et l'analyse des retombées médiatiques ;
- L'amélioration du système de diffusion par vidéo interne et la généralisation de son utilisation au niveau des structures de SONATRACH ;
- L'exploitation des supports numériques (Info Express, Notes d'Information, Fil des Agences, et la Revue de Presse, etc.) et leur diffusion par messagerie électronique et via le système vidéo interne ;
- La gestion de la médiathèque de la Direction Communication et Relations Publiques.

2.1.2. Le Département Communication Interne et Institutionnelle

Le Département Communication Interne et Institutionnelle a pour missions :

- La conception et la mise en œuvre de la stratégie de communication interne et institutionnelle de SONATRACH ;
- L'organisation et la mise en œuvre de plans d'actions de communication interne descendante, ascendante et latérale ;
- L'initiation d'actions visant le développement du sentiment d'appartenance du personnel du Groupe et de ses dispositions à adhérer aux valeurs, aux missions et aux objectifs de SONATRACH ;
- La mise en œuvre en collaboration avec les Structures et Filiales du Groupe, d'une meilleure coordination et synergie des actions de communication interne ;
- La conception et la mise en œuvre d'actions et d'espaces de communication externe, destinés à affirmer l'identité du Groupe, à faire connaître ses missions, ses projets, ses réalisations et ses résultats ;
- La confortation et le développement de la notoriété du Groupe et la promotion de son image institutionnelle ;
- L'organisation, en collaboration avec les structures concernées, de la participation de la Société aux congrès et foires nationaux et internationaux ;
- La conception et la réalisation, en collaboration avec la DCG SPE et la DCG FIN, d'actions ciblées liées à la communication financière du Groupe SONATRACH ;
- La gestion du secrétariat de la Commission Sélection et Evaluation des Meilleures Idées de Réduction des Coûts ;
- L'organisation, l'enrichissement et la mise à jour régulière du contenu du site web de SONATRACH ;
- La conception et la réalisation d'un portail intranet au niveau du siège de la Direction Générale de SONATRACH en collaboration avec la DC ISI ;
- La réalisation d'un sondage interne et externe en vue d'améliorer respectivement le portail intranet et le site web du Groupe.



2.1.3. Le Département Sponsoring et Mécénat

Le Département Sponsoring et Mécénat a pour missions :

- L'étude des propositions de sponsoring / mécénat adressées à la Direction Générale et des opportunités qu'elles comportent en termes de retour d'image et de notoriété pour SONATRACH, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre ;
- La réalisation d'actions de sponsoring / mécénat en vue de rehausser l'image de marque de SONATRACH ;
- Le traitement et le suivi des demandes de sponsoring / mécénat adressées à la Direction Générale ;
- Le suivi régulier de l'exécution des clauses des conventions de sponsoring / mécénat, notamment pour les contreparties demandées aux bénéficiaires ;
- La coordination, avec les Départements de la Division Communication et Stratégie d'Image, en vue de la médiatisation des opérations de sponsoring / mécénat ;
- L'élaboration d'un bilan annuel détaillé et chiffré des activités de sponsoring / mécénat ;
- La mise en place d'une base de données relative aux opérations de sponsoring / mécénat réalisées ;
- La gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social.

2.1.4 Le Département Expositions et Manifestations Particulières

Le Département Expositions et Manifestations Particulières a pour missions :

- L'organisation de la participation de la Société aux expositions et manifestations commerciales particulières, nationales et internationales ;
- La participation à l'organisation des journées particulières portes ouvertes sur la Société ;
- L'élaboration des cahiers des charges des stands de la Société dans les foires et manifestations commerciales ;
- L'organisation matérielle de la participation de la Société aux congrès, séminaires et autres ;
- La gestion des stands de la Société dans les foires et manifestations particulières ;
- L'analyse des informations recueillies lors des manifestations et l'élaboration des rapports de synthèse à l'attention de la hiérarchie ;
- Le contrôle des factures soumises par les fournisseurs et leur transmission au service finances avec la mention « service fait ».



2.2. La Division Relations Publiques

2.3. La Division Relations Publiques a pour missions essentielles :

- La gestion des Villas d'Hôtes de SONATRACH ;
- Le suivi de la gestion des moyens logistiques de la Division (activités délégations) ;
- La gestion de l'interface entre SONATRACH et le C.C.O, via la filiale G-C.C.O ;
- La coordination des actions liées à l'optimisation de l'exploitation des infrastructures du C.C.O, par SONATRACH et ses filiales ;
- La gestion des prestations de services : Accueil, Transport, Protocole et Cérémonial liées au protocole ;
- La prise en charge et l'organisation du séjour des délégations et autres invités de la Société ;
- La prise en charge des missionnaires des structures du Siège ;
- La réalisation des formalités administratives pour les missions et déplacements du personnel des structures du Siège ;
- L'organisation des prestations de Relations Publiques au profit des Activités, des filiales, du MEM et autres à leur demandes ;
- La participation aux actions « portes ouvertes sur SONATRACH » ;
- Le suivi administratif, financier et logistique des activités de la Direction ;
- Le reporting au Directeur Communication et Relations Publiques, sur les activités de la Division.

La Division Relations Publiques est organisée comme suit :

- Un Département Cérémonial et Evénements ;
- Un Département Hôtellerie et Liaisons ;
- Un Département Gestion Administrative et Contrôle.

2.3.1. Le Département Cérémonial et Evénements

Le Département Cérémonial et Evénements a pour missions :

- L'organisation de l'accueil, l'accompagnement, l'hébergement et le transport des invités et visiteurs de la Société ;
- La coordination des actions liées à l'optimisation de l'exploitation des infrastructures du C.C.O, par SONATRACH et ses filiales ;
- La gestion des prestations de services : Accueil, Transport, Protocole et Cérémonial liées au protocole ;



N° 510 / DG

Classement : 1.32.1
Référence : A-1047
Page : 7 de 7

- La gestion du cérémonial des opérations de signature de contrats et accords ;
- La gestion des villas d'hôtes de la Société ;
- La gestion de l'organisation des prestations de Relations Publiques au profit des Activités, des filiales, du MEM et autres, à leurs demandes ;
- L'élaboration de rapports d'activités périodiques.

2.2.2. Le Département Hôtellerie et Liaisons

Le Département Hôtellerie et Liaisons a pour missions :

- La coordination de la gestion des antennes et régions REP ;
- L'élaboration de projets de conventions d'hébergement avec les établissements hôteliers et l'étude des conventions proposées ;
- La création et la gestion d'une base de données des établissements hôteliers et prestataires liés à ce segment d'activité ;
- Le traitement des demandes de réservation émanant des structures du Siège et autres structure SH ;
- La prise en charge des opérations relatives aux formalités de missions et de déplacements en Algérie et à l'étranger du personnel des structures du Siège ;
- La prise en charge du transit, au niveau des aéroports, des délégations et personnalités de la Société ;
- L'élaboration de rapports d'activités périodiques.

