

---

جامعة الجزائر  
كلية العلوم السياسية والإعلام  
قسم علوم الإعلام والاتصال

# الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "سونطراك-المجلة" نموذجاً

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذ:  
د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:  
فضيلة سبع

2007-2006

---

## شكر وعرافان

أتقدم بجزيل الشكر وأقدر العرفان للأستاذ الدكتور سعيد شعباني الذي رافقني طيلة فترة انجاز هذه الدراسة بالنصح والتوجيه.

كما أخص بالشكر أستاذي المشرف الدكتور مخلوف بوكرواح الذي أفادني كثيرا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

شكرا لكل من ساهم من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

---

## Résumé:

La communication interne est tout a fait fondamentale pour la vie de l'entreprise ; c'est « Le soft » sous lequel « Le hard » (Les structures, les équipements, les procédures,...) ne peuvent fonctionner.

Une bonne communication au travail avec et entre les salariés, est une des clés de réussite. L'entreprise qui maîtrise bien cet art a entre les mains un atout majeur.

Dés quand on parle de la communication interne, les moyens de communication reviennent systématiquement dans notre esprit, elle "*se caractérise avant tout par la diversité des outils qu'elle met en œuvre*"<sup>1</sup> ; qui vont du simple tableau d'affichage, au réunion. Passant, bien sure, par les annonces, arrivant au véritable outil stratégique de la communication interne, « Le journal interne ».

Ce dernier, qui véhicule ; dans les entreprises, l'information sur le long terme, pour motiver et fédérer les salariés, tout les salariés autour de l'esprit de l'entreprise.

Etant donné l'importance grandissante de cet outil de communication dans les entreprises économiques algérienne, il est utile de chercher à connaître le rôle communicationnel que joue ce moyen dans l'une des grandes entreprises algériennes; au niveau national et africain... « **SONATRACH** », notre cas d'étude.

Puisque, le journal interne de l'entreprise, d'après **LASWELL**, n'est qu'un moyen dans l'action de communication : (Qui ? Dit quoi ? A qui? Par quel moyen ? Et avec quel effet ?). Il s'agit pour nous dans notre étude :

---

<sup>1</sup> Jacques. BOUDONNAIS et Florence, ABSIRE et Eric, **Le Noir: Science-com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias**, P : 66

- 
- De définir la réalité de la communication dans SONATRACH ;
  - De répertorier les sujets traités par le journal interne de cette entreprise « SONATRACH-LA REVUE » ;
  - De mettre en relief les caractéristiques des Lecteurs-Salariés (La cible) de « SONATRACH-LA REVUE ».

Afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre mémoire d'étude en deux parties, la première; dont deux axes, réservés aux aspects théoriques :

Le premier, montre la nature de la communication dans les entreprises, en citant :

- La définition de la communication interne ;
- Ses partitions ;
- Ses professions et ses objectifs ;
- Les principes opérationnelles et stratégiques de sa réussite.

Le second, montre la nature du journal interne des entreprises et cela d'après :

- La définition d'un journal interne de l'entreprise ;
- Son organisation juridique et fonctionnelle ;
- Ses professions et aussi ses objectifs ;
- Les principes recommandés pour sa réussite.

Notre deuxième partie, traite le journal interne de SONATRACH, il s'agit d'un diagnostic basé sur une enquête par sondage ; dont on a distribué un questionnaire sur un échantillon composé de 150 salariés. Et une analyse de contenu menée sur 49 numéros de la « SONATRACH-LA REVUE », ainsi que l'observation sur place au niveau du GCI (groupe de communication interne), sans oublier aussi ; Les interviews avec les responsables de ce groupe.

---

A l'issue de notre étude, on peut dire; que la communication officielle (formelle) dans SONATRACH qui s'exerce dans une absence d'une stratégie de communication souffre de la mauvaise gestion et organisation causée par les responsables de cette entreprise.

Ainsi que l'inefficacité des moyen de communication dans SONATRACH, qui paraissent incapables de faire circuler les informations (opérationnelles, générales et motivationnelles) entre tous les salariés, ou a vrai dire ; entre les niveaux hiérarchiques de SONATRACH. C'est ce qui démontre la ségrégation dont la diffusion des informations dans le cas étudié.

L'insuffisance de la communication formelle (descendante et ascendante), a poussé les employés de cette entreprise de chercher les informations dans des canaux informels, « Les collègues » qui sont la première ressource d'information dans SONATRACH.

Quant a la fonction communicationnelle du journal interne étudié « SONATRACH-LA REVUE », nous nous sommes aperçue quelle veille à transmettre régulièrement les discours du comité supérieur de SONATRACH (Le PDG et le ministre de l'énergie) ; par rapport aux autre sujets traités (Les activités de SONATRACH, Les salariés, Les prestations offertes par l'entreprise aux salariés et l'environnement extérieur de l'entreprise). Ce qui nous confirme, que cette revue est "*La voix de son maître*"<sup>1</sup> en premier lieu.

Le constat que nous avons aussi fait de deux outils méthodologiques utilisés (Le questionnaire et l'analyse de contenu), démontre le paradoxe résultant des préoccupations qui diffuse « SONATRACH-LA REVUE » et les aspirations de sa cible.

---

<sup>1</sup> Van Nicolas, HUYNH: Comment mettre en place votre journal interne, [[57.6 Ko\(02-04-2006\)http://www.bepub.com/fr/view\\_fiche\\_pratique.php?id\\_fic=9](http://www.bepub.com/fr/view_fiche_pratique.php?id_fic=9)]

---

D'autre part, l'étude portée sur l'aspect visuel du journal étudié, démontre l'instabilité de ses rubriques, de sa langue, de sa périodicité ainsi que la matière informationnelle (La matière rédactionnelle et l'image) qui paraissent sur les pages de cette revue.

En conséquence, les Léc-teurs-Salariés composant que d'un tiers (1/3) de l'ensemble (120 000) des employés de SONATRACH: Femmes et hommes. de toutes catégories d'ages, de tout aspect professionnel, ainsi que de tout les niveaux d'instruction et aussi d'ancienneté, se contentent généralement, de parcourir l'ensemble de « SONAYTRACH-LA REVUE ».

La Société National De Transport Et De Commercialisation Des Hydrocarbures « SONATRACH », se doit donc; mener une audit générale sur la réalité des actions de communication qui se produisent avec et entre ses Acteurs-Salariés, afin d'instaurer une bonne stratégie pour gérer et organiser chaque opération communicationnelle. Ainsi qu'une charte rédactionnelle, une grille de la mise en page et une charte typographique pour son journal interne.

## خطة البحث:

### مقدمة

الباب الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسات

الفصل الأول: ماهية الاتصال داخل مؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل مؤسسة.

المبحث الثاني: معايير وأنواع الاتصال داخل مؤسسة.

المبحث الثالث: وظائف وأهداف الاتصال داخل مؤسسة.

المبحث الرابع: مبادئ نجاح الاتصال داخل مؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الجريدة الداخلية لمؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الجريدة الداخلية لمؤسسة.

المبحث الثاني: التنظيم القانوني و المهني للجريدة الداخلية لمؤسسة.

المبحث الثالث: وظائف وأهداف الجريدة الداخلية لمؤسسة.

المبحث الرابع: مبادئ نجاح الجريدة الداخلية لمؤسسة.

الباب الثاني: الجريدة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

تمهيد

المبحث الأول: اتجاهات الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

المبحث الثاني: الوسائل الاتصالية الداخلية بمؤسسة سونطراك

المبحث الثالث: المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

استنتاجات

---

## الفصل الرابع: الدور الاتصالي "سونطراك-المجلة"

تمهيد

المبحث الأول: المميزات الشكلية "سونطراك-المجلة"

المبحث الثاني: الوظيفة الاتصالية "سونطراك-المجلة"

المبحث الثالث: مميزات جمهور "سونطراك-المجلة"

استنتاجات

النتائج العامة

الخاتمة

المراجع

الملاحق

## مقدمة:

أصبحت الرهانات الاتصالية، في ظل التطورات التي شهدتها العالم وعلى 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 يسمح للمعلومات، الخبرات، الأفكار ووجهات النظر بالإنسياب بين مختلف أفراد المؤسسة ومستوياتها الإدارية بما يضمن استمرارها، بقائها وتقدمها.

وعليه، فإن الاتصال داخل مؤسسة يعمل على نقل هذه الأخيرة من حالتها الستاتيكية الجامدة (Hard) إلى حالة ديناميكية مرنة (Soft). ذلك أن الاتصال داخل مؤسسة لم يعد مسألة موضوعة وكفى<sup>1</sup>، ولم يعد الخيار بيد المؤسسات على اختلاف أنواعها، أشكالها وأحجامها فهي محكوم عليها بالاتصال<sup>2</sup> لأنها كأبي نسق اجتماعي يجب أن يتصل في كل لحظة حتى يخلق رأسمال من الثقة ولود والمشاركة الوجدانية مع من هم على تماس دائم بها، من لم يعودوا أجراء-ألين (Salariés-Robots) ولكن أجراء-فاعلين (-Salariés Acteurs)، فالاتصال داخل المؤسسات هو تبادلات لمعلومات مهنية (عملياتية)، تحفيزية، عامة... وكذا لمعلومات عاطفية (Affectives) ورمزية (Symboliques) تسمح للعمال بالتعايش معا ومن ثمة العمل معا.

بناءً على ما تقدم يمكننا أن نستنتج "أن الاتصال الداخلي في مؤسسة لم يعد مهمة ثانوية، مهمة إستلاب أو تلاعب أو مهمة تغذية دعائية، كما لم يبق لسانا لرئيسها"<sup>3</sup> - المديرية أو الهيئة العليا للمؤسسة- وإنما أصبح عاملا شعوريا (Facteur Émotionnel) يلعب دور المؤيد الفعال (Pro-Actif) لخلق وتوفير الروابط مع وبين أعضاء المؤسسة، وبالتالي فهو يتجاوز كونه مَلَوْنَا (Une Palette) للوسائل الإدارية، ليصبح حالة إنسانية

<sup>1</sup> Filippé, MIGANI: Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, P :17 .

<sup>2</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: La communication interne : Vers l'entreprise transparente, P : 96

<sup>3</sup> Pierre LABASSE : Eléments pour une histoire de la communication, Les cahiers de la communication interne :dossier :temps de communication, N°6, fevrier2000, P : 3.

داخل المؤسسة، هذه الأخيرة التي لم يعد بإمكانها حشد، تجنيد، وتحفيز عمالها نحو أهدافها الاستراتيجية دون إعلامهم أو بالأحرى الاتصال بهم ذلك أنهم سفراءها للمحيط الخارجي، " هذا ما أكده الوضع الكارثي الذي وصلت إليه مؤسسة DANONE حيث اهتم مسؤوليها بالإشهار لتسويق منتوجاتها على حساب اهتماماتهم بالاتصال مع وبين أجراءها، مما أفضى إلى امتناع العديد من الفرنسيين عن شراء هذا المنتج"<sup>1</sup> ولهذا أكد Gerard Donnadieu على ضرورة التواصل الداخلي بالمؤسسات " لتجنيد الطاقات وكسب التحام القلوب والعقول لبلوغ قيم وتحقيق أهداف مشتركة."<sup>2</sup>

في إطار هذا البحث، لا نهدف إلى تأكيد مُسلمة أو البرهنة على بديهية طالما أن الواقع قد اثبت أهميتها في الحياة المؤسساتية، بل سنحاول إجراء إسقاطات لما تم إثباته من ضروريات للاتصال الداخلي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة وأن الجزائر قد ودعت -منذ ثمانينيات القرن الماضي- نظاما اقتصاديا لا يُعيرُ وزنا للاتصال الداخلي، وفتحت أبواب مؤسساتها الاقتصادية لنظام تَشغُلُ الموارد البشرية في إطاره مكانة الرأسمال الحقيقي.

اقتصاديا، لمست المؤسسات الاقتصادية عُمق هذه التحولات وبادرت إلى تطهير بنيتها وإعادة هيكلتها بما يتوافق والنهج الجديد القائم على المبادرة الفردية والمنافسة وحرية التبادلات.

ولما كان من البديهي أن تُولي المؤسسات الاقتصادية في ظل نظام الاقتصاد الحر أهمية كبيرة للاتصال الداخلي بكافة إجراءاته بناءً على منطق يؤكد أن نجاحها يمر أولاً من خلال اتصال فعال مع و بين فاعليها"<sup>3</sup>، فإنها -أي المؤسسات- تصبغ معالم هذا النوع الاتصالي في إطار بنائها لاستراتيجيتها العامة، وهو الأمر الذي غير منطلقات تنظيمها الحديث،

<sup>1</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : Les objectifs de la communication interne,

[ <http://jaseur/communicationinterne.htm> ], 89ko (20-04-2006), 14 :37 :01 .P, P : 2, 3

<sup>2</sup> Marie-Hélène, WESTAPHALEN : Le communicator : Le guide de la communication, P : 63

<sup>3</sup> Detrié. P, Broyez. C.: La communication interne au service du management, [http://www.oboulo.com/search.php?q=communication%20entreprise&from.=1] 45ko (14-04-2006), 14 :37 :01. P : 2

قالاتصال ورقة رابحة (Atout) جد هامة لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهلها في ظل مجهوداتها  
المبذولة لتحفيز العمال<sup>1</sup>.

إن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا النهج الجديد يفرض عليها الخضوع  
لمتطلباته ومنها الاهتمام بالاتصال الداخلي. ذلك انه من المستحيل أن تنمو المؤسسة  
وتتطور في إطار هذه التحولات دون نظام اتصالي عملي فعال وشامل، لا سيما وأن معظم  
الدراسات التي أجريت بشأن الاتصال المؤسسي في الجزائر أكدت وجود علاقة قوية بين  
الاتصال الداخلي بمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق النمو والاستقرار، ذلك انه يشكل ثروة  
ثمينة تساهم في تطوير نوعية المنتج وتقليص نسبة التغيبية (Absentéisme) وتخفيض  
معدل الانصراف... اتصل - اختصارا - إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ومما لا شك فيه أن اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاتصال قد دفعها إلى  
السعي جاهدةً إلى إيجاد وسائل اتصالية مختلفة ومتنوعة تعمل على نقل الرسائل أو  
العمليات الاتصالية بين مختلف مستوياتها.

وعليه نركز من خلال هذا البحث على دراسة واحدة هي من أهم حلقات العملية الاتصالية  
"الوسيلة الاتصالية" التي تظهر من خلال نموذج لازويل ( من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي  
وسيلة؟ وبأي تأثير؟)، كناقل (Vecteur) للاتصال، حيث يمكن أن يكون لها ادوار هامة إذا  
استخدمت بفعالية في الاتصال الداخلي بالمؤسسة كمحرك أساسي لخلق التفاعل والشعور  
بالانتماء لدى أفرادها لتكون بلا منازع "رهانا للاتصال الداخلي"<sup>3</sup>.

د

وفي ظل تنوع كبير لأشكال وسائل الاتصال، المكتوبة، الشفهية والسمعية البصرية  
المتوفرة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم اختيار الجريدة الداخلية المكتوبة كمحور

<sup>1</sup> François, ELDIN: Le management de la communication : De la communication  
personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), P : 274

<sup>2</sup> Ernst & YOUNG : Lettre PME : Lettre d'information pour l'entrepreneur,  
[http://www.lettrepme.be] 20ko (05-05-2006), 12 :25 :26. P : 1

<sup>3</sup> Donnet , GEORGE : La presse d'entreprise : Mode d'emploi, P :29

للدراسة ذلك أنها أهم وسائل الاتصال الداخلي<sup>1</sup>، إلى درجة دفعت الكثير من المؤلفين إلى اعتبارها الوسيلة الاستراتيجية الحقيقية بالمؤسسة<sup>2</sup>.

هذه الوسيلة التي ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين الذين تركزت معظم دراساتهم على قياس مدى فعالية الاتصال وعلاقته بمتغيرات متعددة أخرى، وفي الوقت الذي لا نستطيع فيه تخمين مُسببات هذا التقصير على مستوى دراسة الجريدة كوسيلة اتصال داخلي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكننا أن نوّكد قاعديتها كعامل أساسي للاتصال الداخلي<sup>3</sup>.

وبناءً على ذلك وإيماننا منا بأهمية مكانة الجريدة في السياق الاتصالي الداخلي العام بالمؤسسات الاقتصادية، تَسْتَقِي دراستنا هذه أهميتها من حيث كونها دراسة تقوم على أساس بحث مكانة ودور هذه الوسيلة الاتصالية في أكبر المؤسسات البترولية، وطينا وإفريقيا، "سونطراك".

يشير مفهوم جريدة المؤسسة إلى ذلك المنشور الداخلي<sup>4</sup> الدوري<sup>5</sup> الموجه خصوصا إلى عمال المؤسسة<sup>6</sup> مهما كان شكله.

وهي في إطار هذا البحث دورية "سونطراك-المجلة" التي تصدرها مديرية الاتصال واستراتيجية الصورة والموجهة إلى كافة عمال مؤسسة سونطراك بمختلف وظائفهم بهدف إعلامهم، تحفيزهم، وخلق نوع من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لديهم.

هـ

ولان هذه الوسيلة -كما سبق أن ذكرنا- ما هي إلا جزء (حلقة) من كل (العملية الاتصالية) كما حددها لازويل، فإن دراستنا لها تستوجب رصدًا أمبريقيا لجملة من المحددات التطبيقية التي نراها أساسية في بحثنا، والتي نوضحها كما يلي:

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Les supports d'information dans l'entreprise, P 23 :

<sup>2</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Thirry, LIBEART : La communication interne de l'entreprise, P : 32

<sup>3</sup> Loc. cit

<sup>4</sup> Loc. cit

<sup>5</sup> Annie, TROADEC et Loïc, TROADEC: Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, P : 79

<sup>6</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Donnet , GEORGE et Thirry, LIBEART :Op. cit, P: 32

---

**أولاً: السياق الاتصالي العام الذي تصدر في ظلّه هذه الوسيلة، ذلك أن فعالية أي وسيلة اتصالية تُتحدد بسياقها الاتصالي العام<sup>1</sup> ويعني ذلك الواقع الاتصالي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة والذي يمكن قياسه بالاعتماد على ثلاثة معايير\* تحليلية هي: الاتجاه، الوسيلة والمحتوى.**

**ثانياً: دراسة الوسيلة في حد ذاتها أي دراسة مجلة "سونطراك-المجلة" التي تعتبر محور بحثنا، حيث نحاول من خلاله كشف أدوارها الاتصالية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من وظيفتها الاتصالية الرئيسية المتمثلة في الوظيفة الإعلامية كما حددها Jean Marc De Coudin في كتابه La Communication Marketing: Concept, Technique, Strategie وذلك من خلال تحليل كمي وكيفي للمحاور الإعلامية المتناولة في هذه الوسيلة.**

**ثالثاً: دراسة مميزات جمهور (La Cible) هذه الوسيلة حسب المتغيرات التي رأيناها ضرورية في دراستنا والتي هي متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية وفي الأخير متغير الأقدمية. ليتمحور موضوع إشكاليتنا فيما يلي:**

**ما هو الدور الاتصالي للجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك "سونطراك-المجلة" في ظل سياقها الاتصالي العام؟**

إن إجابتنا على هذا السؤال تُحدد الأهداف العامة لبحثنا الذي نسعى من خلاله إلى الاقتراب من أهم الوسائل الاتصالية الداخلية بمؤسسة اقتصادية من خلال سياقها الاتصالي الداخلي كمؤشر لقياس مدى اهتمام مؤسسة سونطراك بالاتصال مع أجراءها. وهذا من خلال التعرف على هذه المجلة، دورها، أهدافها وجمهورها والسياق الاتصالي العام الذي تصدر فيه.

---

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS :Op. cit, P:16

\* أنظر المبحث الثاني من الفصل الأول " معايير الاتصال داخل المؤسسة"، ص:06

وأحد أهم مزايا هذا الاقتراب أنه يستقي معلوماته مباشرة من الميدان عن طريق البحث الإمبريقي، بعيدا عن التأليف لنتمكن من التصوير الدقيق لواقع هذه الوسيلة الاتصالية المكتوبة في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ولأجل بلوغ هذه الأهداف، وجب علينا تفكيك إشكاليتنا إلى عدد من التساؤلات نبينها فيما يلي:

#### التساؤلات الخاصة بالسياق الاتصالي العام لمؤسسة سونطراك:

- ما هي طبيعة الاتصالات النازلة، الصاعدة، الأفقية السائدة بمؤسسة سونطراك؟
- ما هي طبيعة الوسائل الاتصالية المتوفرة داخل المؤسسة؟
- ما هي طبيعة المعلومات العامة، العملياتية والتحفيزية المتداولة داخل المؤسسة؟

#### التساؤلات الخاصة بدور الجريدة الداخلية لسونطراك:

- ما هي الخصائص الشكلية لسونطراك-المجلة؟
- ما هي طبيعة الاهتمامات التحريرية للجريدة؟
- ما هي مكانة العامل في الجريدة؟
- ما هي مكانة المؤسسة في الجريدة؟
- إلى أي مدى تعمل الجريدة على نقل خطابات الهيئة العليا للمؤسسة؟
- هل تهتم الجريدة بمحيطها الخارجي؟
- ما هي طبيعة الهيئة التحريرية لهذه الجريدة؟
- هل تمكنت هذه الجريدة من تحقيق أهدافها؟

ز

#### التساؤلات الخاصة بجمهور الجريدة:

- من هم قراء سونطراك-المجلة؟
- ما هي عاداتهم في قراءة الجريدة؟

- ما هي اهتماماتهم المختلفة حول الجريدة؟

- ما هو رأي الجمهور فيما تقدمه هذه الوسيلة؟

- وما رأيهم فيما تؤديه من أدوار اتصالية؟

ويستقي هذا البحث أهميته من الأهمية العلمية لبحوث الاتصال في مؤسسة، والذي يقوم على تقديم كم معلوماتي حول إحدى أهم وسائل الاتصال الداخلي، الجريدة الداخلية للمؤسسة، وكذا حول بعض المحددات الاتصالية التي نرى بأنها تتداخل وتتكامل بشكل أو بآخر مع هذه الوسيلة.