2.2.3. Le Département Gestion Administrative et Contrôle

Le Département Gestion Administrative et Contrôle a pour missions :

- Le suivi administratif et social du personnel affecté au Siège de la Division REP et aux antennes et Régions ;
- La gestion de l'interface avec les services de la Direction Gestion Siège ;
- L'élaboration et le suivi des prévisions budgétaires de la Division REP ;
- La gestion du parc véhicules affecté aux délégations et mis à la disposition de la Division ;
- La gestion des moyens logistiques alloués aux délégations ;
- La réalisation et la consolidation des rapports d'activités de la Division.

Fait à Alger, le 07 03 2012

T.H. Le Président Directeur Général,

A. ZERGUINE

سوناطراک



sonatrach

مراجعة
3/14

CODE DE CONDUITE DE SONATRACH

- Le Message du Président
- Les Valeurs de Sonatrach
- Les Pratiques et Engagements de Sonatrach
- La Charte d'Ethique du Personnel

Le Message du Président

Sonatrach est une Société pétrolière qui s'est développée sur la base de son engagement au service de l'intérêt national, nourri de ses valeurs fondamentales, de la compétence et de l'implication de ses ressources humaines.

Les succès, les performances et parfois les exploits qu'elle a réalisés s'inscrivent dans cette cohérence dont le ciment a été incontestablement le comportement qu'elle a toujours voulu privilégier dans la conduite des affaires, un comportement profondément marqué par le respect de l'éthique, de l'honnêteté et du traitement équitable.

Rien ne doit altérer ce credo et les pratiques qu'il implique. C'est cette immense fierté qu'ont partagée et cultivée les générations de pétroliers dans notre pays.

Après celle des fondateurs, celle des bâtisseurs, la génération présente est celle de la relève et a le devoir de la maintenir vivace.

Notre Société doit continuer à se montrer digne de la confiance que la Nation place dans ses capacités.

Se doit également de mériter la confiance et le respect de ses clients, de ses partenaires, comme se montrer intransigeante dans la préservation de ses intérêts.

Notre Société établit ses relations sur des bases saines et transparentes conformément aux normes et standards internationaux les plus élevés et selon les règles fondamentales de l'éthique.

Depuis sa création, notre Société fonde sa démarche sur des valeurs fortes et des principes intangibles. Elle a ainsi pu assumer ses responsabilités en toutes circonstances. Elle a toujours su relever les défis et gagner les challenges que son développement et sa croissance lui ont imposés.

La prise en charge efficace de la production aux moments difficiles de la nationalisation des hydrocarbures, le développement et l'exploitation d'une chaîne gazière de taille mondiale, l'optimisation de l'ouverture du domaine minier national au partenariat, le développement international en sont des témoignages parmi les plus marquants.

L'engagement éthique de Sonatrach est le fruit de cette longue histoire. Nous avons l'ardent devoir de le maintenir plus fort que jamais.

C'est un engagement de toujours, un élément constitutif de la culture de notre Société; c'est l'axe central du code de conduite de Sonatrach.

Ce code fait foi de l'engagement inconditionnel des femmes et des hommes de Sonatrach et de ses filiales à se conformer aux prescriptions et préconisations qu'il contient, où que nous soyons et en toutes circonstances.

rappelle et précise à tous les attentes de Sonatrach en matière d'éthique et de comportement.

Le code est, à cet égard, un point de départ. Il ne peut assurément citer ou décrire dans le détail chaque directive, procédure, règlement et engagement de Sonatrach. Néanmoins, chacun aura à cœur de veiller à connaître parfaitement son contenu car il s'applique à tous: employés, agents de maîtrise, cadres, cadres supérieurs et cadres dirigeants de Sonatrach, ses filiales et ses participations. Les associés, les clients, les fournisseurs, les consultants, les sous-traitants et les prestataires de toutes les entités de Sonatrach doivent également prendre connaissance des dispositions de ce code.

Outre le respect de la législation et de la réglementation algériennes et de celles de tous les pays où Sonatrach intervient, le respect du code de conduite est plus qu'une nécessité, c'est une obligation faite à chacun d'entre nous.

Quant à ceux, d'entre nous, qui assument des responsabilités, ils doivent :


- Etre irréprochables, de par leur intégrité et leur comportement et être pour leurs subordonnés des exemples dans le respect de ce code;
- S'assurer que leurs subordonnés y ont accès, qu'ils le comprennent bien et les encourager à l'enrichir;
- Soutenir les employés qui relèvent et signalent les infractions à ses dispositions ;
- Veiller au plus grand respect de l'éthique au sein de leurs structures respectives et au sein de Sonatrach;
- S'assurer que les tiers respectent bien les dispositions de ce code dans leur relation avec Sonatrach.

Notre futur dépend de la réputation que nous construisons par nos résultats et notre comportement, chaque jour, tous ensemble, sur tous lieux de travail que cela soit sur les sites de production, les complexes industriels ou les bureaux.

En matière d'éthique, nous devons ainsi défendre, tous ensemble, et conserver la bonne santé et la bonne réputation que Sonatrach a hautement conquises. Les sacrifices consentis au fil du temps pour construire Sonatrach n'auront pas été vains.

Alger le : 3 Novembre 2010

Le Président Directeur Général



Nordine CHEROUATI

UNE GOUVERNANCE

Sonatrach mène ses activités et développe ses relations en toute transparence, tout en rendant disponible et publique, une information crédible sur ses résultats et performances.

Sonatrach exerce une bonne gouvernance d'entreprise qui s'inscrit dans le respect des lois et règlements nationaux et internationaux, aussi bien en Algérie que dans les pays où elle exerce ses activités.

Sonatrach respecte les principes de concurrence loyale et s'interdit les comportements pouvant être qualifiés de pratiques anticoncurrentielles.

Sonatrach est garante de l'application et du respect des principes d'éthique dans la conduite de toutes les opérations de ses activités.

TÉGRITÉ

Sonatrach assoit ses relations avec tous ses employés, fournisseurs, clients et partenaires sur des principes d'éthique étroitement liés à l'honnêteté et l'intégrité.

Sonatrach récompense et reconnaît la loyauté de ses employés. C'est un engagement moral exigeant fidélité et respect.

EXCELLENCE

Sonatrach renforce le professionnalisme de son personnel et encourage le savoir-faire individuel, l'esprit novateur, la créativité et l'initiative.

Elle consacre un effort particulier à la formation de ses employés ainsi qu'à l'amélioration de son mode managérial, de son organisation et du fonctionnement de ses structures du développement national.

RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ET DES PERFORMANCES

Sonatrach instaure un climat de travail sain, serein, stimulant et favorable à l'épanouissement professionnel et au développement d'une culture d'entreprise fondée sur la reconnaissance des compétences et des performances.

RESPECT DES PERSONNES ET DES ENGAGEMENTS

Sonatrach respecte ses employés, les traite avec dignité, leur fait confiance, leur témoigne de la reconnaissance, préserve leur santé, assure leur sécurité et les protège dans leur travail.

Elle encourage chaque membre de son personnel à entretenir des rapports loyaux, respectueux et honnêtes avec les collègues, les clients, les fournisseurs et les partenaires.

Sonatrach honore ses engagements vis-à-vis de ses clients, fournisseurs, partenaires et institutions.

EQUITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Sonatrach assure aux femmes et aux hommes les mêmes possibilités d'emploi, de développement professionnel et d'accès, à compétences égales, aux postes de responsabilité, à tous les niveaux.

Elle prête une attention particulière au personnel féminin en lui assurant ses droits et sa dignité et en reconnaissant son mérite.

Sonatrach consacre le principe de non discrimination à l'égard de tous ses employés et aux candidats à un emploi.

CITOYENNETÉ

Sonatrach promeut les actions sociales, caritatives, de solidarité nationale en conformité avec ses convictions citoyennes.

Elle prend toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de la population du voisinage de ses sites ainsi que l'intégrité du patrimoine commun.

Sonatrach veille à la préservation de l'environnement et des écosystèmes, et contribue à la protection du patrimoine naturel et culturel.

Elle est consciente de sa responsabilité environnementale, et l'assume pleinement.

Pratiques engagements de Sonatrach

Le développement et la réputation de Sonatrach reposent sur des principes éthiques à appliquer, sans concession, envers tous ceux qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités.

VERS LES EMPLOYÉS

Traitement équitable et égalité devant l'emploi

Tous les employés sont traités, de la même manière, avec respect et considération. Chaque employé est reconnu comme un maillon important de la Société, dans l'environnement de laquelle il développera ses compétences.

Sonatrach respecte les droits et la dignité de tous.

Sonatrach garantit l'égalité devant l'emploi à tous les citoyens algériens. Le recrutement s'effectue par le biais de sélections organisées dans la transparence et pour lequel le mérite, les qualifications et les autres éléments liés à l'activité professionnelle sont les seuls et uniques critères de décision. Ces mêmes critères sont évalués pour les promotions au sein de Sonatrach.

Environnement de travail sûr

Sonatrach veille à la création d'un environnement de travail sûr et sain où règne la confiance mutuelle et le respect, aussi bien dans les unités opérationnelles et les bases de vie, que dans les bureaux.

Tous les employés ne doivent jamais adopter des comportements non acceptables, offensants ou agressifs, envers les autres personnes.

Toutes les formes d'harcèlement, moral ou physique, y compris le harcèlement sexuel, à l'encontre du personnel de Sonatrach et des tiers, sont condamnées par l'entreprise. Ces agissements n'ont pas de place au sein de Sonatrach, ils sont illégaux et sont sévèrement punis.

L'environnement de travail de Sonatrach est sécurisé.

L'introduction et la distribution de toute documentation ou support informatique portant atteinte aux intérêts de la Société ou aux bonnes mœurs, y sont formellement interdites.

De même l'introduction, la distribution ou la consommation des drogues et alcools y sont formellement interdites.

À l'exception des activités syndicales, organisées dans un cadre formel, toute autre activité (affichage, distribution de documents, réunion,...) est strictement interdite sur les lieux de travail.

• Vie privée

Sonatrach s'engage à respecter l'intimité, la vie privée de ses employés et la confidentialité de leurs données personnelles et à ne pas les divulguer, sauf s'il s'agit d'une obligation légale.

La politique de la Société est de ne demander et de ne garder que les informations sur ses employés, nécessaires au bon déroulement de ses activités, ainsi que les informations requises par la loi.

Les données, les informations ou les courriers électroniques créés ou enregistrés sur les ordinateurs de Sonatrach, sont sa propriété exclusive. Les courriers électroniques peuvent être enregistrés, utilisés pour diverses raisons et faire l'objet d'une surveillance ou d'un contrôle, à tout moment et sans préavis, par la Société.

L'usage du matériel informatique de l'entreprise est strictement professionnel. Toutefois, l'utilisation de la messagerie personnelle est tolérée, dans la stricte mesure où elle demeure exceptionnelle, dans des limites raisonnables et intervient dans le respect de la Charte Informatique de Sonatrach.

ENVERS LE PATRIMOINE DE SONATRACH

• Préservation des biens de Sonatrach

Tous les biens de Sonatrach, les bâtiments, les équipements, les outils de travail physiques et intellectuels, le temps de travail et les fonds, quelle que soit leur nature, doivent être préservés, de la dégradation, du gaspillage et de la destruction.

Chaque employé est responsable de la bonne utilisation et de la protection des biens et ressources de la Société mis à sa disposition ou dont il en a la charge.

Les employés doivent protéger et ne jamais divulguer des informations ou données confidentielles sur la Société, même après la fin de la relation de travail et ce, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur en la matière.

Cependant, en cas de nécessité, notamment dans le cadre des relations avec les parties intéressées (Autorités, banques, assurances, partenaires, clients, fournisseurs, etc.), l'accord écrit de la hiérarchie est impératif avant la transmission de telles informations ou données.

Les clients, les fournisseurs et les prestataires sont également tenus au respect des règles de confidentialité, conformément aux accords de confidentialité qui les lient à Sonatrach.

Intégrité de l'information, de la comptabilité et du reporting

La fourniture d'informations, financières ou non-financières, exactes et fiables, est une nécessité au bon fonctionnement de la Société, c'est une obligation pour tout employé.

La falsification ou la création de fausses informations constituent des cas de fraude, qui sont sévèrement punis par le règlement intérieur de Sonatrach et la Loi.

Les contrôles comptables, financiers et réglementaires, peuvent être effectués par des tiers : les responsables et agents concernés doivent réserver un bon accueil aux vérificateurs et coopérer pleinement avec les contrôleurs internes.

Confidentialité, droit d'auteur et propriété intellectuelle

Sonatrach protège le droit d'auteur, la propriété intellectuelle, dont les secrets commerciaux, brevets, licences en propre ou acquises en propriété ou en droit de licence et les marques, de même qu'elle protège ses propres biens immatériels.

Les informations auxquelles ont accès les employés, dans le cadre du travail, sont la propriété exclusive de la Société et cette dernière attend de ses employés et ex-employés, une totale confidentialité.

De même, les opérations et activités de la Société sont confidentielles.

Les informations, opérations et activités ne doivent jamais être dévoilées.

Protection du système d'information

Le système d'information incluant, entre autres, l'environnement informatique, est un outil critique pour Sonatrach. Son usage, régi par des règles de sécurité et des lignes de conduite spécifiques, est destiné exclusivement à servir les missions de la Société.

L'utilisation des ressources informatiques de la Société est strictement professionnelle. Toutefois, une utilisation à des fins personnelles est tolérée à titre exceptionnel dans la stricte mesure et où elle intervient dans le respect des lois et règlements applicables y compris la Charte Informatique de Sonatrach et est autorisée par des circonstances particulières urgentes.

ENVERS LES PARTENAIRES COMMERCIAUX

• Corruption

La corruption est un acte grave, puni par la loi. Elle amène à des poursuites et à la rupture de la relation de travail.

La réalisation des tâches et des objectifs ne saurait et ne doit en aucun cas être poursuivie par des moyens illégaux ou immoraux, de la part des employés, des partenaires, des prestataires ou des clients de Sonatrach.

La Société interdit formellement à ses employés de recevoir un paiement ou toute chose de valeur, de toute personne ou entité quelle que soit sa qualité en contrepartie de l'octroi à ladite personne ou entité d'un avantage matériel ou autre. De même, Sonatrach interdit formellement à ses employés de donner ou promettre un paiement ou le transfert de toute chose de valeur, à toute personne ou entité quelle que soit sa qualité, en vue de bénéficier d'un avantage matériel ou autre.

Toute tentative de corruption d'un employé de Sonatrach par un tiers quelconque, doit immédiatement être signalée au Comité d'Éthique de Sonatrach.

Dans le cas avéré de la corruption d'un employé de Sonatrach par un tiers quelconque, l'employé peut être révoqué en application du Règlement Intérieur de la Société, et le tiers concerné ne pourra plus entreprendre une relation commerciale quelconque avec Sonatrach, sans préjudice des poursuites judiciaires qui peuvent être entamées par la Société et ce, dans le respect des lois et règlements en vigueur.

• Relations avec les fournisseurs, les prestataires, les partenaires et les clients

Sonatrach mène ses opérations de telle sorte que ses fournisseurs, prestataires, partenaires et clients puissent avoir confiance en elle. Ces derniers sont tenus à leur tour, de respecter ses standards d'éthique.

La législation algérienne régit d'une manière très précise les relations d'affaires. Sonatrach se conforme avec rigueur à toutes les exigences de la Loi.

Elle respecte aussi et se conforme scrupuleusement aux législations étrangères qui régissent ses activités dans les pays hôtes.

Sonatrach dispose en outre de règlements et de procédures qui régissent ses relations contractuelles et la passation de ses transactions commerciales. Ils doivent être strictement respectés.

Cadeaux et avantages

En principe, l'offre ou la réception de cadeaux est destinée à créer, entre collègues, une atmosphère agréable dans les relations de travail.

Cependant, certains cadeaux et avantages de valeur, peuvent engendrer des conflits non professionnelles et fausser la relation partenariale, allant même jusqu'à influencer une prise de décision qui ternit l'image de marque de Sonatrach.

Les employés ne sont autorisés à offrir ou à recevoir que des cadeaux symboliques de valeur marchande modeste ou des invitations de courtoisie dans les relations de l'éthique (déjeuners de travail, etc..).

En outre, pendant un processus d'appel d'offres ou de négociation commerciale, toute proposition de cadeau de valeur ou d'invitation hors des normes de l'éthique doit être déclinée. Quand les circonstances ne le permettent pas, le cadeau reçu doit être immédiatement porté à la connaissance de la hiérarchie ou de la structure de passation des marchés, qui informera la Commission des marchés compétente.

Les dépenses en charge, par des partenaires, clients et fournisseurs de Sonatrach, à l'étranger ou à l'étranger et de quelque nature qu'elles soient, sont strictement interdites sauf si elles interviennent dans le cadre d'engagements contractuels autorisés par la hiérarchie.

Conflits d'intérêts

Les employés doivent éviter toutes les actions et les relations qui pourraient créer un conflit d'intérêts, de nature à compromettre l'indépendance et l'impartialité nécessaires à l'exercice de leur fonction et de ce fait, altérer leur comportement.

Il est strictement interdit aux employés de prendre une décision ou de participer à la prise d'une décision qui pourrait engendrer une situation de conflit entre leurs intérêts personnels (ou ceux de leur famille et proches) et les intérêts de Sonatrach, notamment dans les relations avec des clients, des partenaires ou des fournisseurs de la Société.

Les employés sont tenus de signaler, par écrit, à leur hiérarchie, tout conflit potentiel d'intérêts, réel ou apparent, qui pourrait naître dans leur activité.

ENVERS L'ENVIRONNEMENT

• Santé, Sécurité et Environnement

La préservation de la santé du personnel, la sécurité des personnes et des biens et la sauvegarde de l'environnement, constituent les préoccupations premières de Sonatrach.

Dans le cadre de ses objectifs fondamentaux de valorisation et d'optimisation des ressources, la politique HSE (Santé Sécurité & Environnement) de Sonatrach s'inspire des principes du développement durable.

Aucune activité n'est plus importante que la sécurité et la santé des employés et des tiers concourant à la conduite et la réalisation des opérations. Rien ne peut justifier la conduite d'une activité sans que toutes les conditions de sécurité requises ne soient réunies.

Aussi, Sonatrach évalue, régulièrement, les dangers et les risques liés à ses activités afin de prévenir, éviter et réduire l'impact de tout incident pouvant survenir.

La Société reconnaît que la sécurité des opérations ne dépend pas des capacités techniques seulement, mais également des compétences humaines, du strict respect des procédures et de la vivacité de sa culture HSE. Elle assure également la mise à disposition de tous les moyens nécessaires devant garantir la santé et la sécurité de ses employés.

Les employés de Sonatrach sont tenus de respecter les normes HSE et sont encouragés à signaler toutes les anomalies ou infractions à la sécurité qu'ils auraient constaté.

• Envers La Population

Sonatrach contribue, de manière directe et indirecte, au développement local dans les zones d'implantation de ses activités.

En tant qu'entreprise citoyenne, Sonatrach oeuvre, partout en Algérie, à resserrer les liens sociaux, à promouvoir la recherche et les activités scientifiques, à aider la création artistique et à promouvoir la pratique sportive.

A travers les actions de mécénat, Sonatrach concourt à la préservation de la nature ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

Intégrité et ouverture

Sonatrach est une entreprise à la démarche transparente et à la réputation établie. Ses relations avec l'extérieur sont régies d'une manière très claire.

Sonatrach est ouverte à toutes les demandes d'informations générales sur ses activités et y répondra avec tout le soin et la célérité voulue, conformément à sa politique de communication.

Un employé est appelé à faire une communication publique, il doit coordonner son action avec la direction générale de la Société.

COMITÉ D'ETHIQUE

Sonatrach est dotée d'un Comité d'Ethique qui veille au renforcement des valeurs éthiques au sein de la Société et au respect des dispositions du présent code.

Le Comité d'Ethique est une structure permanente de Sonatrach, rattachée directement au Président Directeur Général.

Le Comité d'Ethique est chargé du suivi des questions concernant l'éthique au sein de la Société et notamment, de veiller à ce que le Code de Conduite de Sonatrach soit largement diffusé, de proposer des amendements éventuels.

Le Comité présente aussi toute recommandation en matière d'éthique au Président Directeur Général de Sonatrach, soit vis-à-vis de sujets sur lesquels le Comité a fait une enquête indépendante, soit à la suite d'une situation qui lui a été présentée par un employé ou toute autre entité de Sonatrach.

Le Comité d'Ethique est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses fonctions vis-à-vis de l'ensemble des entités de Sonatrach. Le Comité peut ainsi entendre tout employé de la Société, ses Commissaires aux Comptes, et tout tiers.

CHARTRE D'ETHIQUE DU PERSONNEL

(A signer par tout le personnel de Sonatrach et ses filiales)

" Corrompre signifie donner (ou recevoir) une rétribution induue, afin d'influencer une prise de décision en vue d'obtenir (ou d'accorder) un avantage "

CHARTRE D'ETHIQUE DU PERSONNEL

La présente Charte d'éthique doit être respectée, en tout temps, par tous ceux qui sont employés ou qui agissent pour le compte de Sonatrach.