أما فيما يتعلق بالأهمية التطبيقية، فإن التحولات شديدة التغيير التي عرفتها الميادين الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية تفرض علينا واقعا جديدا لا يمكن فهمه إلا من خلال دراسة ميدانية لبعض نماذجه. وهذا البحث يعكس واقع العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إضافة إلى أن هذا البحث يستمد أهمية خاصة من كونه يسعى إلى ربط ما تم تأسيسه من نظريات علمية على المستوى النظري في مجالات الاتصال بواقع الحياة الاتصالية السائدة بالمؤسسات.

كما أن الاتصال المباشر لمثل هذه البحوث بالمشكلات الأساسية والمُلِحَّة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يُضفي عليها أهمية خاصة، ذلك أن نتائجها تُمكن الهيئات المعنية من الوقوف على نقاط الضعف فيها، والعمل على تجاوزها أو تصحيحها أو التصدي لها بقدر الإمكان.

ومن جهة أخرى تعتبر هذه الدراسة مؤشرا تقييميا لحالة الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد فترة التحولات التي عرفتها الحياة الاقتصادية بالبلاد.

ح

إن هذه الطبيعة الميدانية لموضوع الدراسة وتعلقها بمؤسسة بعينها -مؤسسة سونطراك- يستوجب استخدام منهج دراسة الحالة الذي وظفنا من خلاله الأدوات البحثية التالية:

- الملاحظة: والتي قمنا بها على مستوى مديرية الاتصال واستراتيجية الصورة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث زرنا مختلف مكاتبها وأماكن عمل أعضائها، خاصة تلك المكلفة بالاتصال الداخلي والهيئة التحريرية لـ"سونطراك-المجلة".

- المقابلة المقننة: وهي الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها إيفاء الموضوع حقه، والتي أُجريت مع الإطارات السامية بالمديرية العامة للمؤسسة المدروسة، لا سيما إطارات مديرية الاتصال واستراتيجية الصورة وأعضاء الهيئة التحريرية للمجلة، من خلال الاستعانة بدليل للمواجهة تم إعداده مسبقا قصد "معرفة الإدراك الحي والتفسيرات التي يحملها هؤلاء"<sup>1</sup> لواقع بعض المتغيرات الاتصالية المتعلقة بالبحث.

- الاستبيان: والذي استخدمناه\* لاستقراء واقع الاتصال الداخلي والتعرف على معالم جمهور الجريدة الداخلية من عمال مؤسسة سونطراك.

وقد تم استقاء أفكار الاستبيان من نتائج الدراسة النظرية ومجمل ما تم جمعه ومعالجته حول الاتصال الداخلي والجريدة الداخلية للمؤسسة، في حين تم ضبط أسئلته بعد توزيع استبيان تجريبي على عينة مكونة من 30 فردا، وقد مكنتنا هذه المرحلة التجريبية من إعادة هيكلته بدقة من خلال إلغاء بعض الأسئلة وتعويضها بأسئلة أخرى.

وقد اشتمل استبيان هذه الدراسة على 45 سؤالاً ذا نهاية مغلقة وعلى منوال سلم ليكرت/كلمات (Echelle de likert/Mots) -غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا- وذلك حول المحاور الأساسية المحددة لموضوع الدراسة:

ط

#### فحص الاتصال الداخلي: (واقع الاتصال الداخلي)

- المحور الأول: اتجاهات الاتصال داخل مؤسسة سونطراك.
- المحور الثاني: وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك.
- المحور الثالث: المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك.

<sup>1</sup>Alain, SAUMIER: Audit de la communication organisationnelle en entreprise [http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html] 3.04 Ko, (15-02-2006), 11 :23 :06 P :10

## فحص جمهور الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك (مميزات جمهور الجريدة الداخلية)

- المحور الأول: خصائص جمهور الجريدة.
- المحور الثاني: عادات الجمهور في قراءة الجريدة
- المحور الثالث: اهتمامات الجمهور في الجريدة
- المحور الرابع: رأي الجمهور في الجريدة

وقد أُخْتُم الاستبيان بمحور تقليدي يتعلق بالبيانات الشخصية لتحديد وتعريف المستجوب حسب متغيرات: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية.

وتبعاً لِسَاعَةِ مجتمع البحث والذي يتألف من 120000\* عاملاً بمؤسسة سونطراك تم تجنب تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للقاعدة القائلة بأن "حجم هذه الأخيرة (العينة) ضمن المجتمع الأصلي يتراوح بين نسبة 10% كحد أدنى و 15% كحد أقصى"<sup>2</sup>. حيث تم التحديد الإحصائي لما يجب أن يكون عليه حجم العينة بالنسبة لحجم مجتمع البحث الأصلي، بالاعتماد على قاعدة رياضية دقيقة من شأنها ضمان تمثيل عال للمجتمع المدروس، وذلك بتطبيق المعادلة الرياضية الخاصة بالتعيين التالية<sup>3</sup>:

$$N = \frac{d^2 \cdot m(m-1)}{2 \cdot x} + 1 - \frac{1}{N} \left( 1 - \frac{d^2 \cdot m(m-1)}{2 \cdot x} \right)$$

مع العلم أن:

N = حجم المجتمع المدروس.

N̄ = حجم العينة.

d = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% والتي تقدر بـ: 1.96% في أغلب الحالات.

\* La journée parlementaire panafricaine, Alger, 19 mars 2006 : l'Afrique une région stratégique pour le développement de Sonatrach à l'international, P : 3

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ص: 442

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص444

م = نسبة المتغير المراد دراسته في المجتمع الأصلي والذي تقدر - في حالة عدم وجودها - بـ 0.5

خ = نسبة الخطأ المسموح به في التعيين والمقدر بـ 0.08<sup>1</sup>.  
(و هي النسب التي أُخذ بها على مستوى هذه الدراسة)

وبتطبيق هذه المعادلة في دراستنا هذه وانطلاقاً من المعطيات التالية:

$$N = 120000$$

$$d = 1.96$$

$$m = 0.5$$

$$x = 0.08$$

ينتج لدينا:

$$N = \frac{[(0.5 - 1) 0.5]^2 (1.96)^2}{2(0.08)^2} + 1$$

$$\left( 1 - \frac{(0.5-1) 0.5 *^2 (1.96)}{2(0.08)} \right) \frac{1}{120000} + 1$$

$$= \frac{(0.25 - 0.5)^2 (1.96)^2}{2(0.08)^2} + 1$$

$$\left( 1 - \frac{0.25 *^2 (1.96)}{2(0.08)} \right) \frac{1}{120000} + 1$$

$$= \frac{0.25 *^2 (1.96)}{2(0.08)} + 1$$

$$\left( 1 - \frac{0.25 *^2 (1.96)}{2(0.08)} \right) \frac{1}{120000} + 1$$

$$\frac{150.0625}{(1-150.0625) * \frac{1}{120000} + 1} = \frac{0.25 * 3.8416}{0.0064} + 1$$

$$\frac{150.0625}{(1-150.0625) * \frac{1}{120000} + 1} = \frac{0.25 * 3.8416}{0.0064} + 1$$

$$\frac{150.0625}{\frac{149.0625}{120000}} = \frac{150.0625}{\frac{149.0625}{120000}} = \frac{150.0625}{149.0625 * \frac{1}{120000} + 1} =$$

$$\frac{150.0625}{\frac{149.0625 + 120000}{120000}} = \frac{150.0625}{\frac{120149.063}{120000}} =$$

$$150 = 146.88 = \frac{150.0625}{1.0012} =$$

وعليه يقدر حجم العينة بـ 150 عامل.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الأسلوب العشوائي في اختيار مفردات عينة البحث. ولما كان صعباً أن نجعل من مؤسسة سونطراك كلها ميداناً للبحث، وقع اختيارنا على المديرية العامة للمؤسسة والواقعة بجنان المالك، حيدرة. حيث تم توزيع الاستبيان باللغة الفرنسية\* على العمال بالقدر الذي تم تحديده على مستوى التحديد الإحصائي لحجم العينة المقدرة بـ 150 عاملاً، ويمكننا تمثيل العينة المدروسة حسب المتغيرات المتبعة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) يقدم معلومات حول عينة الدراسة

العينة	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الفئة السوسيو مهنية	الاقدمية	المجموع
--------	-------	------	------------------	---------------------	----------	---------

\* انظر الملحق رقم (01)، ص: 213

	أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	أقل من 05	إطار إطار عادي	إطار إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 46 فما فوق	من 36 الى 45	من 25 الى 35	أنثى	ذكر	
التكرار	46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	150
النسبة	30,7	37,3	32	26	53	21	63,3	36,7	25	48	48	52	48	100

كما لا يُفوتنا الإشارة إلى أن فترة توزيع الاستبيان واستعادته قد استغرقت الفترة الزمنية الممتدة من 04 افريل و 03 جويلية 2006.

ورغبة منا في التعرف الأقرب على معالم "سونطراك -المجلة" لا سيما في ظل بعض التناقضات التي أفضت إليها إجابات إطارات مديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة على مستوى المقابلات، لجأنا إلى إجراء مسح شامل لكل أعداد الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك، وذلك باستخدام أداة تحليل المضمون، بحكم موائمتها لمنهج دراسة الحالة الذي نعمل من خلاله على معالجة المحتوى الإعلامي للوسيلة محل الدراسة.

حيث اعتمدنا الأسلوب الكمي، بدايةً، في تحليل محتوى 49 عددا خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 1995 (تاريخ صدور العدد الأول لسونطراك-المجلة) إلى جويلية 2006 (تاريخ صدور العدد 49)، لنستعمل فيما بعد الأسلوب الكيفي لتفسير النتائج الرقمية المتوصل إليها على مستوى التحليل الكمي والتي تم التعليق عليها في مرحلة استخلاص النتائج.

ولأن عملية تحديد وحدة التحليل تعتبر عملية أساسية في تحليل المضمون، على اعتبار أن محتويات المادة المدروسة س تُعالج ويتم جرد مواضيعها وحساب تكرارات ترددها تبعا لوحدة العد المختارة، وعليه فقد تم الاعتماد على وحدة الموضوع في معالجة مضامين "سونطراك-المجلة".

أما عن فئات التحليل فقد ظهرت من خلال الموضوع المدروس وفقا لما يلي:

**فئات كيف قيل؟**

**I. فئات المادة الإعلامية:** ويقصد بها الشكل الذي ظهرت به المادة الإعلامية على صفحات "سونطراك-المجلة" ويدخل في إطارها الصور بكل أشكالها : الرسومات البيانية، اللوقوات (Les logos) الخاصة بالمؤسسات..الخ. والمادة التحريرية. وتظم:

- فئة الصورة: التي تخص فضاءات المجلة التي تخص الصور.
- فئة المادة التحريرية: التي تخص فضاءات المجلة التي شغلتها المادة التحريرية.

**II. فئات دورية الصدور:** و يقصد بها وتيرة صدور "سونطراك-المجلة" وتحتوي ما يلي من فئات:

- فئة وتيرة الشهر: وتدخل في إطارها الأعداد التي صدرت كل شهر.
- فئة وتيرة الشهرين: تظم الأعداد التي صدرت كل شهرين.
- فئة وتيرة الثلاثة اشهر: تتمثل الأعداد التي صدرت كل ثلاثة اشهر.
- فئة وتيرة الأربعة أشهر: تشمل الأعداد التي صدرت كل أربعة اشهر.

**III. فئات اللغة:** ويُقصد بها اللغة التي تظهر بها محتويات "سونطراك-المجلة"، والتي تنوعت بين اللغات الثلاث الفرنسية، العربية، والإنجليزية موزعة على الفئات التالية:

- فئة اللغة الفرنسية: وتظم المواضيع التي ظهرت باللغة الفرنسية.
- فئة اللغة العربية: تتكون من المواضيع التي ظهرت باللغة العربية.
- فئة اللغة الانجليزية: تشمل المواضيع التي ظهرت باللغة الانجليزية.

**IV. فئات الأركان:** ونقصد بالأركان تلك التقسيمات الكبرى للمجلة، حيث يظهر اسم الركن أعلى صفحة المجلة وتختلف عدد صفحات الركن باختلاف عدد مواضيعه، وقد ظهر خلال عمر المجلة عدد كبير من الأركان تظهر من خلال ما حددناه من فئات:

- فئة الشراكة، فئة المجلة، فئة المحور، فئة الحدث، فئة الملف، فئة التقني، فئة المجتمع، فئة التمويل، فئة الروبورتاج، فئة الافتتاحية، فئة الإعلانات، فئة المؤتمر، فئة التجاري، فئة المحيط، فئة الفروع، فئة إحياء، فئة الموجزات، فئة المانجمنت، فئة سونطراك في أرقام، فئة الاتصال، فئة المالية، فئة الرأي، فئة المجتمع، فئة منح العمال، فئة البورتريه، فئة التكوين، فئة المنظمات، فئة الاستكشاف، فئة التعيينات، فئة فتح الأظرفة، فئة التامين، فئة ألبوم الصور و فئة التدشين.

## فئات ماذا قيل؟

- I. فئات المؤسسة: وتدخل في إطارها تلك المواضيع المتنوعة التي تناولت في مجملها النشاطات المختلفة للمؤسسة، ويدخل في إطارها:
- فئة الشراكة: وتظم المواضيع التي تتناول نشاطات المؤسسة المتوجهة نحو المؤسسات الأخرى في إطار إبرام أو توقيع عقود الشراكة.
  - فئة المنظمات والفروع: تشمل المواضيع التي تتعلق بفروع مؤسسة سونطراك والمنظمات التي تنشط داخلها.
  - فئة الإدارة: وهي المواضيع التي تتعلق بشؤون تسيير مؤسسة سونطراك.
  - فئة التقني: والتي تُعنى مواضيعها بالجوانب التقنية بالمؤسسة أو خارجها.
  - فئة المالية: تظم هذه الفئة المواضيع التي تخص الجوانب المالية بمؤسسة سونطراك.
  - فئة التجارة: تحوي هذه الفئة المواضيع التي تهتم بالنشاطات التجارية للمؤسسة محل الدراسة.

II. فئات الهيئة العليا للمؤسسة: ويدخل في إطار هذه الفئة المواضيع التي تهتم بالهيئة العليا للمؤسسة والمتمثلة في شخص المسؤول الأول بالمؤسسة: الرئيس المدير العام وكذا وزير الطاقة والمناجم، ويدخل في إطار هذه الفئة المواضيع التي تخص كلا من رئيس الدولة ورئيس الحكومة الجزائرية.

- فئة الخطابات: وتخص المواضيع التي وردت في شكل نقل حرفي لخطابات رئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك أو وزير الطاقة والمناجم أو قراءات في هذه الخطابات.
- فئة إبرام العقود: تشمل المواضيع التي تظهر في شكل تغطيات للاحتفاليات التي تتم على هامش إبرام عقود الشراكة والتي تُمثّل المؤسسة في إطارها ،دائماً، بالرئيس المدير العام لسونطراك والتي قد يشارك فيها وزير الطاقة والمناجم وبعض كوادر المؤسسة. س
- فئة المؤتمرات: تتمثل هذه الفئة في المواضيع التي تظهر في شكل تغطيات للمؤتمرات والتي تركز من خلالها على مشاركة الهيئة العليا بفعاليتها.
- فئة الزيارات: وهي المواضيع التي تغطي الزيارات التي يقوم بها الرئيس المدير العام لسونطراك أو وزير الطاقة والمناجم لفروع المؤسسة ومركباتها.

- **فئة التدشين:** تنظم هذه الفئة المواضيع التي تغطي فعاليات التدشينات التي تشارك الهيئة العليا لمؤسسة سونطراك فيها.

**III. فئات العمال:** ويدخل في إطارها كل المواضيع التي تهتم بقضايا العمال ونشاطاتهم وتنظم ما يلي:

- **فئة الرأي:** تحوي المواضيع التي تبرز من خلالها آراء عمال مؤسسة سونطراك سواء في شكل مواضيع يحررها العمال أنفسهم، أو تأخذ من آرائهم خلال المؤتمرات والتكريمات....، مرتكزا أساسيا للمواضيع المنشورة.

- **فئة البورتريه:** وهي الفئة التي تنظم المواضيع التي ظهرت في شكل بورتريهات لعمال المؤسسة.

- **فئة التعيينات:** وتخص المواضيع التي تتعلق بنشر أسماء العمال (الإطارات) الذين تَخُصُّهُم بمناصب جديدة.

- **فئة التكريم:** تشمل المواضيع التي تظهر في شكل تغطيات لفعاليات تكريم العمال.

- **فئة مشاركة العمال في المؤتمرات:** وهي المواضيع التي قدمت تغطية لمشاركة العمال في فعاليات المؤتمرات.

**IV. فئات الخدمات الخاصة بالعمال:** يدخل في إطارها كل المواضيع التي ظهرت على صفحات "سونطراك -المجلة"، والتي تتعلق بالتقديم لما تُوفِّره مؤسسة سونطراك و"سونطراك-المجلة" من خدمات لصالح عمالها. وتشمل:

- **فئة الخدمات الإعلامية:** تعنى هذه الفئة بالمواضيع التي تناولت ما توفره المؤسسة من وسائل تهتم بالوظائف الإعلامية داخل المؤسسة وكذا الأشكال الإعلامية التي توفرها المجلة ذاتها كالإعلانات، نتائج سبر الآراء، الإصدارات الجديدة للمؤسسة... الخ.

- **فئة الخدمات الاجتماعية:** وتنظم المواضيع التي تتناول مجمل ما توفره المؤسسة من خدمات للعمال وعائلاتهم كالسكن، النقل، الفندقية، الصحة، الرحلات، المخيمات الصيفية، الرياضة.... الخ.

- **فئة الخدمات السوسيومهنية:** تتمثل في المواضيع التي تتناول مجموع ما توفره المؤسسة من خدمات سوسيومهنية لعمالها كالتقاعد، الأجرة، الترقية، النقابة... الخ.

V. فئات المحيط الخارجي: ويدخل في إطارها كل المواضيع التي تناولت نشاطات المؤسسة تُجاه محيطها الخارجي وتتمثل في ما يلي:

- فئة الاستثمارات الاجتماعية: تتعلق بالمواضيع التي تتطرق لما وهبته المؤسسة من عطايا لبعض المؤسسات الوطنية كالمستشفيات، المدارس... الخ.
- فئة الأبواب المفتوحة: تحوي مجمل المواضيع التي قدمت تغطيات لفعاليات الأبواب المفتوحة التي نظمتها المؤسسة لتُعرف بنفسها تجاه محيطها الخارجي.
- فئة الت شكرات: تعنى بتلك المواضيع التي ظهرت في شكل رسائل شكر موجهة إلى مؤسسة سونطراك من قبل المؤسسات والمنظمات المستفيدة.

وبناءً على هذه المرتكزات المنهجية تم تقسيم هذه الدراسة إلى بابين، يتكون كل منهما من فصلين إثنيين.

يخص الباب الأول، الإطار النظري العام لإشكالية البحث، حيث يتعلق الفصل الأول منه بالسياق الاتصالي العام للجريدة داخلية بمؤسسة، وهنا ينصب حديثنا طبعاً عن ماهية الاتصال داخل مؤسسة، هذا الأخير الذي يشكّل عنواناً مناسباً للفصل الأول ليتناول بالتفصيل: مفهوم الاتصال الداخلي، معايير وأنواعه، وظائفه وأهدافه وفي الأخير المبادئ العملية والإستراتيجية لنجاح الاتصال داخل مؤسسة.

في حين يتناول الفصل الثاني الوسيلة محور الدراسة "جريدة المؤسسة الداخلية" حيث حاولنا من خلاله تسليط الضوء على هذه الوسيلة وما ينبغي أن يتوافر فيها من خصائص ومميزات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها.

وقد ورد هذا الفصل تحت عنوان ماهية الجريدة الداخلية بمؤسسة. ويشمل تعريفاً بالجريدة الداخلية، تنظيمها المهني والقانوني، وظائفها، أهدافها والمبادئ الواجب إتباعها لنجاحها. ف يُمكننا هذا الجانب النظري من الدراسة من توفير كم معرفي نظري عن الجريدة الداخلية بمؤسسة في ظل سياقها الاتصالي العام.

وفي الإطار التطبيقي، نحاول القيام بعملية إسقاط لما تم رصده -نظرياً- على واقع الجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك "سونطراك-المجلة" في ظل سياقها الاتصالي العام داخل المؤسسة من خلال فصلين اثنيين:

---

يتعلق موضوع الفصل الثالث بواقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك، وهو عنوان الفصل الثالث الذي يهدف إلى وصف السياق الاتصالي العام السائد داخل مؤسسة سونطراك. وذلك في تمهيد حول المؤسسة محل الدراسة، وثلاثة مباحث (اتجاهات الاتصال ، وسائل الاتصال والمعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك) متبوعة باستنتاجات عامة خاصة بالفصل.

وفي الفصل الرابع المعنون الدور الاتصالي لسونطراك-المجلة، نقدم فحصا شاملا مبنيا على دراسة كل جوانب الجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك في تمهيد حول "سونطراك-المجلة"، وثلاثة مباحث (المميزات الشكلية لسونطراك-المجلة، الوظيفة الاتصالية لسونطراك-المجلة، مميزات جمهور سونطراك-المجلة) متبوعة باستنتاجات.

ومن خلال استنتاجات كل فصل، نستمد 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 استنتاجات هذه الدراسة.

## الفصل الأول:

### ماهية الاتصال الداخلي بمؤسسة

تعتبر المؤسسة مجتمعاً مصغراً، تتجسد من خلاله نفس السلوكيات التي تحدث في الفضاء الخارجي، وفي نطاقها إذن "لا يمكن أن لا نتصل"<sup>1</sup> ذلك أن الاتصال قد فرض نفسه كواحد من الدعائم الأساسية في قيام أي مؤسسة.

وتبعاً لتلك الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في مؤسسة، اتجهت أقلام الكثيرين من علماء الاتصال والباحثين في الميدان إلى التعبير عما يؤديه الاتصال من أدوار في مؤسسة، فكتب المؤلفون الفرنسيون والإيطاليون والبرازيليون عن الاتصال الداخلي La communication interne، في حين يستخدم الاتصال-علاقات إنسانية La Communication-Relations humaines بصفة شائعة في الأدبيات الألمانية، ويلجأ الأمريكيون في بحوثهم الخاصة بهذا المجال إلى دراسة ما يسمونه بالاتصال المؤسسي The communication corporate.