Elle est basée sur un concept de moralité sur lequel reposent les règles de conduite.

Le principe directeur est que nos transactions et nos relations doivent toujours être d'une qualité et d'une rigueur telles qu'il ne soit pas porté atteinte à la réputation nationale et internationale de Sonatrach, ni à ses intérêts.

Toute question d'éthique qui préoccupe un employé de Sonatrach, doit être portée à la connaissance du Comité d'Ethique.

De même, toute tentative de corruption d'un employé de Sonatrach, de quelque nature qu'elle soit, de la part de toute personne ou toute entité qu'elle soit et, en général, tout manquement à l'éthique dont a pris connaissance un employé de Sonatrach, doivent être signalés par ledit employé, par écrit et de manière non anonyme, au Comité d'Ethique dans les plus brefs délais.

Le Comité d'Ethique accusera réception de l'envoi, garantira à son expéditeur une totale confidentialité et protection contre toute forme de représailles et procèdera, avec diligence, à son traitement.

Cependant, si après vérifications, il s'avère qu'il y a diffamation, l'auteur sera sanctionné.

Lois et règlements

Nous devons toujours respecter les lois et règlements appropriés, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger, ainsi que les divers politiques, règles, règlements et procédures édictés par Sonatrach.

Relations avec les prestataires, les contractants et les fournisseurs

Les relations doivent être entretenues dans la légalité et en tenant toujours compte des principes de moralité. Aucun paiement, en nature ou en espèces sous quelque autre forme que ce soit, ne sera accordé ou reçu, ni directement ou indirectement au profit d'une quelconque personne, administration ou institution, en contrepartie de l'obtention ou l'attribution réelle ou supposée d'un contrat ou d'un avantage.

Un cadeau ne devrait être offert ou accepté si sa valeur est plus que minime ou s'il peut être considéré comme de valeur. De même, les invitations pour spectacles, restaurations et autres, ne devraient pas être formulées ou acceptées si elles peuvent être considérées comme extravagantes ou ostentatoires.

Les dépenses de cadeaux doivent être autorisées et enregistrées. Les dépenses en charge, en Algérie ou à l'étranger, doivent être systématiquement autorisées ou ne pourraient être acceptées, que si elles interviennent dans le cadre d'engagements contractuels et sont dûment autorisées par la hiérarchie.

Sponsoring, parrainage et mécénat

Sonatrach peut procéder à des actions de sponsoring, parrainage ou de mécénat, dans la mesure où ces actions sont autorisées par la structure habilitée.

Commissions, honoraires et paiements similaires

Les commissions, honoraires de consultants, provisions ou paiements similaires doivent être conformes aux prestations fournies. Aucun paiement, prêt, commission ou autre faveur ne correspondant pas à une prestation, ou qui ne peut être considéré comme une incitation abusive, ne doit être effectué ou accepté.

Contrôle et comptabilité

Sonatrach doit maintenir un système adéquat de contrôle interne et prendre les mesures nécessaires pour garantir le respect de cette Charte. Le respect des systèmes et des règles comptables prescrits est requis pour que les comptes reflètent précisément, décrivent correctement et enregistrent promptement, en tout temps, les transactions effectuées. Aucun fonds d'argent ou d'autres actifs secrets ou non enregistrés ne sera établi ou maintenu.

Ressources de Sonatrach et intérêt personnel

Sonatrach possède des ressources précieuses telles que matériels, équipements, fonds, systèmes informatiques, secrets commerciaux et informations confidentielles. Celles-ci ne seront utilisées à aucune fin autre que l'intérêt de Sonatrach. Elles ne doivent pas être utilisées à des fins personnelles illicites ou pour un enrichissement personnel.

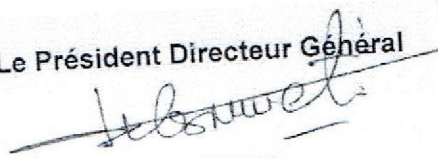
Cette Charte et le Code De Conduite doivent être portés à la connaissance de l'ensemble de notre personnel et de façon systématique à tous les nouveaux employés.

Le personnel de Sonatrach et de ses filiales doit s'engager à les respecter.

Une revue de ce document aura lieu régulièrement.

Merci de votre coopération.

Le Président Directeur Général


Nordine CHEROUATI



الفهرس

01مقدمة

الباب الأول: إطار نظري حول ثقافة المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة

الفصل الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

18تمهيد
18ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات العربية
19ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات الفرنسية
19ثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات الانجليزية
19التسميات التنظيمية لمفهوم ثقافة المؤسسة
20التسميات الاجتماعية لمفهوم ثقافة المؤسسة
20التسميات المجردة لمفهوم ثقافة المؤسسة
20التسميات الفكرية لمفهوم ثقافة المؤسسة
21التسميات المؤسسية لمفهوم ثقافة المؤسسة
21التسميات الشاملة لمفهوم ثقافة المؤسسة
22 <u>المبحث الأول: تطور مفهوم ثقافة المؤسسة</u>
28 <u>المبحث الثاني: التصورات المفاهيمية لثقافة المؤسسة</u>
29أولاً: التصنيف الأول لتعاريف ثقافة المؤسسة
29ثانياً: التصنيف الثاني لتعاريف ثقافة المؤسسة
30ثالثاً: التصنيف الثالث لتعاريف ثقافة المؤسسة
31المجموعة الأولى: ثقافة المؤسسة كعناصر تكوينية
33المجموعة الثاني: ثقافة المؤسسة كنتاج ثقافي
34المجموعة الثالثة: ثقافة المؤسسة كأنماط سلوكية
37المجموعة الرابعة: ثقافة المؤسسة كوظيفة تنظيمية
40 <u>المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة</u>
40أولاً : العناصر الضمنية لثقافة المؤسسة
40ثانياً: العناصر الظاهرة لثقافة المؤسسة
46ثالثاً: العناصر التاريخية لثقافة المؤسسة
48 <u>المبحث الرابع: خصائص ثقافة المؤسسة</u>

48الخاصية الأولى:الثقافة هي نظام.....
48الخاصية الثانية: الثقافة نتاج انساني.....
48الخاصية الثالثة: الثقافة نتاج اجتماعي إنساني.....
49الخاصية الرابعة: طبيعة الإدراك أو الإرسال لثقافة المؤسسة.....
49الخاصية الخامسة: الثقافة شيء مكتسب.....
49الخاصية السادسة: الثقافة الشيء الأكثر تقاسما واشتراكا.....
49الخاصية السابعة: صفة الرسمية النسبية للثقافة.....
49الخاصية الثامنة: التفاوت.....
50الخاصية التاسعة: المعرفة الذاتية للثقافة.....
50الخاصية العاشرة: الثقافات مهجنة.....
50الخاصية الحادية عشر: الثقافة ثمرة التاريخ.....
50الخاصية الثانية عشر: الثقافة تركيبية.....
50الخاصية الثالثة عشر: الثقافة غير ثابتة.....
51الخاصية الرابعة عشر: التراكمية.....
51الخاصية الخامسة عشر: سرعة انتشار الثقافة.....
51الخاصية السادسة عشر: الثقافة ليست شيئاً مدونا (.....).
54المبحث الخامس: أهمية ودور ثقافة المؤسسة.....
54أولاً: أهمية ثقافة المؤسسة على الصعيد الداخلي للمؤسسات
56ثانياً: أهمية ثقافة المؤسسة على الصعيد الخارجي للمؤسسات
57شروط نجاح ثقافة المؤسسة على الصعيد الداخلي
58شروط نجاح ثقافة المؤسسة على الصعيد الخارجي
59خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: ماهية الاتصال داخل المؤسسة

61تمهيد.....
62أولاً: الفكر العلمي
63ثانياً: فكر العلاقات الإنسانية
64ثالثاً: فكر الموارد البشرية
64الاتصال داخل المؤسسة كثقافة مؤسسة (Etat d'esprit)
64الاتصال داخل المؤسسة كوظيفة اعلامية استراتيجية

66	المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاتصال داخل المؤسسة
68	المرسل/المستقبل ، المستقبل/المرسل
69	الرسالة في العملية الاتصالية
69	الوسيلة في العملية الاتصالية
69	الوسطاء(Relais) أو المصفاة (Filtre) في العملية الاتصالية
69	الاستجابة في العملية الاتصالية
69	الهدف من العملية الاتصالية
71	المبحث الثاني: العناصر الإستراتيجية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة
71	أولاً: عنصر الوسيلة في العملية الاتصالية
72	الاستغلال الجيد لخصائص الوسيلة الاتصالية
72	إتباع مؤشرات الاختيار الاستراتيجي للوسيلة الاتصالية
73	فحص السياقات العامة للوسيلة الاتصالية
74	ثانياً: عنصر المرسل إليه في العملية الاتصالية
76	ثالثاً: عنصر المحتوى في العملية الاتصالية
78	المبحث الثالث: عرض تكنولوجي لأنواع الاتصال داخل المؤسسة
79	أولاً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار البنية
80	ثانياً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار درجة المأسسة
82	ثالثاً: أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار الوسائل المستخدمة
86	رابعاً: أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه
89	خامساً: أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المرسل إليه
89	سادساً: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى
92	المبحث الرابع: مكانة وأهمية الاتصال الداخلي (أهداف ووظائف)
92	أولاً: إلحاق مديريةية (مصلحة) الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة
93	ثانياً: إلحاق مديريةية (مصلحة) الاتصال بمديرية الموارد البشرية
94	ثالثاً: إلحاق مديريةية (مصلحة) الاتصال الداخلي والخارجي معا بالمديرية العامة للمؤسسة
95	الأهداف الإدارية للاتصال الداخلي
95	الأهداف الاجتماعية للاتصال الداخلي
96	الأهداف الإعلامية للاتصال الداخلي
97	الأهداف الاقتصادية للاتصال داخل المؤسسة

99 المبحث الخامس: مبادئ، توجيهات وتوصيات لاتصال فعال داخل المؤسسة
99 أولاً: مبادئ نجاح العملية الاتصالية
99 الوضوح (La Lucidité)
100 الإرادة (La Volonté)
100 الشفافية (La Transparence)
100 البساطة (La Simplicité)
100 السرعة (La Rapidité)
100 المدة (La Durée)
100 الثبات (La Ténacité)
100 الواقعية (Le Réalisme)
101 التوافق (L'adaptation)
101 الالتزام (L'engagement)
101 الإغراء (La Séduction)
101 التوقع (L'anticipation)
102 ثانياً: التوجيهات النظرية لنجاح العملية الاتصالية
105 خلاصة الفصل الثاني

الباب الثاني: استطلاع مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي

107 مدخل إلى الدراسة الميدانية: تحديد الأبعاد الميدانية للدراسة
107 أولاً: مؤسسة سونطراك
110 ثانياً: فرع التكرير (Division Raffinage) لمؤسسة سونطراك
113 ثالثاً: قسم الاتصال الداخلي والمؤسساتي لمؤسسة سونطراك
116 رابعاً: ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال مدونة سلوك سونطراك

الفصل الثالث: استطلاع ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إطارات وحدة مقر فرع التكرير

121 تمهيد:
121 العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
121 العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
122 العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك
123 العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك

124	المبحث الأول: استطلاع العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
124	أولاً: العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك
130	ثانياً: العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة في مؤسسة سونطراك
136	ثالثاً: العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك
144	المبحث الثاني: استطلاع العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
144	أولاً: العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك
151	ثانياً: العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك
158	ثالثاً: العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك
168	المبحث الثالث: استطلاع العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك
168	أولاً: العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل
173	ثانياً: العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك
180	المبحث الرابع: استطلاع العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك
180	أولاً: العناصر التحفيزية المهنية
189	ثانياً: العناصر التحفيزية السوسيو مهنية
193	المبحث الخامس: قياس ثقافة مؤسسة سونطراك
193	أولاً: صورة مؤسسة سونطراك لدى اطارات مديرية سونطراك- المصب
197	ثانياً: قياس درجة انتماء إطارات مؤسسة سونطراك إلى مؤسسة سونطراك
202	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال داخل وحدة مقر فرع التكرير

في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك

215	تمهيد:
215	طبيعة الرسائل الاتصالية (المعلومات) التي تنقل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك
215	نوع الوسائل التي تنقل عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك
216	طبيعة الوسائل التي تنقل ثقافة مؤسسة سونطراك
217	المبحث الأول: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر العامة
217	أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
222	ثانياً: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك
225	ثالثاً: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك

233	<u>المبحث الثاني: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العاصر المهنية</u>
233	أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
236	ثانياً: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
240	ثالثاً: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك
246	<u>المبحث الثالث: استطلاع واقع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العاصر الإدارية</u>
246	أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك
249	ثانياً: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك
253	ثالثاً: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك
258	<u>المبحث الرابع: استطلاع مساهمة الاتصال الداخلي في نشر العناصر التحفيزية</u>
258	أولاً: طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك
261	ثانياً: نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك
264	ثالثاً: طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك
270	<u>المبحث الخامس: استطلاع مدى نجاح الاتصال الداخلي في خلق ثقافة قوية لمؤسسة سونطراك</u>
270	أولاً: استطلاع مدى نجاح الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك
278	ثانياً: استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لمؤسسة سونطراك
293 خلاصة الفصل الرابع
النتائج العامة	
304 النتائج العامة.....
304	<u>المحور الأول: خصائص النتائج الميدانية</u>
305	<u>المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك</u>
308	<u>المحور الثالث: مكانة ثقافة مؤسسة سونطراك</u>
311	<u>المحور الرابع: واقع ثقافة مؤسسة سونطراك من خلال الاتصال الداخلي</u>
311	<u>المحور الخامس: واقع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك</u>
316	<u>المحور السادس: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك</u>
320	<u>المحور السابع: الخصائص الاتصالية المشتركة بين جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك</u>
321 خاتمة.....
327 قائمة المراجع.....
393 فهرس المحتويات.....
399 فهرس الجداول.....