ولم يمتنع المشاركة العرب عن الإسهام في هذه الدراسات في إطار ما أطلق عليه اسم اتصال المنظمات أو الاتصال في المنظمات.

ونخصص هذا الفصل لدراسة مختلف ما جادت به هذه الأدبيات في مجال ما نسميه، نحن، بالاتصال داخل المؤسسات أو الاتصال الداخلي، وذلك من خلال معالجة مختلف النقاط التي تتلاءم وطبيعة الدراسة التي نقوم بها وذلك من خلال ما يلي من مباحث:

**المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل مؤسسة**

**المبحث الثاني: معايير وأنواع الاتصال داخل مؤسسة**

**المبحث الثالث: وظائف وأهداف الاتصال داخل مؤسسة**

2

**المبحث الرابع: مبادئ نجاح الاتصال داخل مؤسسة**

**المبحث الأول:**

## **تعريف الاتصال الداخلي**

<sup>1</sup> CLAUDE, Duterme: La communication interne en entreprise: L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, P: 45

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم عرض واف لمفهوم الاتصال الداخلي في مؤسسة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

### ما هو الاتصال الداخلي في مؤسسة؟

ولأن مصطلح الاتصال الداخلي يعد مصطلحا شاملا يختزل جملة كبيرة من العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، وكذا اختلاف مواقع الباحثين في مجال الاتصال وتجاربهم، وتباين معاشيتهم للاتصال داخل المؤسسة وتطبيقاته (كيفية استعمالهم لوسائل الاتصال) أو على الأقل اختلاف نظرتهم و تفسيرهم لكل هذه العمليات ....، نظرا لكل هذا فإن تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة قد تعددت وتنوعت بالغة في ذلك حد الاختلاف.

وفي هذا الإطار يقدم الفكر الوسائلي (Instrumentalisation) للاتصال الداخلي في مؤسسة من خلال اختزاله في أشكال (وسائل) الاتصال الداخلية، كجريدة المؤسسة، اللافتات الإعلانية، فيلم المؤسسة، ....الخ. وفي هذا الصدد يقول Francis Duget "نحن لا نميز غالبا بين الاتصال و الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.

وفي حين يرى باحثون من جانب آخر أن نطاق الاتصال يمتد بعيدا عن حدود وسائل الاتصال، هذه الأخيرة التي لا تعتبر إلا أدوات تطبيقية تقنية لهذا يعرف الاتصال بأنه "عملية ببيكوسوسيولوجية و إدارية قبل أن تكون عملية تقنية"<sup>2</sup>. غير أن هذا لا يعني انه مجرد "نقل للمعلومات الصاعدة، النازلة والأفقية"<sup>3</sup>.

3

وعليه، لنا أن نلاحظ تعدد تعريف الاتصال بقدر تعدد توجهات الفاعلين، وبالتالي المؤلفين، ومهما يكن فإن التعاريف المعروضة لا تقدم لمعرفة متماسكة ومتشابهة، غير أن هذا لا ينفي طبعا "أن التعاريف المذكورة تقدم جزءا من الحقيقة وهي بالتالي ليست خاطئة، غير أنها في ذات الوقت ليست شاملة أو كافية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 15

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_: La nouvelle pratique du contrôle interne, P : 92

<sup>3</sup> Emmanuel Arnaud, PATEYRON,: Le management stratégique de l'information : Application à l'entreprise, P : 35

<sup>4</sup> Jacques, BOUDONNAIS et Florence, ABSIRE et Eric, LE NOIR: Op.cit, P : 15

وتبعاً لهذا الواقع نحاول تقديم تعريف للاتصال - نرجو أن يكون شاملاً وكافاً - وذلك بعد دراسة وافية لكثير من التعريفات المطروحة.

إن الاتصال الداخلي - قبل كل شيء - هو أحد فروع الاتصال المؤسسي، وتقليدياً يمكننا أن نميزه عن الاتصال الخارجي، لأن الأول موجه إلى داخل المؤسسة في حين أن الثاني موجه إلى خارجها.

كما أن الاتصال الداخلي يتميز بخصوصية في المرسل إليه أي الجمهور المستهدف (la cible)، والذي هو العمال فهو إذن "الاتصال مع وبين عمال المؤسسة"<sup>1</sup> في شكل صاعد ونازل بين المديرية والعمال، وفي شكل أفقي بين العمال فيما بينهم مهما اختلف تدرجهم في السلم الوظيفي شاملاً بذلك "مجموع الأفعال (Actes) الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة"<sup>2</sup> أي بما يعني:

النشاطات الإنسانية: والتي تحوي كل من الاتصال الشخصي والاجتماعي، والتي لا تلاحظ تجلياتها في سيرورة الإنتاج، وإنما تظهر صدفة عند التقاء شخصين أو أكثر من خلال ما يحدث بينهم من تبادلات لغوية (اتصالات لفظية) أو غير لغوية (اتصالات غير لفظية) بما فيها حركات الجسم، النبيرة، النظرات، اللباس، تنظيم المكتب، شكل المكتب، الأثاث.... الخ.<sup>4</sup>

وبالتالي تشكيل اتصالات سوسيوعلائقية (Socio Relationnelles) أي تلك الاتصالات غير الرسمية بلغة الاتصال الداخلي "لإقامة الروح المعنوية العالية للعاملين"<sup>3</sup> وبالتالي تحفيزهم.

النشاطات الإدارية والمهنية: أو ما نسميها في هذا السياق بالاتصالات الرسمية وهي "مجموع التبادلات اللغوية الرسمية الإلزامية\* لتشكل في ذلك "واجباً قائماً في وعي العامل"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, P : 61

<sup>2</sup> Loc. cit.

<sup>3</sup> للمزيد انظر:

Jean-Pierre, LEHNISH : Que sais-je? La communication dans l'entreprise, P : 105

وهي بذلك " سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل" <sup>2</sup> عبر قنوات رسمية سُخِرَتْ قصدا لتحقيق السلوك المطلوب.

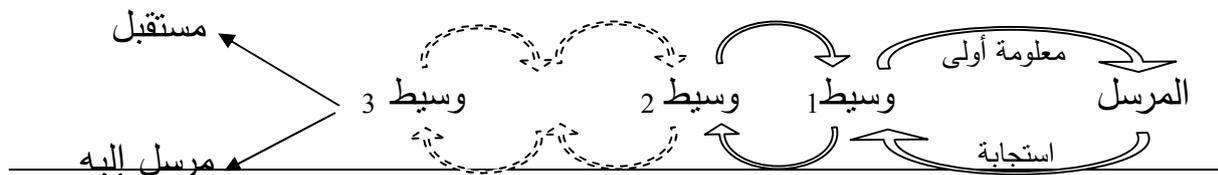
وبالتالي تظهر هذه الاتصالات الرسمية وغير الرسمية حسب Lendrevie و Biochard " كمجموعة واحدة تملك تقنيات عديدة" <sup>3</sup>، وهذا يُظهر جليا أن الاتصال داخل مؤسسة إنما يعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. هذه الأخيرة التي " لا تُوظف الاتصال لغرض الاتصال وإنما لبلوغ أهداف محددة" <sup>4</sup>.

وخلاصة لكل ما قيل نستطيع القول بأن الاتصال الداخلي في مؤسسة يتمثل في مجموع التبادلات اللفظية وغير اللفظية مع وبين عمال المؤسسة التي تنتظم في شكل اتصالات رسمية وغير رسمية باستعمال تقنيات عديدة داخل المؤسسة لبلوغ أهداف محددة.

5

ولأن المعلومة تنتقل مع وبين العمال داخل المؤسسة فقط وعبر المنظام التسلسلي، خاصة منها الشفهية، فإن مخطط الاتصال الداخلي يتخلله وسطاء\* (Relais) بين المرسل والمستقبل تعمل كحلقة وصل بينهما لنقل المعلومة. هذه الأخيرة التي ستكون عرضة للتحريف تبعا للوسيط التي تم نقلها من خلاله:

### الشكل رقم (01): مخطط الاتصال الداخلي



\* أي أن المرسل أو المستقبل غير حر في الإرسال و لاستقبال والاستجابة.

<sup>1</sup>Robert, ESTIVALS, : La communication fonctionnelle dans l'entreprise : Revue de bibliologie : Schéma et schématisation, N° :43, 1<sup>er</sup> trimestre.1996, P : 33.

<sup>2</sup> ناجي جواد، شوقي: السلوك التنظيمي، ص: 35

<sup>3</sup>Philippe, BOISTEL: la communication d'entreprise : Un élément majeur de la politique générale des entreprises ?

[[http://www.crcom.ac-versalles.fr/IMG/doc/ph\\_Boistel.doc-Microsoft](http://www.crcom.ac-versalles.fr/IMG/doc/ph_Boistel.doc-Microsoft) Internet explorer], 137 ko (03-10-2005).14:03:15.P :05

<sup>4</sup>IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, P : 151

\* Relais أو الوسيط هو مصدر يقع بين المرسل والجمهور المستهدف في العملية الاتصالية

## المبحث الثاني:

### معايير وأنواع الاتصال داخل مؤسسة

للاتصال داخل مؤسسة " وظائف محددة (Spécifiques) ومتكاملة (Complémentaires) " <sup>1</sup> تتعدد بتعدد فئات الاتصال. هذه الأخيرة التي تختلف باختلاف معايير التحليل المتبعة كالبنية (La structure) ، اتجاه الاتصال (Le sens des ) (Le contenu) ، المرسل إليه (Le destinataire) ، محتوى الاتصال (Le contenu) ، درجة المؤسسة (Le degré d'institutionnalisation) ، ووسائل الاتصال (Les moyens) التي نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET: Op.cit, P:45

## أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل:

جدول رقم (02): أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل:

الوسائل	درجة المؤسسة	المحتوى	المرسل إليه	اتجاه الاتصالات	البنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات مكتوبة</li> <li>- اتصالات شفوية</li> <li>- اتصالات سمعية بصرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات رسمية</li> <li>- اتصالات غير رسمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات عملياتية</li> <li>- اتصالات اختيارية</li> <li>- اتصالات عامة</li> <li>- اتصالات تحفيزية</li> <li>- اتصالات قصدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات شخصية</li> <li>- اتصالات جماهيرية</li> <li>- اتصالات مؤسساتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات عمودية: <ul style="list-style-type: none"> <li>صاعدة</li> <li>نازلة</li> </ul> </li> <li>- اتصالات أفقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات تسلسلية: <ul style="list-style-type: none"> <li>صاعدة</li> <li>نازلة</li> </ul> </li> <li>- اتصالات وظيفية: <ul style="list-style-type: none"> <li>علاقة نفوذ</li> <li>علاقة نصح</li> </ul> </li> </ul>

انطلاقاً من بنية المؤسسة\* نستنتج نوعين من الاتصال<sup>1</sup>:

1. الاتصالات التسلسلية: **Les Communications Hiérarchiques** و هي الاتصالات التي تنتقل عبر الخط الإداري الذي رسمه منظم المؤسسة\* صعوداً ونزولاً.

2. الاتصالات الوظيفية: **Les Communications Fonctionnelles**: يصف هذا النوع من الاتصالات العلاقة الموجودة بين الرئيس\*\*\* ومرؤوسيه داخل المؤسسة.

في هذا الإطار يقدم *Taylor* الاتصالات من خلال وصفها بعلاقات النفوذ والتي يعتبرها ميداناً لممارسة الكفاءة.

في حين يعتبر *Fayol* هذه الاتصالات الوظيفية بأنها علاقة استشارة (conseil) بين الرئيس ومرؤوسيه.

\* المقصود بالبنية هنا البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة التي تحوي المنظم وصفة (le Titre) الوظائف.

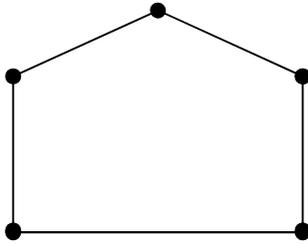
<sup>1</sup> Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET: Op.cit, P:45

\*\* المنظم أو الخريطة التنظيمية للمؤسسة، هو ملف مكتوب معترف به يجسد التمثيل التخطيطي لبنية المؤسسة من خلال تحديد مواقع الوحدات، المصالح، المديریات وكذا علاقاتها النظامية (Relations Hiérarchiques) وروابطها الرسمية.

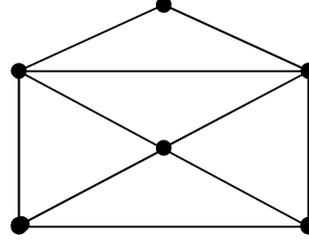
\*\*\* يعتبر الرئيس حسب كل من *Taylor* و *Fayol* هو المختص أي *Le Spécialiste*.

وسواء كانت بنية المؤسسة تنظيمية (Hiérarchique) أو وظيفية (Fonctionnelle)، فإنه يمكن تمثيل سير هذه الاتصالات في شبكات ♦ متعددة الأشكال نوضحها فيما يلي:

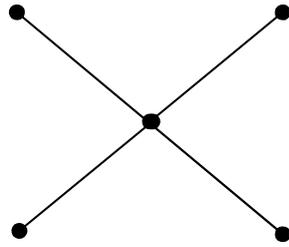
### الشكل رقم (02): الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة



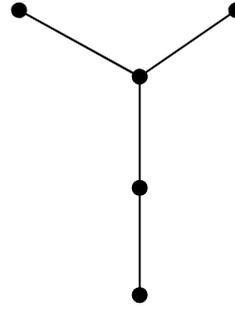
الدائرة



الشبكة الكاملة أو النجمة All Channel  
" كل الاتصالات في هذه الشبكة ممكنة "



العجلة



"Y"



السلسلة الأفقية



السلسلة العمودية

المصدر:

**Anthony. F, BUONO and James, Bowdith. L: A primer on: Organization behaviour, P: 145**

♦ تمثل الشبكة الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة.

## المعيار الثاني: اتجاه الاتصالات Le sens des communications

يصنف الاتصال تبعا لمعيار اتجاه الاتصالات إلى اتصالات أفقية واتصالات عمودية، هذه الأخيرة التي تصنف بدورها إلى نوعين هما: الاتصالات العمودية الصاعدة والاتصالات العمودية النازلة.

### 1- الاتصالات العمودية: تتجلى الاتصالات العمودية في اتجاهين صعودا ونزولا:

-الاتصالات العمودية النازلة: وهي الاتصالات الأكثر شيوعا في المؤسسة لأنها " قاعدة لعبة الاتصال الداخلي"<sup>1</sup> التي تضمن السير الحسن للمؤسسة والتي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه بهدف:<sup>2</sup>

الإعلام: Pour Informer

التجنيد: Pour Mobiliser

التفسير: Pour Expliquer

-الاتصالات العمودية الصاعدة: والتي أخذت هذا الاسم لأنها تعبر عن صعود المعلومة من القاعدة إلى القمة. وتستعمل هذه الاتصالات ل:<sup>3</sup>

التحري: Pour Enquêter

الكشف: Pour Détecter

التشيط: Pour Stimuler

الحوار: Pour Dialoguer

الاستقبال: Pour Reçevoir

التحقق: pour Verifier

<sup>1</sup> صالح خليل، ابو اصبح: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص: 66

<sup>2</sup> Emmanuel, DUPUY et. Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P, P : 128, 135

<sup>3</sup> Ibid, P, P : 115 120

وتكون هذه الاتصالات " ذات اتجاه واحد (Unilatérale) بمعنى إما مساعدة أو نازلة فقط"<sup>1</sup>  
 وقد تكون ذات اتجاهين (Bilatéral) أو " متعددة الاتجاهات (Multilatéral)"<sup>2</sup>  
 تساهمية (Participatif) بمعنى نازلة مساعدة وصاعدة نازلة في ذات الوقت ومرة واحدة.

2- الاتصالات الأفقية: يسمح هذا النوع من الاتصالات بإنشاء تبادلات بين عمال  
 المصلحة الواحدة من نفس المستوى وكذا عمال المصالح المختلفة، وتتجلى أهميته في  
 كونه عاملا أساسيا في تنمية التنسيق بين المجموعات " وتقليص خطر تقوية الثقافات  
 التحتية"<sup>3</sup> من خلال عمله على:<sup>4</sup>

التموضع: Pour Situer

الملاقة: Pour Accueillir

التوحيد: Pour Unir

<sup>1</sup>Yves, AGNES et Michel, DURIER: L'entreprise sous presse : Le journal d'entreprise :  
 stratégie et méthodes, P : 22

<sup>2</sup>كمال. نور الله: سلسلة دليل القائد الإداري II: مهارات القائد الإداري، ص، ص: 20، 21

<sup>3</sup> Filipe, MIGANI: Les systèmes de management : Op. cit, P :52

<sup>4</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD :Op. cit, P, P :  
 141,142

## المعيار الثالث: المرسل إليه Le Destinataire

يصنف الاتصال إلى نوعين رئيسيين تبعا لدور المرسل إليه في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

1- الاتصالات الشخصية: **Les Communications Interpersonnelles** وهي الاتصالات القائمة بين فردين فقط داخل المؤسسة حيث يكون المستقبل في هذه العمليات الاتصالية الشخصية فردا لا أكثر، وتكون الاتصالات الشخصية إما تسلسلية أو وظيفية.

2- الاتصالات الوسطية أو الجماهيرية: **Les Communications De Mass** تسمح هذه الاتصالات للفرد بالاتصال مع عدد كبير من أفراد المؤسسة أو ما نسميهم بالفرق (groupe). ولهذا تسمى بالاتصالات الجماهيرية، وباستثناء التجمعات التي تسمح بالاتصال، بطبيعتها، فان هذه الاتصالات غالبا تستدعي استخدام وسائل اتصالية لتحقيق ذلك كجريدة المؤسسة، الإعلانات، الفيديو... الخ لهذا تسمى أيضا بالوسيطية.

3- الاتصالات المؤسساتية: **Les Communications Institutionnelles** يتم هذا النوع من الاتصال عبر وسائط (relais) غير إدارية<sup>1</sup>، أي "بواسطة السلطات التمثيلية (Instances Presentatives) للعمال"<sup>2</sup> كالنقابات العمالية مثلا.

## المعيار الرابع : المحتوى Le contenu

<sup>1</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : L'information et la communication dans l'entreprise, [http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information\_et\_communication\_dans\_l\_entreprise.htm], 99.8 ko(05-02-2006), 17 : 51 : 48, P : 7

<sup>2</sup> Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET: Op.cit, P:46

---

من خلال أنواع المعلومات التي يتم تداولها من خلال العملية الاتصالية داخل  
مؤسسة حدد Migani Philippe في كتابه Les systèmes de management : 22 fiches de  
synthèse et 25QSM d'autocontrôle أربعة أنواع من الاتصالات:

1- **الاتصالات العملية:** Les Communications Opératoires هذا النوع من  
الاتصالات هو عبارة عن تلك التبادلات الوظيفية للمعلومات، و قد اكتسبت الاتصالات  
صفة الوظيفية هنا لأنها تشكل جزء من مهمة كل عامل داخل المؤسسة مهما كانت  
وظيفته، وتستخدم للإنجاح التقني للمهمة. ذلك لأن سير أي مؤسسة " سيكون بكل بساطة  
مستحيلا دون هذه التبادلات من المعلومات " <sup>1</sup> ذات الخاصية الوظيفية الرسمية\*، القائمة  
بين العمال والمديرية من جهة والعمال فيما بينهم من جهة ثانية لتنفيذ المهام.

2- **الاتصالات الخيرية:** Les Communications Optionnelles هي معلومات غير  
ضرورية لتنفيذ المهام، ولكنها تلعب دورا هاما في خلق مناخ اجتماعي مناسب للعمل  
داخل المؤسسة.

3- **الاتصالات العامة:** Les Communications Générales تحمل هذا النوع من  
الاتصالات معلومات عن الوضعية العامة للمؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها... الخ. وقد  
أصبح هذا النوع من الاتصالات ذا أهمية بالغة لا سيما أمام التطورات التي شهدتها  
ميادين الإدارة (المانجمنت) الثقافية وخاصة عند الإعداد لمشاريع المؤسسة.

4- **الاتصالات التحفيزية:** Les Communications Motivationnelles يتكفل هذا  
النوع من الاتصالات بتقديم شروحات للعمال تتعلق بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة: نظام  
الأجرة، النظام الداخلي، نظام العائدات، نظام المكافآت والترقية... الخ.

14

5- **الاتصالات القصدية:** Les Communications Finalitaires لقد أضاف Hanri  
Du Hamel في كتابه Strategie Et Direction De L'entreprise في تصنيفه لأنواع

---

<sup>1</sup> Philippe, MIGANI: Op. cit, P : 52

\* المعلومات الوظيفية الرسمية هي المعلومات الضرورية لتنفيذ المهام.

---

الاتصال حسب معيار المحتوى ما سماه بـ Les Communications Finalitaires والتي يقصد بها " تلك الاتصالات النازلة التي تمس الأهداف العامة للمؤسسة، مشاريعها، قيمها-المفاتيح *valeurs-clés*، ثقافتها .....وكذا كل العمليات القابلة لتطورها وازدهارها والحفاظ على تماسكها ومراكز قوتها وقدرتها على الصمود أمام الأزمات والمنافسة"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Henri, DUHAMEL: Stratégie et direction de l'entreprise, P : 185

نعني بدرجة المأسسة، درجة إضفاء طابع المؤسسة على التبادلات المعلوماتية السارية أثناء العملية الاتصالية داخل المؤسسة. هذه الأخيرة التي تتكون من اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية والذين يكونان مجتمعين، وجهين مختلفين لعملة واحدة، وهو الاتصال داخل المؤسسة.

**1-الاتصالات الرسمية: Les communications formelles** وهي " اتصالات منظمة ليست مألوفة (Ordinaire) سببية (Causal) بمعنى أن وجود سبب يستدعي وجود نتيجة <sup>1</sup> هذه الأخيرة التي تمثل الفعل الاتصالي، في حالتنا هذه، العملية الاتصالية التي تنتقل من خلالها المعلومات الصحيحة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى عبر قنوات رسمية وضعها منظم المؤسسة.

ولأن الاتصالات الرسمية هي وجه لما نسميه بالاتصال التسلسلي والاتصال الوظيفي

فهي:

- اتصالات كلية الوجود في المؤسسات (Omniprésente).
- اتصالات مراقبة لأنها تنتقل عبر قنوات مراقبة.
- اتصالات إلزامية ومقصودة ومتوقعة من طرف المؤسسة.