404 فهرس الأشكال
405 فهرس الرسومات البيانية
411 فهرس الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	أبعاد ثقافة المؤسسة حسب ل Scholes و Johnson	01
06	شبكة تحليل مفهوم ثقافة المؤسس المعتمدة في الدراسة (الأبعاد الاستطلاعية لدراسة واقع ثقافة مؤسسة سونطراك)	02
12	معطيات اختبار وإعادة اختبار ثبات المقياس	03
13	رتب (classe) اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك	04
14	خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك)	05
15	علاقة خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك (متغير الجنس/متغير الأقدمية)	06
16	معايير التقدير المعتمدة في استقراء نتائج الدراسة	07
31	ثقافة المؤسسة كعناصر تكوينية	08
33	ثقافة المؤسسة كنتاج ثقافي	09
34	ثقافة المؤسسة كأنماط سلوكية	10
37	ثقافة المؤسسة كوظيفة تنظيمية	11
44	العناصر المادية الظاهرة لثقافة المؤسسة	12
45	العناصر اللغوية لثقافة المؤسسة	13
46	العناصر السلوكية لثقافة المؤسسة	14
47	العناصر التاريخية لثقافة المؤسسة	15
65	تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسات من خلال الافكار التنظيمية الثلاثة (العلمية، العلاقات الإنسانية، الموارد البشرية)	16
73	قياس مدى ملائمة شكل الاتصال للرسالة (محتوى) الاتصالية	17
73	قياس ملائمة الوسائل الاتصالية لخصائص الجمهور المستهدف	18
74	قياس مدى ملائمة الوسائل الاتصالية بالأهداف الاتصالية المسطرة	19
79	تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة حسب معايير التحليل المعتمدة	20
85	أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب أنواع المعلومات التي تحملها وسائل الاتصال	21
111	توزيع الموارد البشرية لوحدة مقر فرع التكرير حسب مختلف الفئات المهنية	22

115	توزيع فئة القائم بالاتصال حسب أقسام مديرية الاتصال و العلاقات العامة بسونطراك	23
124	استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	24
126	استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	25
128	استطلاع العناصر العامة التي تصف الأحداث التاريخية لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	26
130	استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	27
132	استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	28
134	استطلاع العناصر العامة التي تصف الشخصيات البارزة بمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	29
136	استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	30
139	استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	31
141	استطلاع العناصر العامة التي تصف هوية مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	32
145	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	33
146	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	34
149	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	35
151	استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	36
153	استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	37
156	استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	38
159	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	39
161	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	40

164	العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية	41
168	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة	42
169	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	43
171	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	44
173	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	45
175	العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة مؤسسة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	46
177	العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	47
181	استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إدارات المؤسسة	48
183	استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	49
186	استطلاع العناصر المهنية لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	50
189	استطلاع العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لدى إدارات المؤسسة	51
193	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	52
194	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	53
195	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	54
197	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك	55
198	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس	56
199	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية	57
202	الإحصائيات الميدانية المقارنة بين فئات متغير الأقدمية لمجتمع البحث	58
202	الإحصائيات الميدانية المرتفعة لدى فئات متغيري (الجنس والأقدمية) لمجتمع البحث	59
203	التباين في قياس عنصر الأحداث التاريخية لثقافة مؤسسة سونطراك	60
204	معدل غياب عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك	61
204	معدل انتشار عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك	62
204	التباين في غياب عنصر الأحداث التاريخية في ثقافة مؤسسة سونطراك	63
205	معدل عدم انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك	64
205	معدل انتشار عنصر الشخصيات البارزة في ثقافة مؤسسة سونطراك	65

206	غياب عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك	66
206	معدل عدم انتشار عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك	67
206	معدل انتشار عنصر الهوية في ثقافة مؤسسة سونطراك	68
206	ترتيب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك	69
207	ترتيب معدلات عدم الانتشار لعناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	70
210	بعض المفارقات المسجلة بين الفئات المتقاربة إحصائياً	71
217	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	72
219	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	73
220	طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	74
222	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	75
223	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	76
224	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	77
226	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	78
227	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	79
228	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	80
230	ترتيب أهم الوسائل المستخدمة في نقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين فئات متغير الأقدمية	81
233	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	82
234	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	83
235	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	84
236	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنتقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك	85

	الى اطارات المؤسسة	
238	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس	86
239	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	87
240	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	88
241	طبيعة استطلاع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	89
242	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	90
246	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	91
247	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	92
248	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	93
249	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	94
250	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	95
252	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	96
253	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة	97
254	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	98
254	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل عناصر إدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	99
258	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	100
259	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	101

260	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	102
261	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	103
262	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	104
263	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	105
265	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	106
266	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	107
267	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	108
270	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة	109
272	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	110
275	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك بين إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	111
279	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات المؤسسة	112
281	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	113
285	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	114
289	يمثل ترتيب عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك التي فشل الاتصال الداخلي في نشرها داخل مؤسسة سونطراك	115
290	يمثل ترتيب عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك التي نجح الاتصال الداخلي في نشرها داخل مؤسسة سونطراك	116
291	ترتيب العناصر القوية لثقافة مؤسسة سونطراك التي لم ينجح الاتصال الداخلي في خلقها لدى إطارات مؤسسة سونطراك	117
291	ترتيب العناصر القوية لثقافة مؤسسة سونطراك التي نجح الاتصال الداخلي في خلقها لدى إطارات مؤسسة سونطراك	118
304	يوضح قلة تمثيل فئة الذكور مقارنة بفئة الإناث بالنسبة لمتغير الجنس	119
304	يوضح التقارب النسبي لفئتي متغير الأقدمية (أقل من 05 سنوات) و(أكثر من 15 سنة)	120
305	يوضح متوسط الامتناع عن الإجابة في الدراسة الميدانية	121

306	ترتيب تنازلي لتوزيع عمالة مديرية الاتصال والعلاقات العامة حسب أقسام المديرية	122
310	مؤسسة سونطراك من خلال مدونة سلوك سونطراك	123
311	العناصر المستخلصة لثقافة مؤسسة سونطراك من خلال محاور مدونة سلوك مؤسسة سونطراك	124
312	ترتيب معدلات انتشار العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك	125
321	يمثل الخصائص الاتصالية المشتركة بين جميع عناصر ثقافة مؤسسة سونطراك	126