**2-الاتصالات غير الرسمية: Les communications informelles** هي الوجه الثاني للاتصال الداخلي وعليه فهي تلك " الاتصالات التي تتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها الرسمية <sup>2</sup> أي " لم ينص عليها تنظيم المؤسسة <sup>3</sup> ، وإنما ولدت تلقائياً، عفويا وطبيعياً من خلال العلاقات الشخصية المرتكزة على "التجانس والصلة والانتساب" <sup>4</sup> والتي تحدث طوال اليوم بين العمال بصرف النظر عن مستوياتهم في الهرم الوظيفي وضروريات العمل " مكونة بذلك علاقات لغوية <sup>5</sup> حول استراحة القهوة، في الرواق، على السلم أو على المصعد، في المكتب... وحتى في أماكن العمل " وغيرها من أماكن

<sup>1</sup>Denis, BENOIT et Bernard DAVRAS et Hubert FONDIN, et Autres : Les indispensables de l'information et de la communication, P : 101

<sup>2</sup> ابو اصبح، صالح خليل:م، س، ذ، ص: 67

<sup>3</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : L'information et la communication dans l'entreprise, Op. cit, P: 26

<sup>4</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P: 03

<sup>5</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : L'information et la communication dans l'entreprise, Op. cit, P : 15

---

التجمع والالتقاء<sup>1</sup> لسد حاجاتهم العامة للمعلومات، التي تخص العمل، الاتجاهات الإدارية... وكذا المعلومات الشخصية كغياب العمال... الخ.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية، هي الأخرى، كلية الوجود داخل المؤسسات لكنها خلافا للاتصالات الرسمية:

- غير إلزامية.
- ليست مهمة لتنفيذ العمل.
- تمر عبر قنوات غير مراقبة.
- تشكل شبكة اتصالات مرنة (Flexibles) فعالة، سريعة السيولة، فهي تعتبر أسرع أشكال الاتصالات الداخلية في نقل المعلومات الصحيحة والكاذبة (الإشاعات) إلى عدد كبير من الأشخاص.

#### المعيار السادس: الوسائل Les moyens

إن التنوع والتعدد لوسائل الاتصال داخل المؤسسة جعل François Gandrand عام 1963 يقسمها حسب طبيعتها إلى:

---

<sup>1</sup> عبد العزيز، شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ص: 193

---

-وسائل مكتوبة

-وسائل شفوية

-وسائل سمعية بصرية

جدول رقم (03): وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال الداخلي		
<u>الوسائل السمعية البصرية</u>	<u>الوسائل الشفهية</u>	<u>الوسائل المكتوبة</u>
Intranet.....الانترانيت -	المقابلة الفردية -	Le Journal Interne ... جريدة المؤسسة -
Le Film De l'Entrprise..... فيلم المؤسسة -	الهاتف -	Revue De La Presse... مجلة الصحافة -
Le Journal Televisé..... الجريدة التلفزيونية -	الاجتماعات بمختلف أنواعها -	Note De Service ..... مذكرة المصلحة -
Video Transmission..... فيديو الإرسال -		Rapport ..... التقرير -
Conference ..... المحاضرة المصورة -		Annonce..... الإعلانات -
.....الخ -		Boite À Idées..... علبة الاقتراحات -
		Flash Info..... الأخبار السريعة -
		Le Livret d'Accueil.... دليل الاستقبال -
		Lettre D'Info..... رسالة المعلومة -

انطلاقاً من هذا الجدول، وحسب معيار التصنيف المتبع، يمكننا تقسيم الاتصال داخل المؤسسة إلى:

- اتصالات مكتوبة تعتمد على وسائل مكتوبة.
- اتصالات شفهية تعتمد على وسائل شفهية.
- اتصالات سمعية بصرية تعتمد على وسائل سمعية بصرية.

1- **الاتصالات المكتوبة:** يكمن سر الاتصالات المكتوبة في المثل القائل *الكلمات تطير*

*لكن المكتوب يبقى Les Paroles S'envolent Mais Les Ecrits Restent*.

فمنذ أن اكتشف Gutenberg الطباعة تعددت دعائم ووسائل الاتصال المكتوب بصفة عامة والاتصال داخل المؤسسة بصفة خاصة، هذه الأخيرة ومهما تعددت أشكالها فإنها تستعمل لغة رسمية في اغلب الحالات محررة على ورق أو على الوسائل الالكترونية الجديدة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية التي شهدتها الاتصال، وتتميز بكونها:

- قليلة الكلفة إذا ما قورنت والاتصالات السمعية البصرية.
- مرنة، أي سهولة الاستعمال، المعالجة والمراجعة.
- سريعة الإنجاز.
- إمكانية الحفاظ.
- مصداقيتها، إذا ما قورنت والاتصالات الأخرى.
- معيارية (Modulable) : تستعمل من طرف كل المؤسسات بمختلف أحجامها.

2- **الاتصالات الشفهية:** هي اتصالات تتم وجها لوجه، أي من الفم إلى الأذن ( *de*

*bouche a l'oreille* ) مباشرة أو باستعمال وسائل ناقلة للصوت، وهي من أكثر أشكال

الاتصال - بشقيه الرسمي وغير الرسمي - شيوعاً داخل المؤسسات، لأنها تحدث في كل مكان داخل المؤسسة وتساعد على تنظيم الحياة اليومية للعمل بداخلها.

ويتميز هذا النوع من الاتصالات مقارنة بالاتصالات الأخرى بكونها:

---

-اتصالات طبيعية.

-اتصالات قليلة الكلفة.

-اتصالات سريعة وديناميكية.

-اتصالات غير ملموسة، خارج الوقت الذي تسري فيه، وبالتالي فهي اقل إشراكا ومسؤولية للفاعل أو المرسل.

-اتصالات تسمح بالمناقشة والحوار المباشر، والتالي تسمح بالتأكد من استقبال الرسالة.

3-الاتصالات السمعية البصرية: وهي اتصالات تستعمل وسائل سمعية بصرية ثقيلة من حيث الكلفة وساخنة من حيث التأثير، تسمح بإرسال الصوت والصورة معا داخل المؤسسات إلى جمهور كبير من العمال.

وباستثناء الانترنت (Intranet)، تبت هذه الوسائل عادة في أماكن التجمعات والاستقبال. فهي اتصالات إعلامية (Médiatique) أو جماهيرية (De mass)، تسجل في مخططات الاتصال للمؤسسات نظرا لكلفتها الباهظة و لتطلبها وقتا طويلا لتحضيرها. هدفها عادة هو التعريف بالمؤسسة واستكشافها أو استكشاف احد مظاهرها.

## وظائف وأهداف الاتصال داخل مؤسسة

يسند للاتصال الداخلي في مؤسسة عدة وظائف، تتنوع بين تلك الوظائف الأكثر بساطة، والتي تتجلى خصوصا في نقل المعلومات، وبين الوظائف الأكثر تعقيدا من حيث التحضير والإعداد والإنجاز، وهي تلك الوظائف التي تقوم على أساس إشراك العمال وتحفيزهم.

وتختلف هذه الوظائف وتتغير تبعا لطبيعة المؤسسة، وبغض النظر عن نوع هذه الأخيرة، فان L.Demont و A.Kemple وآخرون حددوا الوظائف الاتصالية كما يلي<sup>1</sup>:

الوظيفة اللوجيستكية: La Function Logistique يطلق Alain Saumier على هذه الوظيفة اسم الوظيفة التقنية، والتي تتمثل في تبادل المعلومات، حيث أن كل مؤسسة مهما يكن نشاطها أو حجمها، لا يمكنها العمل دون معلومات نازلة، صاعدة وجانبية وذلك من خلال:

**1-نقل المعلومات النازلة:** تقوم هذه المعلومات الصادرة عن المديرية بدور الإعلام، مُشكلة معطيات عملياتية، تتمثل في الأوامر، التعليمات، التوجيهات... التي تصدر عن مستوى إداري أعلى، إلى مستوى إداري تحتي. ويجدر بالذكر أن هذه المعلومات توجه في كل المستويات وهي ضرورية للسير الحسن في المؤسسة، غير أنها لوحدتها لا يمكن أن تضمن ذلك.

**2-نقل المعلومات الصاعدة:** دورها إعلام المديرية، تسمح للإدارة بسماع العمال. وهذا الصعود للمعلومات ضروري لمعرفة مدى نجاح المعلومات النازلة في أداء الأدوار المنوطة بها، وكذا معرفة حالة العمال، حاجاتهم (Attente) المعلوماتية، اقتراحاتهم.... غير انه، ولكي تؤدي المعلومات الصاعدة أدوارها، لا بد أن تمر عبر وسائل ملائمة.

**3-نقل المعلومات الجانبية:** ودور هذه المعلومات خلق وتشبيد اتصال حقيقي بين أعضاء المؤسسة من نفس المصلحة أو من مصالح مختلفة، ويسمح نقل المعلومات من

---

<sup>1</sup>L. Demont, A. KEMPL, Et autre: La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, P, P : 214, 215

هذا النوع بتبادل وجهات النظر وتبادل الأفكار، رفع وإزالة وتجنب سوء الفهم والخلافات والنزاعات، التعارف بين العمال وإيجاد نقاط الاتفاق والاختلاف ومعالجتها.... وبالتالي تشكيل فريق حقيقي، متماسك ومتضامن. وهذا يقتضي شعورا ووعيا وإرادة من طرف المديرية لتحقيق هذا النوع من الاتصال وتطويره.

الوظيفة الإدارية: La Fonction Managériale والتي تتمثل في تنشيط الإدارة، وتظهر هذه الوظيفة بشكل أساسي من خلال ادوار إطارات المؤسسة، الذين يشكلون عناصر رئيسية في نظام المعلومات ذلك أنهم وسطاء (Des Relais) للمعلومات الصاعدة والنازلة، كما أن النقل الجيد لهذه المعلومات يتوقف كثيرا على كفاءاتهم ودرجة إشراكهم (Leurs Implications) في العملية الاتصالية. لذلك فمن الضروري التفاهم حول أهداف الاتصال الداخلي ومرافقة الوسائل الموضوعة لذلك.

ويلاحظ هذا من خلال تدريبهم وتنشيطهم لفرق العمل مثلا. كما يتجلى أيضا، في درجات التداخل بين الاتصال الداخلي والمانجمنت الناتج عن الممارسات اليومية للعلاقات المنظمة في المستويات الإدارية بين الأفراد وفرق العمل.

الوظيفة الاقتصادية: La Fonction Économique يمثل الاتصال الداخلي السيرورة التي تخلق المؤسسة وترفع قواعدها، ولكي تكون هذه المؤسسة ديناميكية، فعالة وبالتالي منتجة يجب أن يكون الاتصال داخل المؤسسة ديناميكي ومليء بالمعنى، وذلك من خلال الارتكاز على " سيرورة التقارب الرمزي"<sup>1</sup> *processus de convergences symbolique* وذلك بإيجاد ترجمات غنية لعمليات متفق عليها ، لا تتأتى إلا بالسهر على إيجاد درجة عالية من التطابق بين الخطابات ( أي رسائل المديرية) وتطبيقات بنية السطح ( أي العمال) ومصالحها وتوقعاتها.

فعلى هذه الاتصالات أن تعمل على خلق ثقافات غنية ومتنوعة ومتفاعلة داخل ميكانيزم التوافق بدلا من التصادم فيما بينها. وهذا بهدف خلق فريق قوي يعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وعليه:

<sup>1</sup>Ibid, P, P : 1, 2

- " يجب العمل على خلق التآلف بين العمال، حتى نتمكن من الاعتماد على فريق متحد ومتضامن. يتقاسم أعضاؤه نفس القيم وأحاسيس الانتماء؛

- يجب تحفيزه أيضا، حتى نحصل على فريق منتصر، فخور بالانتماء إلى المؤسسة التي تنقل صورة قوية و رفيعة؛

- يجب، في الأخير، العمل على التماسك والتطابق بين الأفعال والأقوال، بين سلوكات العمال بالداخل، والخارج أيضا، من خلال علاقاته بالزبائن والالتزامات المسطرة في الاتصال المؤسساتي<sup>1</sup> ذلك أن الاتصال الداخلي مرافق دائما للمشاريع الاقتصادية.

الوظيفة الاجتماعية: La Fonction sociales وهي الوظيفة العلائقية ( La Fonction Relationnelle) حسب Alain Saumier<sup>2</sup> والتي تتمثل في ترسيخ :

- "علاقات مؤسسة-عمال: حيث يعبر العمال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بواسطة الممثلين، عن آرائهم وحاجياتهم حول الظروف الصحية والأمنية للعمل، تنظيم العمل، المكافآت، تطور المهنة (L'évolution Du Carrière)، المصالح الاجتماعية (Avantage Sociaux).

من هنا يتوجب على المؤسسة سماعهم والإجابة عن اهتماماتهم بمعلومات اجتماعية، و غالبا ما تترك هذه الوظيفة لممثلي العمال و بهذا تكون المؤسسة قد عملت على إدماج العمال واحتضانهم في مناخ اجتماعي جيد<sup>3</sup> وبالتالي "تقليص المسافة بين العمال والبنى ( أي المديرية) داخل المؤسسة"<sup>4</sup>

-وعي جديد Une Nouvelle Prise De Conscience " نلمس في وقتنا الحالي وعيا جديدا بالمشاكل الاجتماعية المرتبطة بالأزمات الاقتصادية وباللاتمركزية (Délocalisation) التي تنبعث من إلغاء وإزالة ضغوطات العمل، حيث يكون من الصعب إعداد خطاب تحفيزي مثلا عندما نفرض على العمال تضحيات مالية. وعليه فان الاتصال الداخلي مكلف (بالبحث عن نوع من الرضا والتوافق) للإعلان ( عن تفادي

<sup>1</sup>L. Demont, A. KEMPL, Et Autre: Op. cit, P : 215

<sup>2</sup>Alain, SAUMIER: Op. cit,P :2

<sup>3</sup>L. Demont, A. KEMPL, Et autre: Op. cit, P : 215

<sup>4</sup> \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ : Problématique sur la communication interne, [http://.utc.fr/~poyen/pb\_com.htm] 18.8 Ko, 02-04-2006. 12 :03 :03 , P :1

النزاعات الاجتماعية، ومرافقة المخططات الاجتماعية<sup>1</sup> فإنّ هي وظيفة علائقية تحفيزية.

وبالتالي يمكننا تلخيص الوظائف الأربعة للاتصال الداخلي في:

- وظيفة تقنية تتمثل في نقل المعلومات.
- وظيفة إدارية تتمثل في تنشيط، تدريب و توجيه فرق العمل.
- وظيفة اقتصادية تعمل على نشر رموز متطابقة لخلق فريق عمل قوي ومحفز اقتصاديا.
- وظيفة اجتماعية تعمل على خلق مناخ اجتماعي، يركز على علاقات حسنة بين العمال والمؤسسة ( أي المديرية).

وكل هذه الوظائف وجدت لتحقيق الأهداف العملية التالية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، فبدون الاتصال داخل المؤسسة، تصبح هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة. فبدون العمل الجماعي في محيط اجتماعي تفقد المؤسسة التنسيق وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة؛
- المشاركة في المعلومات مما يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية، هذه المعلومات تساعد بدورها على:
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف؛
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛
- تعريف الأفراد بنتائج عملهم.

25

- اتخاذ القرارات: للاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Nicole. D'Halmeida, Thirry. Libeart: Op. cit, P :215

<sup>2</sup>حسن، راوية: السلوك في المنظمات: ص، ص: 180، 189

---

وأيضاً لتحقيق الأهداف السوسيوعلائقية (Socio Relationnelle) والمتمثلة في " تقوية (Renforcer) طمأنة (Sécuriser) وتجنيد (Mobiliser) والاندماج في ثقافة مشتركة"<sup>1</sup>.

وكل هذا، في الأخير، لتحقيق غائتين أساسيتين هما: " التحفيز (Motivation) والتماسك الداخلي (Cohésion Interne)"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Denis, BENOIT et Bernard, DAVRAS et Hubert, FONDIN, et Autres : Op. cit, P : 65

<sup>2</sup> Marie-Hélène, WESTAPHALEN :Op. cit, P:72

"الاتصال ليس علما دقيقا"<sup>1</sup>، فعملية اتصالية معينة لا تؤدي بالضرورة إلى نتيجة محددة، فالإرسال والاستقبال ليسا عملية سهلة ولا طبيعية داخل المؤسسات، التي لا يجب أن يترك شيئا فيها للصدفة ذلك أن "الارتجال يؤدي حتما إلى الفشل"<sup>2</sup>.  
غير أن هذا لا يعني أن هناك صفات سحرية من شأنها تحقيق اتصال ناجح، وإنما هي مجموعة من المبادئ العملية والخيارات الإستراتيجية لبلوغ أهداف الاتصال والتي نوضحها فيما يلي:

المبادئ العملية: لقد لخص كل من Thomas Dupuy و Thomas Devers وكذا Isabelle Raymond اثني عشر (12) مبدئ<sup>3</sup> ضمن قواعد لعبة الاتصال الداخلي الناجح نوضحها فيما يلي :

1- **الوضوح La Lucidité:** إذ يتوجب على المؤسسة أن تعرف نفسها (Se Connaître)

قبل أن تعمل على التعريف بنفسها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من أنا ؟ ..... Qui suis-je

- أين أنا ؟ ..... Où suis-je

- إلى أين اذهب ؟ ..... Où vais-je

وبناء على هذا يرتكز الاتصال الواضح، خلافا للاتصال الوهمي (Illusoire)، على فهم احتمالية حدوث الاتصال داخل المؤسسة والتي يراعى من خلالها المكانة الجوهرية لثقافة العمال.

27

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.

<sup>1</sup> Ibid, P : 61

<sup>2</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P : 94

<sup>3</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P : 32

3- الشفافية **La Transparence**: يقال إن "الاتصال ينتهي عندما تبدأ الاستراتيجية"<sup>1</sup> غير أن "الاتصال داخل المؤسسة مرادف...للحرية والمرونة"<sup>2</sup>، ولأن الشفافية، التي تمثل أحد أهم عوامل نجاح الاتصال داخل المؤسسة، تتعارض بشكل تام مع معالجة الأسرار. فانه لا توجد معلومات يجب بثها وأخرى من المستحسن حجزها، ذلك أن "المعلومات السيئة تستهوي العامل بنفس القدر الذي تهمة بها المعلومات الجيدة"<sup>3</sup>.

4- البساطة **La Simplicité**: وتتمثل 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 (De s'y retrouver).

5- السرعة **La Rapidité**: يُحصَل هذا المبدأ من خلال خلق التوازن بين توقيت بث المعلومات من جهة، و اهتمامات المستقبلين (العمال) من جهة ثانية، أي من خلال السهر على أن تكون المؤسسة الأُسْبُق دوما في "بث المعلومات ساخنة"<sup>4</sup> بكيفية تشكل المعلومة من خلالها جزءا هاما من اهتمام المستقبل-العامل، لتضمن بذلك عدم انتشار الشائعات.

6- المدة **La Durée**: يمثل الاتصال داخل المؤسسة إلتزاما صارما بسيرورة زمنية تطويرية، ينصح باجتناّب كل مسببات اختلالها، لكي تتمكن المؤسسة من الفوز بوفائية (La fidélisation) عمالها.

28

7- الثبات **La Ténacité**: لكي تحقق الرسالة فعاليتها، ولكي تضمن مسارا سليما لاستقبالها، "يجب أن تظهر في كل الوسائل المتاحة"<sup>5</sup>.

8- الواقعية **Le Réalisme**: تظهر أهمية هذا المبدأ من خلال كلمات Alain Groychmann "الاتصال لا يصنع المعجزات، ولكنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف،

<sup>1</sup> Ibid, P : 45

<sup>2</sup> Yves, AGNES et Michel, DURIER : Op. cit, P : 39

<sup>3</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P : 45

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P:13

<sup>5</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P : 48

---

ويسمح بفهم المؤسسة جيدا... وبعدها على العمال فقط وحدهم أن يُغيروا أنماط علاقاتهم"<sup>1</sup>، 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 - بما أنهما زعيمتي الاقتصاد العالمي - ولكن بتفكير وتبصر، فالاتصال الداخلي ينبع من ثقافة المؤسسة وتاريخها. وهو بالتالي يوافقها ولا يعارضها، إذ لا يمكن للاتصال الداخلي لأي مؤسسة " أن يختزل في نموذج ياباني أو أمريكي"<sup>2</sup>.

**10- الالتزام L'engagement:** الاتصال الداخلي لا يترجم فقط في كلية الوجود، كأن تسخر كل وسائل الاتصال لنقل خطاب المدير العام، بل يظهر أساساً من خلال الالتزام بتوفير محيط اتصالي يتسم بقدر عالٍ من الشفافية ويوفر لكل عامل من عمال المؤسسة الحق والحرية الكاملة في بث واستقبال المعلومات.

**11- الإغراء La Séduction:** أي العمل على شد انتباه العامل وإشباع اهتماماته ومن ثمة إقناعه، وتحقيق هذا المبدأ لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يستوجب قدراً كبيراً من الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية. فإعداد جريدة داخلية مثلاً، سيكون كافياً بتحضير ورقتين بالأبيض والأسود، بتركيب جيد ومحتوى غني يجذب انتباه العمال ويسترعي اهتمامهم. في حين قد لا تحقق هذا صحيفة مكونة من 16 ورقة ملونة، غير مرتبة ولا تحمل ما يهم العمال.

**12- التوقع L'anticipation:** نعني بهذا المبدأ الاستعداد اتصالياً لمواجهة الأحداث الممكنة أو المحتملة، إذ يجب مثلاً، توقع عدم توفر أحداث لتغطيتها ونشرها على جريدة المؤسسة، وذلك بالتحضير المسبق للمواضيع الممكنة معالجتها، احتراماً لانتظام دورية الصدور.

---

<sup>1</sup> Alain, GROUCHMANN cité par Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P: 50

<sup>2</sup> Ibid, P : 51

الخيارات الاستراتيجية: يقصد بالخيارات الاستراتيجية تلك المبادئ الأساسية المعتمدة لبناء استراتيجية ممكنة لبلوغ أهداف معينة.