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
40	المزيج الثقافي التنظيمي	01
47	مكونات ثقافة المؤسسة	02
54	مفهوم الثقافة التنظيمية كمرادف لمفهوم المنزل (HOME)	03
63	المخطط الخيالي للاتصال من خلال الفكر العلمي	04
69	مخطط اتصالي يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة	05
71	مكانة الوسيلة الاتصالية أمام باقي العناصر الاتصالية الأخرى	06
76	الخصائص الإستراتيجية لعنصر الرسالة في العملية الاتصالية	07
77	مراحل بناء الرسالة الاتصالية	08
77	معادلة نجاح العملية الاتصالية	09
80	أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار البنية	10
82	أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المأسسة	11
88	أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار اتجاه الارسال	12
91	أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى	13
92	إدماج مديريةية (مصلحة) الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة	14
93	إدماج مديريةية (مصلحة) الاتصال بمديرية الموارد البشرية	15
94	إدماج مديريةية الاتصال الشامل (الاتصال الداخلي+الخارجي) بالمديرية العامة للمؤسسة	16
96	نشاط العمليات الاتصالية داخل المؤسسة	17
109	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	18
113	الهيكل التنظيمي لفرع التكرير (Division Raffinage)	19
114	الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والعلاقات العامة	20

فهرس الرسومات البيانية

الصفحة	العنوان	رقم
14	خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك) حسب متغير الجنس	01
14	خصائص إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك) حسب متغير الجنس	02
15	علاقة خصائص اطارات وحدة مقر فرع التكرير بمؤسسة سونطراك	03

	(متغير الجنس / متغير الأقدمية)	
124	استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	04
125	استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر لدى إدارات المؤسسة	05
126	استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	06
127	استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	07
128	استطلاع عنصر تاريخ تأسيس مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	08
129	استطلاع عنصر تاريخ تأميم المحروقات في الجزائر حسب متغير الأقدمية	09
131	استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	10
131	استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	11
133	استطلاع عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	12
133	عنصر الرئيس المدير العام الحالي لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	13
135	عنصر الرئيس المدير العام الأول لمؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	14
135	عنصر الرئيس المدير العام الحالي في ثقافة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	15
137	استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	16
138	استطلاع عنصر إلى ماذا ترمز الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	17
139	استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	18
140	استطلاع عنصر رمزية الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	19
141	استطلاع عنصر الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	20
142	استطلاع عنصر رمزية (معنى) الألوان الأصلية للوقو مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	21
145	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بالعمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	22

147	استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	23
147	استطلاع عنصر الالتزام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	24
148	استطلاع عنصر الانضباط لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	25
149	استطلاع عنصر احترام وقت العمل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	26
150	استطلاع عنصر الالتزام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	27
151	استطلاع عنصر الانضباط لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	28
152	استطلاع العناصر المهنية التي تصف أداء العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	29
153	استطلاع عنصر التنسيق لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	30
154	استطلاع عنصر التعاون في مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	31
155	استطلاع عنصر روح الفريق لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	32
156	عصر التنسيق في مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	33
157	استطلاع عنصر التعاون لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	34
158	استطلاع عنصر روح الفريق لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	35
159	استطلاع العناصر المهنية التي تصف علاقة العامل بزملائه في العمل داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	36
161	استطلاع عنصر الثقة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	37
162	استطلاع عنصر الاحترام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	38
163	استطلاع عنصر التفاهم لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	39
164	استطلاع عنصر الثقة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	40
165	استطلاع عنصر الاحترام لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	41
165	استطلاع عنصر التفاهم لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	42
168	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة الإدارة بالعامل لدى إدارات المؤسسة	43
170	استطلاع عنصر المساواة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	44
170	استطلاع عنصر العدل لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	45
172	استطلاع عنصر المساواة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	46
172	استطلاع عنصر المساواة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	47
174	استطلاع العناصر الإدارية التي تصف ثقافة العامل بالإدارة داخل مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	48
175	استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	49
176	استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	50
177	استطلاع عنصر إشراك العمال في اتخاذ القرارات لدى إدارات المؤسسة	51

	حسب متغير الأقدمية	
178	استطلاع عنصر ثقة العمال في الإدارة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	52
181	استطلاع العناصر التحفيزية المهنية لدى إدارات المؤسسة	53
184	استطلاع عنصر تقدير الجهود المبذولة لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	54
184	استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	55
185	استطلاع عنصر الأجر لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	56
185	استطلاع عنصر التكوين لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	57
187	استطلاع عنصر تقدير الجهود لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	58
187	استطلاع عنصر الإبداع والابتكار لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	59
188	استطلاع عنصر الأجر لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	60
189	استطلاع عنصر التكوين لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	61
190	العناصر التحفيزية السوسيو مهنية لدى إدارات المؤسسة	62
193	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة	63
195	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	64
196	استطلاع صورة مؤسسة سونطراك لدى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	65
197	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك	66
198	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس	67
199	استطلاع درجة انتماء إدارات المؤسسة إلى مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية	68
218	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة	69
219	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	70
221	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	71
222	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة	72
224	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة حسب متغير الجنس	73
225	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	74
226	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إدارات المؤسسة	75
227	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة	76

	لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	
228	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	77
233	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة	78
234	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	79
236	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	80
237	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة	81
238	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الجنس	82
240	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	83
241	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة	84
242	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	85
243	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	86
346	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة	87
247	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	88
249	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	89
250	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة	90
251	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	91
252	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك الى اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	92
253	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية	93

	لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة	
254	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	94
255	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	95
258	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة	96
260	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	97
261	استطلاع طبيعة الرسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	98
262	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة	99
263	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	100
264	استطلاع نوع الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	101
265	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة	102
266	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك إلى اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	103
267	استطلاع طبيعة الوسائل الاتصالية التي تنقل العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك حسب متغير الأقدمية	104
271	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر ثقافة مؤسسة سونطراك بين اطرارات المؤسسة	105
273	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	106
273	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	107
274	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	108
274	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطرارات المؤسسة حسب متغير الجنس	109
276	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر العامة	110

	لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	
276	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر المهنية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	111
277	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر الإدارية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	112
278	استطلاع مدى نجاح الاتصال في نشر العناصر التحفيزية لثقافة مؤسسة سونطراك بين اطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	113
279	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى اطارات المؤسسة	114
282	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	115
283	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	116
283	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر إدارية قوية لدى اطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	117
284	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الجنس	118
286	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر عامة قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	119
286	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر مهنية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	120
287	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر إدارية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	121
288	استطلاع مدى نجاح الاتصال في خلق عناصر تحفيزية قوية لدى إطارات المؤسسة حسب متغير الأقدمية	122

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
338	استمارة استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.....	01
344	استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية.....	02
350	استمارة استبيان التجريبية باللغة الفرنسية.....	03
356	استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية.....	04

362	قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان).....	05
363	إحصائيات حول إطارات وحدة مقر فرع التكرير (سونطراك).....	06
364	الهيكل التنظيمي لوحدة مقر فرع التكرير (سونطراك).....	07
365	المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك.....	08
366	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك.....	09
367	قرار تأسيس مديرية الاتصال والعلاقات العامة (سونطراك).....	10
369	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك.....	11
370	إحصائيات حول القائم بالاتصال في مديرية الاتصال والعلاقات العامة (سونطراك)	12
371	مهام مديرية العلاقات العامة	13
377	مدونة السلوك لمؤسسة سونطراك	14