1-**الهدف**: إذ يجب أن يحدد بوضوح أهداف الاتصال داخل المؤسسة، ذلك أننا " لا نتصل لأجل الاتصال و إنما لبلوغ أهداف محددة"<sup>1</sup> ، وغالبا ما " تتماشى أهداف الاتصال والإستراتيجية العامة للمؤسسة"<sup>2</sup>. حيث يساهم الاتصال الداخلي في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها، أيا كان نوع المؤسسة، اقتصادية، سياسية أو اجتماعية...الخ.

2-**الجمهور المستهدف \* La Cible**: "الاتصال الداخلي، مثل الإشهار، يجب أن يمر بمرحلة التحديد الدقيق للجمهور المستهدف"<sup>3</sup>. ولأن الجمهور داخل المؤسسة يتكون من وحدات غير متشابهة (Homogène)، فإن الاتصال داخل هذه المؤسسة سيتم بأساليب وطرق غير متساوية ( Uniforme ) وإنما مكيفة وفقا لخصائص ونشاطات كل شريحة عمالية على حدى.

وبتعبير آخر، ولكي يؤدي الاتصال دوره في المؤسسة يجب أن يعمل على تحقيق المعادلة الهدف/ جمهور مستهدف ذلك أن "الاتصال الداخلي ليس عملية تعميم (Inonder) وإنما عملية تقسيم (départir)"<sup>4</sup> للمعلومات، يتوافق كل قسم منها مع الجمهور المستهدف من خلال العملية الاتصالية من جهة، والهدف المرجو بلوغه من جهة ثانية.

3-**الرسالة**: يمثل "الاتصال حق بث المعلومة وحق انتقائها واختيارها أيضا"<sup>5</sup> ، وعليه فإن المعلومة الموجهة إلى جمهور معين بغرض تحقيق هدف محدد، ، يجب أن تكون انتقائية (Selective) ، أي مكيفة و خصائص الجمهور المستهدف.

ويخص الحديث هنا تحقيق معادلة ثلاثية: هدف/جمهور مستهدف/رسالة أساسها :

<sup>1</sup> IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Op. cit, P : 181

<sup>2</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P : 94

\*الجمهور المستهدف أو la cible هو مجموع الأفراد الذين يوجه إليهم الاتصال.

<sup>3</sup> Nicole. D'HALMEIDA et Thirry. LIBEART : Op. cit, P :99

<sup>4</sup> Ibid, P, P : 99, 100

<sup>5</sup>Claude, DUTERME: Op.cit, P : 76

-تحديد جيد للموضوع.

-حذف ما هو غير مفيد.

-استعمال لغة تلائم الجمهور المستهدف"<sup>1</sup>.

4-الوسيلة: لا يمكن تصنيف وسائل الاتصال إلى وسائل جيدة وأخرى سيئة، غير أن اختيار الوسيلة المناسبة أمر لا بد منه ليحقق الاتصال أهدافه، ويتم قياس مدى ملائمة الوسيلة من خلال ثابتين ( Paramètre ) هما:"

-أهداف الاتصال و رسائله.

-الجمهور المستهدف"<sup>2</sup>.

كما أن تحقيق أهداف الاتصال داخل مؤسسة يستوجب استعمال وسيلة اتصالية دون أخرى، ذلك أن لكل وسيلة خصوصيات تميزها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهداف دون أخرى، فجريدة المؤسسة، مثلا، تتمتع بتعدد الأركان هذا ما يمكنها من التفاعل مع تنوع الجماهير المستهدفة.

## الفصل الثاني:

### ماهية الجريدة الداخلية بمؤسسة

تمثل الجريدة الداخلية لمؤسسة Le journal interne de l'entreprise واحدا من "الرهانات الأساسية في الاتصال الداخلي"<sup>3</sup> ذلك أنها الوسيلة الاتصالية الاستراتيجية الأولى في المؤسسة.

وتستمد جريدة المؤسسة أهميتها من الأهمية البالغة التي تكتسيها مكانة العامل، كونه المعني الأول بمحتوياتها، وذلك تبعا للمبدأ القائل بان العامل في مؤسسة هو *الفاعل*-

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P:18

<sup>2</sup>Libaert, THIERRY : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, P : 199

<sup>3</sup> Donnet , GEORGE :Op, cit, P :29

المفتاح *Un Acteur-Clé* لتجسيد الاتصال داخل مؤسسة<sup>1</sup> وعليه تعتبر الجريدة الداخلية بمؤسسة الوسيلة الأكثر مرونة وقدرة على بلوغ كل عمال المؤسسة على اختلاف تدرجهم في السلم الوظيفي.

لهذا يرى الكثير من الباحثين ممن اهتموا في دراساتهم بالجريدة الداخلية في مؤسسة، بأن هذه الأخيرة تقوم بدور تكتيكي *Un Rôle Tactique* لأنها تقوم بحصر *Centraliser* كل المعلومات المتداولة بمؤسسة من جهة، وتقوم من جهة ثانية بدور استراتيجي *Un Rôle Stratégique* لأنها تمثل أسلوب المؤسسة، وهذا ما عبر عنه تقرير *Sofres* سنة 1997\* . نظرا للأهمية التي تكتسبها هذه الوسيلة الاتصالية، ولأنها تمثل محور دراستنا، نحاول من خلال هذا الفصل -وفي ضوء ما أُتيح لنا من أدبيات في هذا المجال- أن نقدم عرضا بانوراميا حولها من خلال ما يلي من مباحث:

**المبحث الأول: مفهوم جريدة الداخلية لمؤسسة**

**المبحث الثاني: التنظيم المهني والقانوني للجريدة الداخلية لمؤسسة**

**المبحث الثالث: وظائف وأهداف الجريدة الداخلية لمؤسسة**

**المبحث الرابع: مبادئ نجاح الجريدة الداخلية لمؤسسة**

**المبحث الأول:**

### **تعريف الجريدة الداخلية لمؤسسة**

تُعرف جريدة المؤسسة على أنها منشور رسمي دوري داخلي ، مكتوب، موجه بشكل خاص لعمال المؤسسة، يختلف شكلها من مؤسسة لأخرى وهذا حسب إمكانيات هذه الأخير والأهداف المنوطة بها.

<sup>1</sup> Jacques, CASTELNAU et Loic, DANIEL et Bruno, METTLING: *Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective*, P: 183

\* أنظر:

Marie-Hélène, WESTAPHALEN: *Le communicator : Le guide de la communication*

فقد تكون في شكل مجلة فاخرة، أو جريدة بسيطة أو حتى في شكل نشرة يومية bulletin و مهما يكن شكل هذه الوسيلة فهي " تمثل إحدى أهم وسائل الاتصال الداخلي"<sup>1</sup> وهذا لتمتعها بجملة من المؤهلات Atouts التي أهلتها لذلك وهي:

-كونها وسيلة مكتوبة صادقة تعكس آمال قرائها من عمال المؤسسة.

-كونها وسيلة سهلة بسيطة في تناول جميع العمال، اقل كلفة وثقلا إذا ما قورنت بالوسائل السمعية البصرية، وتستطيع بالتالي إشراك اكبر عدد من العمال.

-كونها وسيلة مرنة، ويظهر ذلك من خلال تعدد مضامينها الذي يسمح من جانب آخر بتناسب عال بين تنوع المواضيع المعالجة على مستوى جريدة المؤسسة، وبين اختيارات العمال واهتماماتهم التي تختلف باختلاف درجاتهم في السلم الإداري.

-كونها وسيلة واضحة.

-كونها وسيلة قابلة للحفظ، هذه الخاصية التي تتيح إمكانية إعادة إنتاج مضامين الجريدة بعد حفظها، يتم ذلك من خلال توفر إمكانية معاودة استثمار المعلومات المحفوظة، و التي ترجع أساسا إلى أهمية المواضيع المعالجة في الجريدة من جهة، وأهمية المعلومات المقدمة من جهة ثانية.

-أنها وسيلة تستدعي التفكير والتأمل، على اعتبار أن خبرات القراءة لمحتوى ورقي مطبوع في حد ذاته يستلزم التفكير والتحكم العقلي، ولا سيما إذا قورنت بخبرات المشاهدة والاستماع، التي تستدعيها الوسائل الأخرى، وترسيخا لهذه الخصوصية، تعمل جريدة المؤسسة على دعم مواضيعها بما يتكيف و مزاياها، فالعامل القارئ مدعوٌ دون انقطاع للفهم والتحليل.

33

-كونها فضاءً لرجع الصدى، لا تصبح الجريدة في ظله " لسانا لصاحب المؤسسة ولا حتى منبر للنقابة"<sup>2</sup> أو صوت فريق أو طائفة، مما يكرس تغريب العمال وذلك من خلال تخصيص أركان للعمال وانشغالاتهم.

-كونها تتمتع بقدر عال من الحرية، فلكي تؤدي جريدة المؤسسة دورها في الاتصال الداخلي يجب أن تكون فضاءً لممارسة الحرية، يتمتع العامل-القارئ في ظلها بقسط وافر

<sup>1</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Thirry, LIBEART :Op. cit, P : 32

<sup>2</sup>Van Nicolas, HUYNH: Comment mettre en place votre journal interne, [http://www.bepub.com/fr/view\\_fiche\\_pratique.php?id\\_fic=9](http://www.bepub.com/fr/view_fiche_pratique.php?id_fic=9) 57.6 Ko(02-04-2006), 14 :27 :39, P :1

من الحرية. ويقاس ذلك بشكل أساسي في كثير من مستوياتها، بدءا بالحرية في قراءتها، مروراً باختيار المواضيع التي تهتم العامل-القارئ، إلى الحرية في المشاركة في بعض الأركان، والرد على الاقتراحات التحريرية.

-كونها تُوجَّه إلى كل جماهير عمالها، لنتيح الاتصال بكل عامل بطريقة غير انتقائية، وهذا ما يستلزم مجهودات في اختيار لغة تتلاءم وجميع مستويات العمال.  
-كونها أهم الوسائل التي تساهم في خلق فضاء عائلي، تنمي من خلاله الإحساس بالانتماء لدى كل الشرائح العمالية من خلال أركانها، عناوينها، مواضيعها، صورها، أسلوبها التحريري....وبالتالي كل رموزها التي لا يفهمها إلا أعضاء المؤسسة. فهي " ليست جهازا للمعلومات فقط و إنما أيضا فضاء للمبادلات، و بالتالي للاتصالات"<sup>1</sup>.  
-إضافة إلى كونها " الفضاء الاتصالي الوحيد إلي يسمح بتصوير كل المؤسسة"<sup>2</sup>.

هذه المؤهلات التي جعلت من هذه الوسيلة جهازا للبيت The house organe ومحفظا Un catalisateur و قطبا للاتصال الداخلي Un Pole De La Communication Interne و قطبا مركزيا للمعلومات Un pole central de l'information و ناقلة Un vécteur للمعلومات نحو العمال.

وبالتالي تستحق الجريدة الداخلية بمؤسسة أن تكون " وسيلة استراتيجية"<sup>3</sup> تهدف إلى التأليف بين العمال وإشراكهم حول سياسة المؤسسة ، فلسفتها، وبالتالي "خلق روح المؤسسة"<sup>4</sup>.

ومن هنا تتضح أهميتها المطلقة من حيث كونها واحدة من الرهانات التي يتوقف عليها وجود اتصال داخلي قادر على خدمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال عملها على تحقيق التوازن بين "متناقضين تقريبيين"<sup>5</sup> هما:

-بث القيم الإدارية managériales للمديرية.

-موافقة توقعات العمال.

<sup>1</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Thirry, LIBEART : Op. cit, P :43

<sup>2</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P :87

<sup>3</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P: 25

<sup>4</sup> Robert.S, KAPLAN et David.P, NORTON: Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orienté et stratégie, P: 234

<sup>5</sup> Donnet , GEORGE : Op. cit, P: 40

---

لكونها وسيلة قريبة من الحياة الواقعية للعمال من جهة، ومن المؤسسة كجهاز إداري من جهة ثانية.

## المبحث الثاني:

### التنظيم القانوني والمهني للجريدة الداخلية لمؤسسة

#### التنظيم القانوني:

يؤكد قانون الإعلام الجزائري بان "إصدار نشرية دورية حر، غير انه يشترط لتسجيله ورقابة صحته"<sup>1</sup> جملة من الإجراءات القانونية هي:

---

<sup>1</sup> المجلس الأعلى للإعلام: النصوص التأسيسية. 1991، ص 07

أولاً: " تقديم تصريح مسبق في ظرف لا يقل عن ثلاثين (30) يوماً من صدور العدد الأول<sup>1</sup> يشتمل على:

- هدف النشوية؛
- عنوان النشوية ووقت صدورها؛
- مكان النشوية؛
- اسم المدير ولقبه وعنوانه؛
- الغرض التجاري للطابع وعنوانه؛
- المقاس والسعر؛
- اللغة أو لغات النشوية غير العربية عند الاقتضاء؛
- اسم المالك وعنوانه؛
- رأسمال الشركة أو المؤسسة؛
- نسخة من القانون الأساسي للشركة أو المؤسسة.<sup>2</sup>

يقدم التصريح في ورق مختوم موقع من طرف مدير النشوية، ليسجل لدى وكيل الجمهورية المختص إقليمياً بمكان صدور النشوية، ويسلم له - في الحين - وصل بذلك يشتمل على المعلومات المتعلقة بهوية الناشر والطابع ومواصفات النشوية بما فيها رقم تعريف النشوية (International Standard Serial Number) ISSN

36

ثانياً: يجب أن يتضمن كل عدد من أعداد أي دورية، ما يسمى بلغة الإعلام باللورس (Lours) والذي يحوي على المعلومات التالية:

- اسم مدير النشر ولقبه؛
- اسم المالك ولقبه أو أسماء الملاك وألقابهم؛
- عنوان التحرير والإدارة؛
- الغرض التجاري للطابع وعنوانه؛
- توقيت النشوية ومكانها و سعرها؛
- كمية سحب العدد السابق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المكان

<sup>2</sup> نفس المكان

---

**ثالثاً:** كما يجب أن تطبق على النشريات الدورية وقت توزيعها شكليات الإيداع حسب الكيفيات الآتية:"

-نسختان (2) من جميع النشريات يوقعها مدير النشريات وتودعان لدى وكيل الجمهورية المختص إقليمياً؛

-عشر (10) نسخ يوقعها مدير النشريات وتودع لدى المكتبة الوطنية؛

-خمس (05) نسخ من النشريات الإعلامية العامة يوقعها المدير، وتودع لدى المجلس الأعلى للإعلام؛

-خمس (05) نسخ يوقعها المدير، وتودع لدى الوزير المكلف بالداخلية.<sup>2</sup>

### التنظيم المهني:

تمثل إجراءات إصدار جريدة، عملاً سهلاً، مقارنة بتحديات إبقائها والحفاظ على انتظام صدورها. لذلك يجب تشكيل هيئة تحريرية تسهر على إعداد مواضيع الجريدة وتتابع انتظام صدورها وتكون من:

1- **رئيس التحرير:** هو المسؤول الأول عن تسيير الجريدة وقيادة هيئة تحريرها، لذا يجب أن يتمتع بثقة المديرية العامة وأن يتصف بالموهبة التحريرية. ويتمثل دوره في الإعداد لاجتماعات الهيئة، وتقرير المواضيع القابلة للنشر ومتابعة إنجاز الجريدة.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 9

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 10

2- أعضاء هيئة التحرير: يشترط في تشكيل فريق التحرير ما يلي:

- أن يكون قليل العدد مما يسهم في تيسير عمليات النقاش ويعمل على مرونة التحامهم.

- أن يكون تمثيلاً ( Représentatif ) لكل وحدات المؤسسة، وهذا باختيار أعضائها من وحدات مختلفة من المؤسسة.

- أن يكون فريقاً محفزاً، تتعدد تخصصات أعضائه بين التحرير والتصميم والتصوير... الخ.

3- المرسلون: تمثل شبكة المرسلين أهم الوسائل و الطرق التي تضفي على المؤسسة لا مركزيتها، إعلامياً على الأقل، حيث تكون بذلك حاضرة وقريبة من كل وحداتها. ذلك أن المرسلين يشكلون وسائط (Relais) عمل أساسية بين الجريدة والمؤسسة.

وينصح بانتماء طاقم هيئة التحرير إلى المؤسسة، وذلك " ليكون لديهم فهم أعمق لأهداف المؤسسة وسياستها من جهة، واحتياجات العمال من جهة ثانية"<sup>1</sup>، مما يساعد على أداء المهام الأساسية الثلاث التي يتعين على الجريدة الداخلية لأي مؤسسة أداءها وهي :

-مهام سياسية: حيث تعمل هيئة التحرير على مطابقة محتوى الجريدة للسياسة العامة

38

للمؤسسة وخطها الافتتاحي،

-مهام تحريرية: تعنى فيها هيئة التحرير بمسؤولية تقديم محتوى متنوع يرضي حاجيات

كافة الشرائح العمالية على اختلاف تدرجهم في السلم الوظيفي.

-مهام تقنية: تحترم من خلالها هيئة التحرير، القاعدة التيبوغرافية: تركيب الصفحات،

توازن المقالات واختيار الصور... الخ

<sup>1</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Thirry, LIBEART : Op. cit, P 38 :

### المبحث الثالث:

#### وظائف وأهداف الجريدة الداخلية بمؤسسة

تلعب جريدة المؤسسة أدواراً هامة في عملية الاتصال الداخلي، إذ أنها تعمل " من جهة على إشاعة الحس بالانتماء وإيقاظ مشاعر التضامن بين مختلف الشرائح العمالية بالمؤسسة، وتسمح من جهة أخرى بإبراز فلسفة المؤسسة والتعريف بمكانة مصالحها

ومديريتها والتعريف بمشاريعها ونشاطاتها وتبيان مجمل الأحداث الخارجية التي شاركت  
المؤسسة في فعاليتها " <sup>1</sup>.

وقد حددت Marie-Hélène WESTAPHALEN في كتابها Le  
communicator : Le guide de la communication، خمسة وظائف لجريدة المؤسسة  
نوضحها في الجدول التالي:

40

الجدول رقم (04): وظائف الجريدة الداخلية لمؤسسة حسب Marie-  
Hélène WESTAPHALEN

<u>المهام.....Mission</u>	<u>المحاور أو المواضيع المتناولة</u>
إعلام.....Informer	- إستراتيجية المؤسسة - وضعية السوق والمنافسة - آفاق المؤسسة .....
افتتاح.....Ouverture	- بانوراما اقتصادية عامة

<sup>1</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P: 26.

- أصداء عن الأحداث الحالية....	
- عرض مختلف مصالح ومديريات ووحدات المؤسسة ووظائف. - النشاطات الثانوية للمؤسسة....	<b>إزالة الحواجز.....Décloisonnement</b>
- تخصيص منبر حر للعمال - الإعلانات القصيرة..... - عرض أداء كافة الشرائح العمالية إزاء قضية معينة.....	<b>الحوار.....Dialogue</b>
- الحياة اليومية داخل المؤسسة - الوظائف المختلفة وتطورها داخل المؤسسة - التعريف بمديريات المؤسسة ووحدات وكذا العاملين بها. - تقديم عرض (Grand Plan) لرجل أو عامل معين في المؤسسة أو وظيفة معينة.....	<b>استطلاع.....Reconnaissance</b>

**المصدر: Marie-Hélène, WESTAPHALEN: Op. cit, P : 92**

من خلال ما تم تسطيره من وظائف أساسية لجريدة المؤسسة في متعلقها الاتصالي، فإنها تتمكن من مخاطبة مختلف شرائح الجمهور المستهدف (Cible) من عمال المؤسسة، في محاولة لخلق جو مفعم بالتآلف بينهم من خلال تكوين روابط بين العمال على اختلاف تدرجهم في السلم المهني من جهة، والعمل من جهة ثانية، على التفاهم حول سياسة المؤسسة وذلك ب:

41

-عرض عناصر التكوين لتعميق معارف العمال حول المهنة من جهة، والسوق من جهة الثانية.

-إقامة وتثبيت رمز التقدير الاجتماعي والسيكولوجي.

-تشجيع الاتصال في كل الاتجاهات، النازلة، الصاعدة والأفقية.

-تطوير روح البيت"1.

إضافة إلى:

<sup>1</sup>Annie, TROADEC et Loïc, TROADEC: Op. cit. P : 79

- إقامة روابط بين العمال.

- خلق و تطوير الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

- الإعلام حول السياسة العامة للمؤسسة ونشاطاتها الاقتصادية والاجتماعية والحياة

داخل المؤسسة وعلاقتها بالزبائن والممولين ... الخ.

- تقديم وعرض معلومات تتكيف واهتمامات العمال"<sup>1</sup>.

وبهذا تكون جريدة المؤسسة قد جسدت فضاءا اتصاليا تربط من خلاله بين المؤسسة وعمالها، فصورت الطرف الأول في أوضح تجلياته (أي المؤسسة) وعملت على التقاف عناصر الطرف الثاني (أي العمال) حوله، من خلال تحفيزهم على بلوغ أهداف المؤسسة.

ولكي تؤدي جريدة المؤسسة أدوارها في الحياة الاتصالية داخل المؤسسة، يجب أن

تكون:"

-وسيلة للتعبير عن الرأي بحرية.

-وسيلة توفر خدمات معلوماتية كافية للعمال.

-وسيلة للمعالجة النفسية للعمال.

-وسيلة لتعميق الإحساس بالانتماء العمالي للمؤسسة.

-وسيلة للتقاف الإيديولوجي للشرائح العمالية حول السياسة العامة للمؤسسة."<sup>2</sup>.42

وعليه فجريدة المؤسسة لا تعبر عن المظاهر الاقتصادية للمؤسسة فقط بل هي عبارة

عن "بانوراما اقتصادية، سياسية، ثقافية، تقنية،... تعكس بشكل شفاف المظاهر

السيكولوجية، الأخلاقية، البيداغوجية، للمؤسسة"<sup>3</sup>.

وعليه، فإن جريدة المؤسسة إنما تمثل " علامة للهوية العميقة للمؤسسة هذه الأخيرة

التي تعرض كل ما يميزها من خلال أركان الجريدة التي تؤسس لإقامة اتصال داخلي من

خلال جمع و بث المعلومات من جهة، وتعمل استراتيجيا على تمثيل أسلوب عمل

المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Op. cit, P :138

<sup>2</sup>Donnet , GEORGE : Op. cit, P: 39.

<sup>3</sup>Ibid, P: 53.

<sup>4</sup> Annie, TROADEC et Loïc, TROADEC: Op. cit, P: 80.

---

ولتوضيح وظائف الجريدة داخل المؤسسة نقدم الجدول التالي:

الجدول رقم (05): وظائف الجريدة الداخلية لمؤسسة حسب Loïc et Annie TROADEC

خلق روح العائلة	الربط	تقدير	تكوين	إعلام
قسم (Valeur)	الجانبى (Transversal)	الإنتماء (Appartenance)	شرح (Explication)	تمهين (Praticité)
المرجعية (Référence)	النازل (Descendante)	تحفيز (Motivation)	تقدم (Progression)	منفعة (Utilité)
الأهداف (Objectif)	الصاعد (Ascendante)	تقويم (Valorisation)	دعم (Soutien)	شفافية (Transparence)
الوحدة (Unité)	الأفقي (Horizontal)	تنشيط (Animation)	مواقفة (Accompagnement)	موضوعية (Objectivité)

المصدر: TROADEC, Annie ET TROADEC, Loïc : Op. cit, P :80

"جريدة المؤسسة وسيلة استراتيجية هدفها إعلام، تحفيز وتقوية التضامن الداخلي للعمال من خلال خلق التآلف بينهم وإشراكهم في السياسة العامة للمؤسسة وتقليص المسافة بينهم وبين الهيئات الإدارية. كما تعمل، أيضا، على تغطية احتياجات العمال المعرفية على اختلاف مهنتهم وتنوعهم السوسيو ثقافي" <sup>1</sup>.

ومن خلال ما تقدم تتضح معالم الوظائف الاتصالية الداخلية لجريدة المؤسسة، ويتوضح أيضا ذلك التداخل الكبير بين مختلف هذه الوظائف، يرجع ذلك بشكل أساسي "إلى صعوبة ترجمة دور الجريدة إلى صياغات أو نسب رقمية" <sup>2</sup>.

ولعل هذا ما جعل Jean-Mark De Caudin, في كتابه La communication marketing : Concepts, Techniques, Stratégies يختزل وظائف جريدة المؤسسة في وظيفة واحدة هي الوظيفة الإعلامية\*، حين طرح فكرة الصيغة الثلاثية للمعلومة في جريدة المؤسسة والمكونة من:

-معلومة عن المؤسسة تبثها المديرية.

-معلومة عن الجمعيات والفرق الداخلية للمؤسسة تبثها لجان المؤسسة ونوادي التسلية

و النوادي الرياضية ... الخ.

-معلومة حول عمال المؤسسة، مصدرها العمال أنفسهم.

ومن خلال العمل على توفير كل صيغ المعلومات المسطرة ستعمل جريدة المؤسسة تلقائيا على أداء ما تبقى من وظائف من تعبير على فلسفة المؤسسة وإشاعة الحس بالانتماء إلى غير ذلك مما تم عرضه من وظائف لجريدة المؤسسة.

<sup>1</sup> Nicole, AUBERT-GUY AMOUREU et Michael, HOFFMAN et Autre : Rédiger et motiver : Secrets et pratiques, P: 95

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P: 24

\* أنظر:

Jean-Mark, DE CAUDIN: La communication marketing : Concepts, Techniques, Stratégies.

## المبحث الرابع:

### مبادئ نجاح الجريدة الداخلية للمؤسسة

قبل أن نشرع في تسطير أساسيات ومبادئ نجاح الجريدة الداخلية للمؤسسة، تجدر بنا الإشارة إلى بعض المقدمات التي يجب على هيئة تحرير الجريدة تحديدها مسبقاً "فنجاح أي جريدة يتوقف على مدى نجاح عددها الأول"<sup>1</sup> ، لأنها تضمن استقرار محتوى وشكل وطريقة الطباعة المتبعة، والتي تشكل في مجموعها علامات دلالة ( Points De Repères ) قارة يكونها العامل، في ذهنه، تجاه جريدته وهي :

" أولاً تحديد هدف الجريدة: والتي تعتبر مرحلة أساسية لتوضيح تموضع الجريدة داخل المؤسسة.

ثانياً: إعداد طرق عملها"<sup>2</sup> و ذلك بتحديد ل :

- الميثاق أو القاعدة التحريرية (La Charte Rédactionnelle)، كمرجعية تحريرية.
- أنموذج (Un Guabaret) أو شبكة تركيب صفحات الطبع، كمرجعية تصميمية.
- قاعدة تيبوغرافية (Une Charte Typographique)، كمرجعية لطريقة الطباعة"<sup>3</sup>.

بعد أن تترجم هذه المقدمات إلى واقع، تصدر الجريدة، ولكي تتمكن هذه الجريدة من القيام بوظائفها وبلوغ أهدافها، ينصح بالعمل بما يلي من مبادئ:

الانطلاق من اهتمامات العمال-الجمهور: ولأن " الجريدة لا تقرأ إلا إذا كانت قد تهتم العمال"<sup>4</sup> ، فعلى هذه الوسيلة أن تنطلق من مبدأ الصحافة القائل "الأولوية لمعرفة القراء"<sup>5</sup>.

علما أن قراء جريدة داخلية لمؤسسة لا يشكلون بالضرورة فريقاً متجانساً، فهي موجهة لكل عمال المؤسسة باختلاف وظائفهم، اهتماماتهم، عاداتهم...الخ. لأجل هذا كله على

<sup>1</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Thirry, LIBEART :Op. cit, P : 32

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P: 32

<sup>3</sup> Besombes, JEAN-YVES : Concevoir et réussir ses éditions-journal interne [ensemble@csi.com] 9.72 Ko (20-05-2006), 10 :42 :11, P : 2

<sup>4</sup> Ibid, P : 1

<sup>5</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P: 2

جريدة المؤسسة أن تعرف خصائص جمهور قرائها، نقاط اختلافهم ومواطن اتفاقهم، مراكز اهتمامهم... حتى تتمكن من جعل فضائها المعلوماتي شكلا هندسيا متعدد الأضلاع، يلبي كل ضلع منه اهتمامات فئة سوسيو مهنية معينة.

تنويع المقاربات وتدرج المعلومات: فمعرفة جريدة المؤسسة لطبيعة جمهورها المتنوع أفرادها و المختلف تدرجهم على السلم الوظيفي، يستلزم منها العمل، أوتوماتيكيا، على تقديم تنويعا موضوعاتية تتلائم وطبيعة قرائها واهتماماتهم، لتضع بين أيديهم معلومات حديثة، ملائمة، مفيدة، عملية... وفي الوقت نفسه موضوعية وكاملة... وعليه لا يجب أن تكون جريدة المؤسسة " وسيلة دعائية"<sup>1</sup> لصوت مدير المؤسسة ولا أن تسمح بالإفراط في نشر مواضيع حول قطاع أو وحدة إنتاج على حساب قطاعات ووحدات أخرى.

احترام دورية الصدور: إن احترام هذه الوسيلة لانتظام وثبات صدورها يشكل العنصر المفتاح (L'élément Clé) لتعبير جريدة المؤسسة عن وفائيتها (Fidélisation) تجاه قرائها من جهة وتجاه مصداقيتها من جهة ثانية.

وحتى تتمكن من تحقيق ذلك، ينصح بإتباع تركيبة دورية متوسطة، لا متقاربة جدا، يصعب في ظلها احترام الزمن و درء الملل الذي قد يخلفه التعاقب السريع لأعدادها على العامل-القارئ، ولا أن تكون متباعدة جدا، مما يمكن أن يؤدي بها إلى فقدان مصداقيتها، على اعتبار أن التباعد الزمني لدورية صدورها قد يعيق محاولات تكيفها والإحداث الآنية بالمؤسسة.

تحديد عدد صفحات الجريدة: وهو عنصر تحدد الأهداف المخولة لهذه الوسيلة، فمثلا نجد مجلة *Schleider Magazine* تتكون من 31 صفحة، في حين تتكون مجلة *Crédit Lyonnais* من 8 صفحات فقط. وما تجدر إليه الإشارة هنا هو وجوب احترام عدد صفحات هذه الوسيلة حتى تكون واحدة من الخصائص التي يميز بها عمال المؤسسة جريدة مؤسستهم الداخلية عن بقية جرائد المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> L. DEMONT et A. KEMPL, Et Autre: Op. cit, P : 225

احترام تقاليد توزيع الجريدة: هناك استراتيجيتين اثنتين لتوزيع هذه الوسيلة:

-إما الإرسال إلى منزل العامل.

-إما توزيعها في أماكن العمل.

ومهما تكن الإستراتيجية المتبعة، لا بد من تفادي أمرين اثنتين هما:

-التباين في طرق و توقيت التوزيع.

-التوزيع في الأوقات التي يكون فيها عمال المؤسسة غير مستعدين أو لا يمكنهم

الإطلاع عليها بسبب العمل الكثير، كصباح يوم السبت (بداية الأسبوع) أو مساء يوم

الأربعاء أو الخميس (نهاية الأسبوع).

تخصيص ميزانية للجريدة: إذ يجب تحديد مسبق لميزانية تضمن إنجاز هذه الوسيلة وتحفظ انتظام إعدادها وصدورها، وعلى العموم تتوقف كلفة الجريدة على الدورية، عدد الصفحات، وزن الورق المستعمل (Le Grammage)، السحب، التصميم، نوع الممول، وأيضا نوع الطباعة.... الخ.

الإعداد المسبق لقاعدة تحريرية: تنظم محتوى الجريدة الذي لا بد أن يخدم الأهداف

الاتصالية المقررة لهذه الوسيلة، هذه الأخيرة التي تمثل شخصية المؤسسة وهويتها.

وعليه يجب أن يستشف القارئ من جريدته معالم هذه الهوية، وهذا لا يتأتى إلا من

خلال اختيار استراتيجي لأركان قارة تعكس رهانات المؤسسة من جهة، وتلبي احتياجات

العمال من جهة ثانية. وذلك بمعالجة مواضيع واقعية بصدق و شفافية، لا سيما منها

المواضيع الحساسة كالأزمات، الحوادث، الخسارة، المنافسة... بطريقة بياة.

هذا دون تجاهل الحياة الاجتماعية للعمال بكل حقائقتها، وحتى لا تكون هذه الجريدة

وسيلة متجهمة ومنفرة، ولكي تكون جهازا لكل أعضاء المؤسسة، وليس المديرية فقط، يجب

أن تفتح للعمال نافذة للتعبير عن أفكارهم.

كل هذا بتوظيف أسلوب صحفي متنوع، متسلسل، سهل، واضح، بسيط ومختصر، "

يتخلله أسلوب فكاهي أحيانا يدعو للتفكير والتحليل، بأسلوب إنساني"<sup>1</sup>، بعيد عن النبرة

<sup>1</sup> Van Nicolas, HUYNH : Op. cit, P: 1

الإلزامية الإدارية، دون تجاهل كل التقنيات الصحفية لتهوية النصوص من عناوين رئيسية، عناوين فرعية... من جهة، واستخدام اللقالب الصحفية من جهة ثانية، كحوارات وبورتريه وروبورتاجات ومقالات... ولما لا "كاريكاتورات كرؤية أخرى للمعلومات"<sup>1</sup>.

يجب الاهتمام بشكل الجريدة: بنفس القدر الذي يلقاه المحتوى من اهتمام، فالمظهر المرئي لهذه الوسيلة عنصر مهم في جذب اهتمام القارئ، وعليه يجب عند إنجاز الجريدة الداخلية للمؤسسة مراعاة جملة من النقاط:

- غلاف مسترعر للانتباه (Accrocheur) يوحي بهوية المؤسسة من خلال إدراج ألوان و رموز دالة عن المؤسسة، دون إفراط في نفس الوقت.  
-تصميم جميل لفضاءات المعلومات في شكل أركان مرئية قارة دلالية تعرض نصوص هادئة، بسيطة، واضحة، سريعة... مرئية لتقطعات ريتم مستويات القراءة.  
-الاهتمام بعنوان الجريدة، إذ لا بد من اختيار عنوان مستقى من ثقافة المؤسسة والحياة المهنية لعمالها، عنوان سهل التداول، واضح الرسم ومصمم بجاذبية وإيحاء.  
-التوظيف الذكي للرسوم والصور لا سيما تلك التي تقع على الصفحة الأولى، والتي يجدر بها أن تدعو القارئ إلى قراءة ما حرر بخصوصها.

غير أن كل هذا لا يعني تقديمها بمظهر فاخر على ورق رفيع... إن المهم هو أن يخضع محتوى الجريدة لقواعد جمالية مألوفة وجذابة، مصممة بدقة وإتقان تسمح بنقلها السهل و تضمن للقارئ باستمرار، و بكل وفاء، إمكانية الاستدلال بكل سهولة في فضاءها المتنوع والجميل لبلوغ اهتماماته المعالجة، وبالتالي تحقيق قروئية سهلة وسريعة ومريحة.

## الفصل الثالث:

### دراسة واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

<sup>1</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : La communication interne, Revue N°11, [http://www.manacoache.com/fr\_contenu/article\_details.asp?article\_id=22] 98.8 ko (15-02-2006), 11 :09 :34, P : 1

يُعنى هذا الفصل بدراسة الواقع الاتصالي العام بمؤسسة سونطراك، على اعتبار أن "سونطراك-المجلة"، محور هذا البحث، لا تعدو كونها وسيلة اتصالية تنشط في ظل وسط اتصالي عام يتأثر بها ويؤثر فيها. وعليه نعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي الأول على عرض رؤية شاملة لحالة الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة.

وفي تمهيد لهذا الفصل نعرف بمؤسسة سونطراك من خلال تقديم معلومات عن نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي.

ثم، قمنا، انطلاقاً من المعايير التحليلية الثلاث، بدراسة طبيعة كل من:

- اتجاهات الاتصال الداخلي (معياري الاتجاه).

- الوسائل الاتصالية الداخلية (معياري الوسيلة).

- المعلومات المتداولة (معياري المحتوى).

بمؤسسة سونطراك.

وعليه، ومن خلال تحليلنا للجدول البسيطة في إطار هذا الفصل، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات التي تصور لنا الواقع الاتصالي العام الذي تصدر به الجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة التالية، والتي خصت السياق الاتصالي العام لمؤسسة سونطراك، قد تمت على مستوى دراسة الجداول البسيطة فقط. وهذا ما سبق الإشارة إليه، حيث لم نعتمد على الجداول المركبة\* في دراسة هذا الواقع.

**تمهيد:**

### التعريف بمؤسسة سونطراك

---

ظهرت مؤسسة سونطراك في بدايتها كمؤسسة لنقل وتسويق المحروقات La Société National De Transport Et De Commercialisation Des Hydrocarbures في 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 63-491.

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 و ذلك 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. وتتحوّل بذلك إلى مؤسسة متكاملة حاضرة في كل مراحل صناعة البترول ابتداء من مراحل البحث والاكتشاف الأولى إلى آخر مراحل التوزيع، بعد فترة وجيزة من تاريخ إنشائها لتؤكد للعالم اجمع قوتها الاقتصادية " حيث تحتل الصدارة العالمية في مجال استغلال، تحويل، نقل وتصدير الغاز الطبيعي عبر القارات"<sup>1</sup>.

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 بذلك مستودعا لتطوير كل الصناعات البترولية الجزائرية مع احتفاظها بنشاطها القوي في الاستكشاف، النقل، التسويق وحفر الآبار، التميع، تطوير البنيات الصناعية التحتية ووسائل الإنتاج والمصانع والمنشآت، وكل مباني صناعة المنتج المحروقاتي كالبلاستيك والأسمدة... الخ.

51

وقد استمرت مؤسسة سونطراك في التطور والانتساع ليلبلغ عدد مؤسساتها الفرعية عام 1980، 17 مؤسسة.

وبعد التطورات التي عرفتها الساحة الاقتصادية العالمية، وبعد صدور القانون الخاص بالمحروقات عام 1986، تبني مؤسسة سونطراك تنظيما جديدا من نوع الهولدينغ

---

<sup>1</sup> Cherif, Ouabdeslam: L'esprit d'entreprise, clé du développement: Réflexion d'un manager, P : 52

(Holding) "يهيئها، كمجموعة بترولية عالمية، قادرة على منافسة اكبر المؤسسات العالمية في مجال البترول"<sup>1</sup>.

ثم 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 42 سنة، واحدة من الأقطاب الصناعية وذلك تبعا لعدة اعتبارات لعل أهمها مواردها البشرية العالية والمقدرة 120000\* في كل المجمع وكذا محيطها المؤسساتي الهام والذي يتكون من 16 فرع محلي\* و24 فرع دولي\*\* (Internationales) أي متواجد خارج التراب الوطني وتابعة ماليا للمؤسسة الأم سونطراك، التي يقع مقرها (المديرية العامة) الاجتماعى بـ10 جنان المالك، حيدرة. الجزائر.

52

ولكي تتأقلم المؤسسة مع عولمة الاقتصاد نجدها قد وقّعت 87 اتفاقية شراكة منذ 1986 و إلى غاية 2005\*\*\* إضافة إلى تعاملها اليومي مع زبائنها الدوليين في السوق العالمية.

أحرزت سونطراك المرتبة الأولى محليا، وإفريقيا♦♦ والمرتبة الثانية عشر (12) عالميا♦ حسب تصنيف Top 100 للمجلة العالمية IWP ( Intelligence Weekly Petroleum) لسنة 2005 محققة رقم أعمال لنفس السنة يقدر بـ45 مليار US\$\*.

<sup>1</sup> Ahmed, SAID : La recherche pétrolière en Algérie : Projet histoire, P : 42

\* حسب إحصائيات 2005

\* Sonatrach : Filiales nationales, [http :www.Sonatrach-dz-com/filiales-/nationales.htm] 15 ko (03-10-2006), 14:33:02, P:01

\*\* Sonatrach : Filiales internationales, [http :www.Sonatrach-dz-com/filiales-/internationales.htm] 15 ko (03-10-2006), 14:33:02, P:01

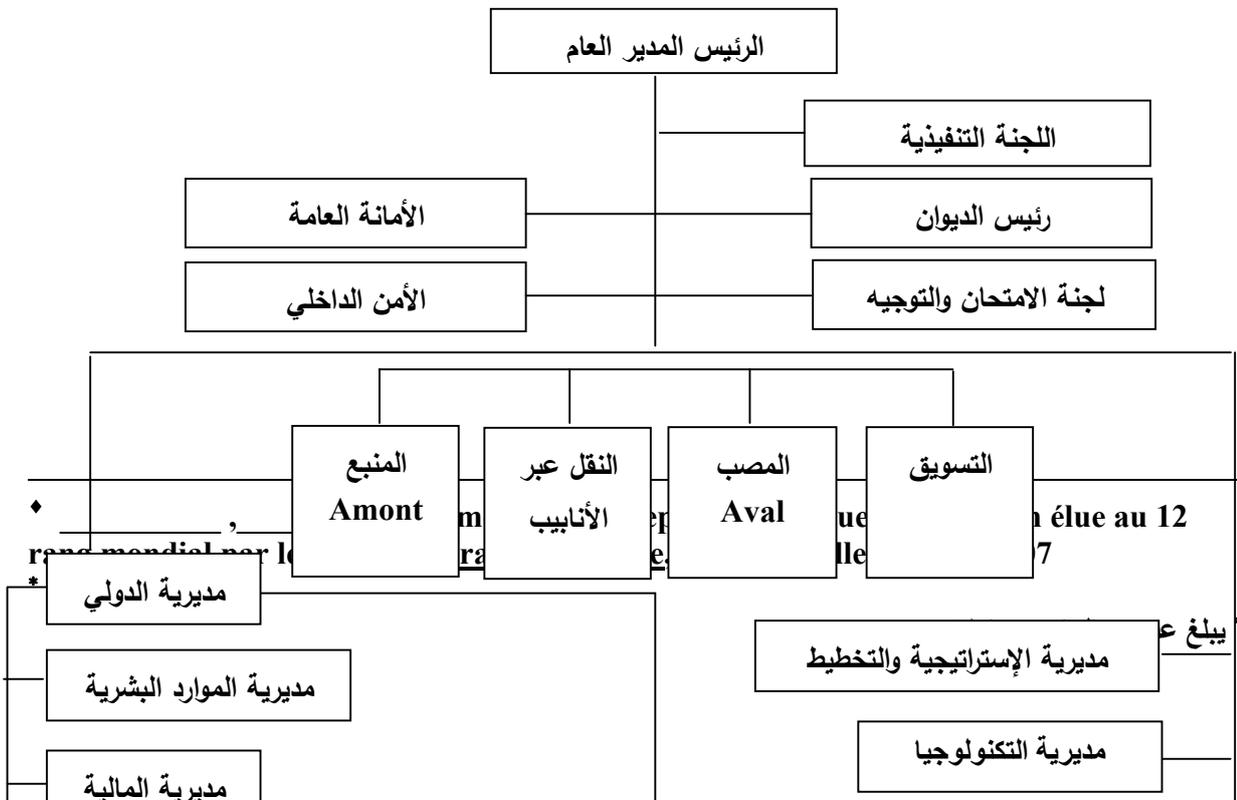
\*\*\* La journée parlementaire panafricaine, Alger, 19 mars 2006 : l'Afrique une région stratégique pour le développement de Sonatrach à l'international, P : 26

♦♦ Ibid, P : 03

كل هذا يشير إلى أن للمؤسسة محيط غاية في الأهمية سواء الداخلي منه المتعلق بالمؤسسة مجال دراستنا، فروعها ومواردها البشرية. أو الخارجي المتمثل في المؤسسات الشريكة والمتعاقدة والزبائن.

53

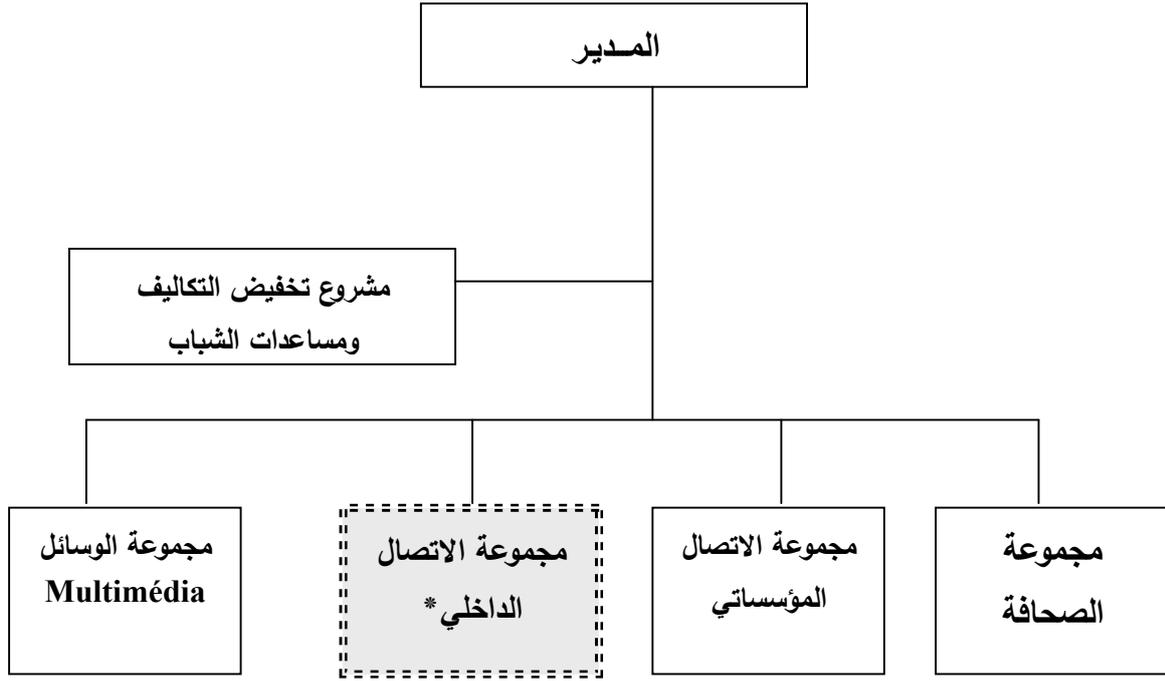
الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



## الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة

### \* مهام مجموعة الاتصال الداخلي:

- تنظيم سير المعلومة الصاعدة، النازلة والأفقية
- تطوير نشاطات الاتصال من أجل إقحام الجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنظيم الأبواب المفتوحة وذلك بغية التعريف بالمؤسسة.
- تنظيم تظاهرات مختلفة كالمحاضرات والمعارض غير ولايات الوطن.
- تطوير فضاءات الاتصال وتنشيط شبكاته.
- تسيير وتطوير المنشورات وركائز الاتصال الداخلي: كمجلة سونطراك-المجلة، كراس-سونطراك، الجريدة المصورة.
- التحليل المنتظم لمختلف القضايا والمواضيع المرتبطة بصلة مباشرة مع نشاطات المؤسسة.
- تقديم تقرير سنوي حول حالة الاتصال في المؤسسة.
- متابعة جميع الأحداث الخاصة بالمؤسسة من أجل تغطيتها.



- 
- ضمان تواجد المراسلين الصحفيين في مواقع الأحداث في التظاهرات ومختلف المناسبات.
  - نشر معلومات جديدة تتعلق بالاكشافات والمشاريع الجديدة.
  - المشاركة في مختلف أنشطة المديرية.

## المبحث الأول:

### اتجاهات الاتصال داخل مؤسسة سونطراك

يأخذ الاتصال داخل مؤسسة ثلاثة اتجاهات رئيسية: اتصال نازل، اتصال صاعد

واتصال أفقي.

ومن خلال هذا المبحث نعمل على دراسة واقع الاتصال الرسمي داخل مؤسسة

سونطراك من خلال دراسة طبيعة كل من الاتصالات: النازلة والصاعدة ( كاتصالات

رسمية) والاتصالات الأفقية (كاتصال غير رسمي).

## I. طبيعة الاتصال النازل:

يعتبر الاتصال النازل من الاتصالات الأكثر شيوعاً داخل المؤسسات<sup>1</sup>، مندرجا ضمن الاتصالات العمودية الرسمية، التي تظهر في شكل معلومات عملياتية، أوامر، تعليمات، توضيحات....الخ. وفيما يلي سنتعرف على طبيعة هذه الاتصالات داخل مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (06): طبيعة الاتصال النازل داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
1	هل تتلقى، دوماً، المعلومات التي تحتاجها من مسؤولك الإداري؟	نعم	30
		لا	81
		دون إجابة	39
2	هل تنقل لك الإطارات المعلومات التي تحصل عليها من مسؤولها المباشر؟	نعم	78
		لا	46
		دون إجابة	26
3	هل تشعر، أحياناً، بأن مسؤولك الإداري يحتجز عنك المعلومات التي بحوزته؟	نعم	84
		لا	44
		دون إجابة	22
المجموع		150	100,00

-أفادت نسبة 20% من إجمالي العينة المدروسة بتلقيها المعلومات التي يحتاجها من مسؤولها الإداري، في حين أكدت نسبة 54% (وهي أكثر من ضعف النسبة الأولى) عكس ذلك.

<sup>1</sup> Filipe, MIGANI: Les systèmes de management : Op. cit, P :25

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: 26%، 17.33%، 14.67% أي بمعدل: 19.33%

- أكدت نسبة 52% من مجموع المبحوثين على أن إدارات المؤسسة يقومون بإرسال المعلومات التي يستقبلونها من قبل مسؤوليهم، مقابل 30.66% ممن يعتقدون بأن إدارات المؤسسة لا يقومون بذلك.

- وهذا ما دفع 56% من المبحوثين بالتصريح عن شعورهم بأن المسؤولين يحتجزون المعلومات عنهم، في حين يرى 29.33% منهم فقط عكس ذلك.

هذه المعطيات تؤكد ضعف العمليات الاتصالية التي تنطلق من القمة (المسؤولين) إلى القاعدة (العمال) داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن طبيعة الاتجاه الثاني (الصاعد) من الاتصالات الرسمية بهذه المؤسسة؟

## II. طبيعة الاتصال الصاعد :

إن ضعف الاتصالات داخل مؤسسة سونطراك، قد يؤثر في الاتجاه الثاني من الاتصالات الرسمية، أي الاتصالات الصاعدة، والتي تنطلق، على عكس الاتجاه الأول، من الأسفل (العمال) إلى القمة (المسؤولين) داخل مؤسسة.

جدول رقم (07): طبيعة الاتصال الصاعد داخل مؤسسة سونطراك

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
29,33	44	نعم	هل تجد صعوبة في الاتصال بمسؤولك الإداري؟	4
46,67	70	لا		
24,00	36	دون إجابة		
16,00	24	نعم	هل تتلقى الأجوبة عن الأسئلة التي تنقلها لمسؤولك الإداري؟	5
60,00	90	لا		
24,00	36	دون إجابة		
32,67	49	نعم	هل يأخذ مسؤولك الإداري بالاعتبار المعلومات التي تقوم بنقلها له؟	6
44,00	66	لا		
23,33	35	دون إجابة		
41,33	62	نعم	هل تتردد، أحيانا، في نقل المعلومات إلى مسؤوليك خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عن ذلك؟	7
35,33	53	لا		
23,33	35	دون إجابة		
100,00	150	المجموع		

ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: 24%، 24%، 23.33%، 23.33% أي بمعدل: 23.66%

- أغلبية المستجوبين في مؤسسة سونطراك (46.67%) لا يجدون صعوبة في الاتصال بمسؤوليهم، مقابل عدد قليل منهم (29.33%) ممن يجدون صعوبة في ذلك.

- أكدت النتائج أن ما نسبته 60% من إجمالي العينة المبحوثة لا تتلقى أجوبة من مسؤوليها عن الأسئلة التي تطرحها مقابل نسبة 16% والتي عبرت عن ارتياحها تجاه ما تلاقيه استفساراتهم من أجوبة.

- أفادت نسبة 44% من العينة المدروسة أن ما يقدمونه من معلومات لمسؤوليهم لا يلاقي أي استجابة، في حين ترى نسبة 32.67% عكس ذلك.

- يخاف 41% من أفراد العينة المدروسة مما يمكن أن ينجر عن تقديمهم معلومات لمسؤوليهم، بينما يعتبر 35% منهم ذلك أمرا عاديا.

إن ظهور العمليات الاتصالية الصاعدة داخل مؤسسة سونطراك، ضعيفة ومحتشمة، يعتبر نتيجة حتمية لضعف الاتصال النازل، وعليه يجسد اتجاهي الاتصال (النازل والصاعد) بمؤسسة سونطراك، اتصالا رسميا ضعيفا.

ويقودنا هذا الاستنتاج إلى التساؤل عن طبيعة الاتصالات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة، والتي يمكن دراستها من خلال الاتجاه الثالث والمتمثل في الاتصال الأفقي.

### III. طبيعة الاتصال الأفقي:

إن "ضعف الاتصالات الرسمية داخل مؤسسة، سيدفع عمالها، لا محالة، إلى البحث عن المعلومات التي يحتاجونها عبر قنوات غير رسمية" <sup>1</sup>، كالملاء مثلاً. فهل طبيعة الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك، يؤكد هذا الافتراض؟

#### جدول رقم (08): طبيعة الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
43,33	65	غالبا	8 هل تحدث تبادلات اتصالية مع زملائك؟
40,00	60	أحيانا	
10,67	16	نادرا	
6,00	9	أبدا	
0,00	0	دون إجابة	
54,67	82	كافية	9 في رأيك هل هذه التبادلات؟
39,33	59	غير كافية	
6,00	9	دون إجابة	
100,00	150	المجموع	

- أكدت الغالبية العظمى من المبحوثين حدوث تبادلات اتصالية بينهم وبين زملائهم، ممثلة بنسبة 83.33% من إجمالي عدد العمال المبحوثين، والذي يقدر عددهم بـ 150 مبحوث .

<sup>1</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : L'information et la communication dans l'entreprise, Op.cit, P : 6  
 • ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: 0%، 6% أي بمعدل: 3%

- وقد تراوح تعبير أفراد هذه النسبة عن مدى حدوث تبادلات اتصالية بين " غالباً" بنسبة 43.33% و"أحياناً" بنسبة 40% ، بينما عبر 11% عن ذلك في خانة " نادراً"، في حين أجاب 6% فقط من مجموع المبحوثين بعدم حدوث تبادلات اتصالية بينهم معبرين عن ذلك في خانة "أبداً".

- أما عن درجة هذه التبادلات الاتصالية، فإن 54.67% من العينة المدروسة صرحت بأنها كافية، بينما يرى باقي أفراد العينة - باستثناء تسعة (09) مبحوثين ممن امتنعوا عن الإجابة - أن هذه التبادلات الاتصالية غير كافية بنسبة 39.33%.

إذن تؤكد نتائج هذا المحور، على فعالية الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع ونقل المحروقات (سونطراك)، مقارنة والاتصالات الرسمية.

## المبحث الثاني:

### وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك

توجد "علاقة وطيدة بين الوسيلة الاتصالية وفعالية العملية الاتصالية داخل مؤسسة"<sup>1</sup>، لهذا ارتأينا أن نخصص هذا المبحث الثاني لدراسة طبيعة وسائل الاتصال الداخلية بمؤسسة سونطراك ومدى فعاليتها، على اختلاف أشكالها: مكتوبة، شفوية، سمعية بصرية.

### I. طبيعة وسائل الاتصال:

---

<sup>1</sup> Alain SAUMIER, Audit de la communication en entreprise, Op ci, P: 10

نحاول التعرف على طبيعة وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هي الوسائل التي يفضلها العامل لتلقي عبرها المعلومات؟

**جدول رقم (09): طبيعة وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك**

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
10	ماهي الوسائل التي تفضل أن تتلقى عبرها المعلومات؟	أ.الوسائل المكتوبة	49,59
		ب.الوسائل الشفهية	19,92
		ج.الوسائل السمعية البصرية	30,49
		دون إجابة	0,00
	<b>المجموع</b>	246	100,00

- عموماً، يفضل العامل المستجوب تلقي المعلومات في شكل مكتوب بالدرجة الأولى أين سجلنا 49.59%، في حين يفضل 30.49% منهم الشكل السمعي البصري، بينما يفضل 19.49% فقط الشكل الشفهي.

وقد يرجع ذلك، إلى ما تتميز به الوسائل المكتوبة من مصداقية، وثوقية، سرعة.... الخ\*، خاصة إذا علمنا أن المستوى التعليمي للعينة المستجوبة يتراوح بين المستوى الثانوي والمستوى الجامعي\*\*.

**II. فعالية وسائل الاتصال المكتوبة:**

\* أنظر المبحث الثاني من الفصل الأول " معايير و أنواع الاتصال داخل مؤسسة"، ص:06

\*\* أنظر جدول رقم (01)، ص: ل

تتوافر مؤسسة سونطراك على وسائل مكتوبة عديدة، نذكر منها: "الفاش-أنفو" (Flash-Info)، "سونطراك-المجلة" (Sonatrach-La Revue)، "التقرير السنوي" (Le rapport annuel).....الخ، وهذا ما يدفعنا إلى طرح السؤال التالي: ما مدى فعالية وسائل الاتصال المكتوبة بمؤسسة سونطراك؟.

### جدول رقم (10): فعالية وسائل الاتصال المكتوبة داخل مؤسسة سونطراك

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
20,00	30	فعالة	11 هل الوسائل الاتصالية المكتوبة المتوفرة بسونطراك ؟
80,00	120	غير فعالة	
0,00	0	دون إجابة	
100,00	150	المجموع	

- يرى أربعة أخماس (5/4) أفراد العينة المستجوبة، أي بنسبة 80%، أن الوسائل الاتصالية المتوفرة بمؤسسة سونطراك غير فعالة، في حين يرى الخمس الباقي والذي يشكل نسبة 20% بأنها وسائل فعالة.

إن الوسائل الاتصالية المكتوبة، هي أولاً وقبل كل شيء، وسائل رسمية، تستعمل بصفة أكثر في الاتصالات النازلة، ولأن "الوسيلة هي الرسالة"<sup>1</sup>، فإن ضعف الاتصالات الرسمية من عدم فعالية هذه الوسائل. والذي يعود بالدرجة الأولى إلى سوء استخدامها، خاصة ونحن نعلم أن "الاستعمال السيئ لوسيلة اتصالية يعطل الاتصال"<sup>2</sup>.

### III.فعالية وسائل الاتصال الشفهية

<sup>1</sup> Alain SAUMIER, Audit de la communication en entreprise, Op ci, P: 10

<sup>2</sup> Emmanuel, DUPUY et. Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P : 102

من بين أهم الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة داخل مؤسسة سونطراك، نذكر الاجتماعات بكل أنواعها: التنسيقية، التوضيحية، التحضيرية، الإعلامية، .....البريستورمينغ\*.

ولدراسة مدى فعالية الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بمؤسسة سونطراك، نحاول فيما يلي، بحث آراء عمال المؤسسة تجاه هذه الوسائل:

#### جدول رقم (11): فعالية وسائل الاتصال الشفهية داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
12	هل الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بسونطراك ؟	فعالة	40,00
		غير فعالة	38,67
		دون إجابة	21,33
	المجموع	150	100,00

- يظهر من خلال الجدول رقم (10) تقارب إجابات عمال مؤسسة سونطراك حول مدى فعالية الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بالمؤسسة، حيث أفاد 40% من أفراد العينة بفعاليتها، في حين نفى ذلك ما نسبته 38.67%.

إن تقارب إجابات عمال مؤسسة سونطراك حول فعالية أو عدم فعالية هذه الوسائل ، يمكن تفسيره بمدى اهتمام كل فرد من أفراد العينة المستجوبة بالرسائل الاتصالية الشفهية.

#### IV.فعالية وسائل الاتصال السمعية البصرية

\* البريستورمينغ: اجتماع لمجموعة صغيرة من الأفراد، تمارس عملية إنتاج الأفكار، بدون مراقبة، على مبدأ التفاعلية (interaction).

إن كبر حجم مؤسسة سونطراك، اقتصاديا وبشريا، دفعها إلى خلق وسائل اتصالية سمعية بصرية داخل مكاتبها، لتسهيل عملية الاتصال مع وبيّن أعضائه<sup>\*</sup>.  
ومن بين هذه الوسائل، نذكر على سبيل المثال، لا الحصر: "سونطراك-أخبار" (Sonatrach-News)، الموقع الإلكتروني لسونطراك<sup>\*\*</sup>، الانترانيت.....الخ.  
ويدفعنا هذا إلى التساؤل عن مدى مساهمة هذه الوسائل في تفعيل العمليات الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك.

### جدول رقم (12): فعالية وسائل الاتصال السمعية البصرية داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
13	هل الوسائل الاتصالية السمعية البصرية بسونطراك؟	فعالة	44
		غير فعالة	76
		دون إجابة	30
المجموع		150	100,00

- يظهر من خلال الجدول رقم (11) مدى فعالية الوسائل الاتصالية السمعية البصرية المتوفرة بمؤسسة سونطراك، أين أكد 50.67% من عمال العينة المستجوبة عدم فعالية هذه الوسائل، مقابل 29.33% ممن يقرون العكس.

على الرغم من الميزانية الضخمة التي تخصصها مؤسسة سونطراك للوسائل السمعية البصرية، إلا أن هذه الوسائل الأخيرة، لا تساهم في تفعيل العمليات الاتصالية مع وبيّن أعضائها، حيث يعبر (30%)، أي تقريبا ثلث عمال المؤسسة عن عدم فعالية هذه الوسائل.

\* مقابلة مع توفيق بن شيخ: رئيس مجموعة الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال و استراتيجية الصورة ، في مقر المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:00

## المبحث الثالث:

### المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

تكتسي المعلومات أهمية بالغة داخل أي مؤسسة، لهذا نخصص هذا المبحث لدراسة طبيعة المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك. من خلال بحث طبيعة المعلومات العملية، العامة والتحفيزية. و كذا تحديد قائمة مصادر هذه المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.

## I. طبيعة مصادر المعلومات

تعمل وسائل الاتصال المكتوبة، الشفهية والسمعية البصرية، بالإضافة إلى المسؤول الإداري، الزملاء، محادثات الرواق والنقابة، على توفير المعلومات داخل مؤسسة سونطراك، لهذا ما هي المصادر الأكثر توفيراً للمعلومات بهذه المؤسسة؟

### جدول رقم (13): طبيعة مصادر المعلومات داخل مؤسسة سونطراك

النسبة	التكرار	السؤال		رقم السؤال
		نعم	لا	
75	113	نعم	أ.المسؤول الإداري	اختر من بين مصادر المعلومات الموظفة في هذه القائمة، أكثرها توفيراً للمعلومات التي تحتاجها؟
14	21	لا		
11	16	دون إجابة		
73	109	نعم	ب.الإعلانات	
9	13	لا		
19	28	دون إجابة		
77	115	نعم	ج.محادثات الرواق	
13	19	لا		
11	16	دون إجابة		
71	106	نعم	د.سونطراك-NEWS	
19	29	لا		
10	15	دون إجابة		
78	117	نعم	هـ.مذكرة المصلحة	
13	20	لا		
9	13	دون إجابة		
83	125	نعم	و.الزملاء	
6	9	لا		
11	16	دون إجابة		

76	114	نعم	ز.الاجتماعات			
13	20	أبدا				
11	16	دون إجابة				
55	82	نعم	ح.النقابة			
26	39	لا				
19	29	دون إجابة				
<b>100</b>	<b>150</b>	<b>المجموع</b>				

- يتصدر "الزملاء" قائمة مصادر المعلومات لدى عمال مؤسسة سونطراك، حيث سجل هذا المصدر نسبة 83%.

- يلي هذا المصدر "مذكرة المصلحة" التي سجلت نسبة 78%.

- وبمعدل 77% تأتي "محادثات الرواق" في المرتبة الثالثة .

- رابعا، تأتي "الاجتماعات" بنسبة 76%.

- ويمثل "المسؤول الإداري" خامس موفر للمعلومات في مؤسسة سونطراك بنسبة 75%.

- وتسجل "الإعلانات" نسبة 73% لتحتل المرتبة السادسة بذلك.

- وفي المرتبة ما قبل الأخيرة تظهر الوسيلة الاتصالية السمعية البصرية Sonatrach-News بنسبة 71%.

- وتختتم النقابة قائمة مصادر المعلومات مسجلة 55% فقط من إجابات المبحوثين.

تأتي هذه القائمة لتؤكد لنا، مرة أخرى، الدور البارز الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي (الأفقي) داخل مؤسسة سونطراك والذي يظهر في شكل "الزملاء" .

## II. طبيعة المعلومات العملياتية

تساعد المعلومات العملياتية على تنفيذ المهام داخل المؤسسات، لذلك لا يمكن تصور سير أي مؤسسة بدون هذه التبادلات من المعلومات<sup>1</sup>.  
إذن، ما هي طبيعة المعلومات العملياتية داخل مؤسسة سونطراك، ؟

جدول رقم(14): طبيعة المعلومات العملياتية داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
15	هل تتلقى المعلومات الكافية لأداء عملك؟	نعم	84
		لا	54
		دون إجابة	12
16	هل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب؟	نعم	31
		لا	105
		دون إجابة	14
17	هل تصلك هذه المعلومات واضحة؟	نعم	45
		لا	94
		دون إجابة	11
18	هل تصلك هذه المعلومات كاملة (غير ناقصة وغير محرفة)؟	نعم	71
		لا	51
		دون إجابة	28
19	هل تجيبك هذه المعلومات التي تصلك، دوماً، عن احتياجاتك المهنية (تهمك)؟	نعم	21
		لا	113
		دون إجابة	16
	المجموع	150	100,00

• ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: 8%، 9.33%، 7.33%، 18.67%، 10.67%.  
أي بمعدل: 10.8%

<sup>1</sup> Filippe, MIGANI: Les systèmes de management : Op. cit, P :52

- أفاد 56% من المبحوثين بتلقيهم ما يكفي من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم، في حين عبر ما نسبته 36% عن العكس.

- أما عن طبيعة هذه المعلومات فإنها:

تصل دوما متأخرة بنسبة 70% مقابل 20% ممن يرون العكس.  
ليست دوما واضحة بنسبة 62.66% مقابل 30% ممن يرون العكس.  
كاملة ( غير ناقصة أو محرفة) بنسبة 47.33% مقابل 34% ممن يرون العكس.  
قد لا تهتم العامل بنسبة 75.33% مقابل 14% ممن يرون العكس.

لا يتفق عمال مؤسسة سونطراك حول طبيعة هذه المعلومات، مما يؤكد على ذلك التميز الذي تمارسه المؤسسة في توزيع (إنزال) المعلومات العملية بين العمال أو، على الأقل، بين المديرين.

### III. طبيعة المعلومات العامة:

تعمل المؤسسة على خلق علاقة بينها وبين أعضائها (العمال) من خلال ما توفره لهؤلاء من معلومات عامة حول نفسها: تاريخ تأسيسها، مديرياتها، فروعها، إستراتيجيتها، أهدافها... الخ.

فهل مؤسسة سونطراك تعمل على توفير هذا النوع من المعلومات لأعضائها؟

جدول رقم (15): طبيعة المعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
20	هل تتوفر لديك معلومات عامة حول المؤسسة (تاريخ تأسيسها، عدد عمالها، عدد فروعها، أهدافها.....)؟	نعم	39
		لا	106
		دون إجابة	5
21	هل تعلم لمن توجه، داخل المؤسسة، للحصول على هذا النوع من المعلومات؟	نعم	30
		لا	91
		دون إجابة	29
	المجموع	150	100,00

- أكدت نسبة مرتفعة من الإجابات تقدر بـ 70.67% على عدم توفر المعلومات العامة التي تخص المؤسسة والمديريات والمصالح... في حين توفر هذا النوع من المعلومات لدى 26% من العمال المستجوبين.

• ملاحظة: متوسط الأسئلة التي بقيت "دون إجابة" في هذا المحور تراوحت بين: 3.33%، 19.33% أي بمعدل: 11.33%

- أما عن ما إذا كان العامل يعلم لمن يتوجه للحصول على هذا النوع من المعلومات التي يحتاجها في بعض الأوقات، فإن إجاباتهم سجلت فقط 20% ( خمس واحد 5/1 من مجموع العينة المستجوبة) من الذين أقرروا بذلك، في حين تدل النسبة المرتفعة المسجلة 60.67% ( أي ثلاثة أخماس 5/3 مجموع المستجوبين) على عكس ذلك.

تدل هذه المعطيات، مرة أخرى، على التمييز الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة في توزيعها للمعلومات العامة بين أعضائها (العمال).

#### IV. طبيعة المعلومات التحفيزية

تلعب المعلومات التحفيزية، التي تتمثل في "أخبار الترقية، التقاعد، الأجرة، الخدمات الاجتماعية، العائدات، المكافآت....."، دورا هاما في تحفيز العمال على أداء المهام داخل المؤسسة، وعليه بجدد بنا البحث عن طبيعة هذا النوع من المعلومات في مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (16): طبيعة المعلومات التحفيزية داخل مؤسسة سونطراك

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
22	هل تتوفر لديك معلومات عن الترقية، التقاعد، الأجرة ( أي تلك المعلومات التي تحفزك للعمل أكثر بهذه المؤسسة)؟	نعم	41,33
		لا	50,67
		دون إجابة	8,00
23	هل أنت راض عن عملك بهذه المؤسسة؟	نعم	70,00
		لا	30,00
		دون إجابة	0,00
المجموع		150	100,00
24	إذا كانت إجابتك بنعم، فلماذا؟	أ.مكانة المؤسسة و شهرتها	32,31
		ب.تشجيع المبادرات الفردية	44 ,17
		ج.أسباب مالية تتعلق بالراتب الشهري و الامتيازات المادية الأخرى	26 ,30
		د.العلاقات المهنية الجيدة	20,00
		دون إجابة	00 ,0
المجموع		195	100,00

- سجل توفر هذا النوع من المعلومات نسبة 41.33%، في حين أكد 50.66% من إجمالي المستجوبين عدم توفر المعلومات التحفيزية.

- هذا ما جعل النسبة المرتفعة من عمال المؤسسة الواردون في عينة الدراسة عن رضاهم بالعمل في مؤسسة سونطراك، تبعا لتدرج ملحوظ في أسباب ذلك:

- مكانة المؤسسة و شهرتها 32.31%
- أسباب مالية 30.26%
- العلاقات المهنية الجيدة 20%
- تشجيع المبادرات الفردية 17.44%

- وتعتبر 30% من أفراد العينة عن عدم رضاها التام عن عملهم في المؤسسة مما حال دون شعورهم بالانتماء إليها.

يصرح 30% من عمال مؤسسة سونطراك (تقريبا الثلث)، عن عدم رضاهم التام بالعمل في هذه المؤسسة ، مما يؤكد ضعف العمليات الاتصالية داخل هذه المؤسسة في نقلها، أيضا، للمعلومات التحفيزية.

## استنتاجات الفصل الأول:

### واقع التنظيم المهني للاتصال داخل مؤسسة سونطراك

- يترتب عن امتداد مؤسسة سونطراك جغرافيا وضخامة مواردها البشرية تعقيدا كبيرا على مستوى هيكلها التنظيمي\* ، الذي يوضح تَمَرُّكُ السلطة بيد الرئيس المدير العام للمؤسسة، وكذا تعدد المستويات الإدارية وبالتالي تَعَقُّدُ 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 الكبرى للاتصال لمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة التي لا يتجاوز عدد عمالها الـ38 عامل<sup>1</sup> والتي تنتمي إلى مديرية النشاطات المركزية، هذه الأخيرة التابعة "لمديرية الدولي"<sup>\*\*</sup> التي تحظى بإشراف مباشر من قبل الرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك<sup>\*\*\*</sup>.

- موقع مديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة يُوضح الأهمية البالغة التي تُوليها المؤسسة لقطاع الاتصال بقسميه الداخلي والخارجي، غير أن عدد العاملين بهذه المديرية غير كاف لأداء المهام الاتصالية بالمؤسسة. لاسيما إذا ما قورن بحجم المؤسسة وضخامة نشاطاتها.

- العدد القليل لإداريي وعمال مديرية الاتصال خَلَّف تنظيميا غير محكم المهام بالنسبة للمجموعات المكونة لها، فمجموعة الاتصال الداخلي التي لا يتجاوز عدد أفرادها 12

\* أنظر الشكل رقم (03)، ص: 53

<sup>1</sup> مقابلة مع: عبد الغاني، خلفي، رئيس مجموعة الصحافة بمديرية الاتصال و إستراتيجية الصورة ، بمقر المديرية

العامّة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

\*\* أنظر الشكل رقم (04)، ص: 54

\*\*\* أنظر الشكل رقم (03)، ص: 53

فرداً<sup>1</sup>، تجمع بين نشاطات الاتصال الداخلي وتطويرها، من تنظيم لسير المعلومات الصاعدة والنازلة والأفقية وكذا تسيير وتطوير المنشورات والدعائم الاتصالية الداخلية من جهة وبين نشاطات الاتصال الخارجي كتنظيم الأبواب المفتوحة والتظاهرات عبر الولايات\*.... الخ من جهة ثانية، الشيء الذي دفع أفراد مجموعة الاتصال الداخلي -رغم توزيع المهام الواضح في الشكل رقم (03)- إلى الاستعانة بجميع أفراد مجموعة الاتصال لإتمام مهامها.<sup>2</sup>

- سَطَّرَت مؤسسة سونطراك أهدافا اتصالية داخلية وأوجدت وسائل عديدة تسعى لتحقيق ذلك\*\*، غير أن هذا يبقى غير كاف في ظل غياب استراتيجية اتصالية<sup>3</sup> مَوْثَقَةٌ واثقة، محكمة ومُنْبَثِقَةٌ عن الواقع الاتصالي المعاش بالمؤسسة، لثُعْنَى بتنظيم وتوجيه نشاطاتها الاتصالية الداخلية نحو أهدافها الاستراتيجية العامة، ذلك انه لا مجال لمبدأ الارتجالية في هذا الميدان داخل المؤسسات، والصدفة لا تحمل المفاجآت السارة دائما.

- وأخيرا تجدر الإشارة إلى ارتفاع نسبة العمال الذين امتنعوا عن الإجابة على أغلبية أسئلة الاستبيان الخاصة بواقع الاتصال الداخلي والتي تقدر بـ 15.26%، أين سجل محور الاتصال الصاعد وحده نسبة 23.66%.

### واقع الاتصال النازل داخل مؤسسة سونطراك

- تظهر هذه الاتصالات بمؤسسة سونطراك وفق صورة غير كافية وبطريقة غير فعّالة، حيث عبّر الإداريون عن عدم تلقّهم -دائما- للمعلومات التي يحتاجها من مسؤوليهم المباشرين.

<sup>1</sup> مقابلة مع: \_\_\_\_\_، معزوز: موظف بمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة، بمقر المديرية العامة لسونطراك، يوم

2006/04/15، على الساعة 11:25

\* انظر الشكل رقم (04)، ص: 54

<sup>2</sup> مقابلة مع \_\_\_\_\_ زايدي، مكلف بمجلة "سونطراك-المجلة" بمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة، في مقر المديرية

العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25.

\*\* انظر الملحق رقم (05)، ص: 251

<sup>3</sup> مقابلة مع توفيق بن شيخ، رئيس مجموعة الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة، في مقر المديرية

العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة: 11:00.

- هناك نوع من التمييز بين المستويات الإدارية في توزيع وبتث المعلومات.
- مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ضعيف جدا، إن لم تكن منعدمة كليا، إذ تُعبر الأغلبية المستجوبة أن هناك نوع من حجز للمعلومات من طرف المسؤولين.
- يلعب إطارات مؤسسة سونطراك أدوارا فعّالة في سلسلة الاتصالات النازلة كوسطاء (Relais) بين الرؤساء و المرؤوسين.

### واقع الاتصال الصاعد داخل مؤسسة سونطراك

- لا يجد عمال مؤسسة سونطراك صعوبة في اصعاد المعلومات لرؤسائهم.
- يؤكد نصف عمال مؤسسة سونطراك -تقريبا- على أن المعلومات التي يقدمونها لرؤسائهم لا تلاقي أي استجابة.
- يؤكد ثلث عمال مؤسسة سونطراك -تقريبا- أنهم لا يتلقون أجوبة من مسؤوليهم عما يطرحونه عليهم من أسئلة.
- تُعبر الأغلبية المستجوبة من عمال مؤسسة سونطراك عن خوفها مما يمكن أن ينجَرَ عن تقديمها معلومات لمسؤوليها.

- يُؤدي امتناع الرؤساء، في بعض الحالات، عن إفادة مرؤوسيهـم بالمعلومات التي يحتاجونها أو الإجابة عما يطرحونه من أسئلة. إضافة إلى عدم إعارتهم الأهمية اللائقة لما يقدمونه لهم من معلومات، مما يؤدي إلى خلق هوة بين الرئيس والمرؤوسين. وبالتالي ظهور نوع من أحاسيس عدم الثقة المتبادلة، خاصة من طرف المرؤوس. هذا الأخير الذي تتولد لديه، بفعل ما سبق ذكره، نوع من الشكوك تجاه رئيسه والمخاوف مما يمكن أن ينجر عن نقله (اصعاده) معلومات لمسؤوله المباشر، وكننتيجة حتمية، يتَهَرَّبُ العامل من أداء هذا النوع من الاتصالات، ما من شأنه إضعاف الاتصالات الصاعدة بالمؤسسة.

### واقع الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك

- أمام ضعف الاتصالات الرسمية، النازلة والصاعدة، بحث الأجراء عن المعلومات التي يحتاجونها من خلال تبادلات لغوية مع زملائهم، ليعوضوا بذلك غياب أجوبة رؤسائهم عما طرحوه من أسئلة.

- وجد عمال مؤسسة سونطراك في زملائهم، كاتصال غير رسمي، بديلا عن الاتصالات الصاعدة والنازلة بالمؤسسة. حيث أكد غالبيتهم كفاية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة.

- رغم أهمية الاتصالات الأفقية داخل المؤسسة، لما تتميز به من طابع إنساني، إلا أنه و في حالة اختلال التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي ستأخذ الإشاعة مكان المعلومة لا سيما في ظل غياب الثقة والمصداقية لدى الجهة المُسيرة خاصة.

### مدى فعالية وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك:

- إن التَّعدُّدُ والتنوع أو حتى التَّكْثُفُ (Sophistication)، أحيانا أخرى، في إيجاد وسائل اتصال داخل مؤسسة لا يكفي لضمان اتصال ناجح. فالوسائل الإعلامية المتوافرة داخل مؤسسة سونطراك ابتداء من الهاتف ، الفاكس...مرورا بجريدة المؤسسة، الفلاش أنفو...وُصُولًا إلى فيلم المؤسسة والجريدة المصورة وغيرها من الوسائل\* التي جُنِّدَت لضمان سيولة متبادلة للمعلومات بين جميع أعضاء المؤسسة وإعلامهم وتحفيزهم، غير أن هذه الوسائل تبدو غير فعالة في نظر عمال مؤسسة سونطراك، وفي نظرنا أيضا ما دامت قد أكَدَّت عدم نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة لها.

- الوسائل الاتصالية المكتوبة المتوفرة بمؤسسة سونطراك غير كافية بنسبة 80%.

80

- تقاربت إجابات عمال مؤسسة سونطراك حول فعالية(40%) وعدم فعالية (38.7%) الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بمؤسسة سونطراك.

---

- يُؤكِّدُ أغلبية عمال مؤسسة سونطراك على أن الوسائل الاتصالية السمعية البصرية المتوفرة بالمؤسسة غير فعالة بنسبة 51%..

- يُفَضِّلُ نصف (50%) عمال مؤسسة سونطراك تلقي المعلومات - بالدرجة الأولى- عبر الوسائل المكتوبة لما توفره هذه الأخيرة للمعلومة المَنْقُولَة عبرها من مصداقية، مرونة، وُثُوقِيَّة (Fiabilité) ، و رسمية...الخ.

- تُؤثِّتُ (30%) عمال المؤسسة تقريبا يُعَبِّرون عن إنِّبهارهم بما توفره الوسائل السمعية البصرية من جاذبية، لذا نجدهم يفضلون تلقي المعلومات عبر هذه الوسائل.

- لا يفضل عمال مؤسسة سونطراك كثيرا (19%) تلقي المعلومات عبر الوسائل الشفهية ويرجع ذلك لإدراكهم بما يمكن أن يلحق المعلومات من تحريف.

### مصادر المعلومات داخل مؤسسة سونطراك

- تَحْتَلُّ العلاقات الإنسائية (الزملاء) مكانة هامة كمصدر أول للمعلومات داخل مؤسسة سونطراك، لتحل محل الشبكة الرسمية للمؤسسة التي بدت بشكل عقيم وغير كاف.

- تَحْتَلُّ "مُذَكِّرة المصلحة" المرتبة الثانية في قائمة مصادر المعلومات داخل المؤسسة لتسجل بذلك المصدر الرسمي الأول للمعلومات بسونطراك.

- إن ضعف الاتصالات الرسمية، خاصة منها النازلة، قد أوجد فضاءً شاغراً تمكنت "مُحَادِثَاتُ الرِوَاق" من خلاله أن تحتل المرتبة الثالثة على قائمة مصادر المعلومات بهذه المؤسسة، لتحمل معلومات صحيحة أحيانا وكاذبة أحيانا أخرى. وبمعنى آخر فإن المَصْدُرُ مُحَادِثَاتُ الرِوَاق رأس قائمة مصادر المعلومات بمؤسسة سونطراك يَعْنِي أن مجال عمل الإِشَاعَة في هذه المؤسسة واضح جدا.

- "الاجتماعات" تحتل -كوسيلة اتصالية شفوية- المرتبة الرابعة في قائمة مصادر المعلومات داخل مؤسسة سونطراك.

- لا يُمَثَل "المسؤول الإداري"، مصدرا فعّالاً للمعلومات في مؤسسة سونطراك، حيث يحتل المرتبة الخامسة مما يؤكد ضعف الاتصالات الرسمية، خاصة النازلة منها.

- "الإعلانات" كوسيلة مكتوبة لا تُوفّر كثيراً من المعلومات لعمال مؤسسة سونطراك، لذلك تم تصنيفها في المرتبة السادسة على قائمة مصادر المعلومات.

- الوسيلة الاتصالية السمعية البصرية "Sonatrach-News" تظهر في المرتبة ما قبل الأخيرة كمصدر غير فعال لنقل المعلومات داخل مؤسسة سونطراك.

- تَحْتَنِمُ "النقابة" قائمة مصادر المعلومات بمؤسسة سونطراك، على الرغم من كونها الأداة المؤسسية الأولى تمثيلاً للعمال وحقوقهم، لتؤكد هامشية أدوارها الاتصالية داخل المؤسسة.

### طبيعة المعلومات العملياتية المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

- تسهر المؤسسة، بَعْضِ النظر عن نوعها وحجمها، على توفير هذا النوع من المعلومات لعمالها نظراً لأهميتها البالغة من حيث كونها إحدى الضروريات التي تساعد العامل على أداء مهامه بأكمل صورة، وبالتالي تحقيق اهدافها الاتصالية. وفي مؤسسة سونطراك يُعبر ما نسبته 36% من العمال عن عدم تَوْفُرِ ما يكفي من المعلومات العملياتية الضرورية لأداء وظائفها المهنية.

- تتوفر لدى أكثر من نصف عمال مؤسسة سونطراك، ما يكفي من المعلومات العملياتية الضرورية لأداء مهامهم داخل المؤسسة.

- إن هذا الاختلاف بين إجابات من يملكون ومن لا يملكون المعلومة العملياتية، دليل على التمييز في بث وإنزال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية العمالية.

- تتميز المعلومات العملياتية المتداولة داخل مؤسسة سونطراك بالوضوح والكمال فهي في معظمها غير محرفة ولا ناقصة غير أنها متأخرة لا تصل في وقتها المناسب ولا تجيب دائما على احتياجات العامل.

### طبيعة المعلومات التحفيزية المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

- لا تُوفّر مؤسسة سونطراك معلومات تحفيزية لكل عمالها بصفة متساوية وهذا ما يؤكد مرة أخرى على التمييز بين المستويات الإدارية في بث وإنزال المعلومات.

- لا يتّوَفَّر أكثر من ثلثي عمال مؤسسة سونطراك (70.67%) على هذا النوع من المعلومات.

- يُفِزُ رُبُع عمال مؤسسة سونطراك (26%) بتلقيهم للمعلومات التحفيزية مع العلم أن نفس النسبة تقريبا عبرت عن شعورها بالانتماء لمؤسسة سونطراك.

- عَبَّرَ عمال مؤسسة سونطراك بأغلبية تقدر بـ(70%) عن إحساسهم بالانتماء إليها. لأسباب مالية تتعلق بالراتب الشهري والإمكانيات المادية التي توفرها المؤسسة بالدرجة الأولى (32.31%)، ثم لمكانة مؤسستهم وشهرتها بالدرجة الثانية (30.26%)، وتليها العلاقات المهنية و الجيدة (20%)، في حين لم تسجل المعلومات التحفيزية في هذا المجال سوى ما نسبته (17.44%).

### طبيعة المعلومات العامة المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

- تتوفر المعلومات العامة عند عمال مؤسسة سونطراك بنسبة 51%.

---

- كِبَر حجم مؤسسة سونطراك، تَعَدُّ فُرُوعها، كَثْرَة مديرياتها وبالتالي مكاتبها، إضافة إلى رأسمالها البشري الضخم مع عدم فعالية الوسائل الاتصالية الداخلية كلها أسباب جعلت عمال سونطراك لا يعرفون الوِجْهة الصحيحة للحصول على المعلومات العامة التي يحتاجونها عن مؤسستهم.

- يعرف 20% من عمال مؤسسة سونطراك مصادر المعلومات العامة بهذه المؤسسة.

تقوم هذه الدراسة على الاقتراب من واقع الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك والتي تصدر في شكل مجلة\* تحت اسم "سونطراك-المجلة" (Sonatrach-La Revue).

وعليه، كان لزاما علينا -ووفقا لمقتضيات البحث العلمي- أن نقدم في مستهل هذا الفصل تمهيدا نقدم من خلاله بطاقة فنية لهذه الوسيلة.

لنعمل بعدها على دراسة كل جوانب "سونطراك-المجلة"، من خلال حصر هذه الجوانب في مباحث ثلاث يتعلق كل منها ب: الشكل، المحتوى، الجمهور على الترتيب.

فمن خلال المبحث الأول، وقصد التعرف الأعمق على طبيعة "سونطراك-المجلة"، نهتم بجانب الشكل فيها لا سيما وأنها صدرت وفقا لأشكال مختلفة. وذلك بدراسة العناصر التالية: المادة الإعلامية، الدورية، اللغة والأركان.

وفي المبحث الثاني، وهو الذي يمثل النواة المركزية لهذه الدراسة، نحاول رصد ما تُؤديه "سونطراك-المجلة" من أدوار اتصالية بالمؤسسة. وذلك بدراسة المحاور الإعلامية المتناولة على مستوى صفحاتها.

لنقوم في المبحث الثالث بدراسة جمهور La cible "سونطراك-المجلة" وخصائصه وذلك حسب المتغيرات المتبعة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيومهنية وكذا الأقدمية.

من خلال هذه الدراسة، و من خلال ما تم التوصل إليه من خلال كل مبحث، يتأتى لنا أن نسطر جملة من الاستنتاجات التي قمنا بمناقشتها في نهاية هذا الفصل، هذا ما سمح لنا بعرض الاستنتاجات الأولية والتي تمثل خاتمة الفصل الرابع.

**تمهيد:**

### معلومات عن سونطراك-المجلة

\* و لذلك تم استخدام مصطلح مجلة بدل جريدة على مستوى الإطار التطبيقي من هذا البحث.

يتوفر على مستوى لُورس (Lours) "سونطراك-المجلة" وفي أعدادها الـ49 بطاقة تعريف موجزة مفادها أن:

- "سونطراك-المجلة": هي مجلة لمؤسسة سونطراك تصدر كل ثلاثة أشهر عن مديرية الاتصال واستراتيجية الصورة، موجهة بشكل أساسي لعمال المؤسسة.
- التركيب (Conception): الشكل الخطي (Graphisme) والإنجاز (Réalisation) من طرف RSM (Régie Sud Méditerrané).
- قرص الصورة (Crédit photos): سونطراك. RSM-REX.
- الفلاشاج (flashage) بالنسخة.
- طباعة: ANEP (الوكالة الوطنية للنشر والتوزيع).
- رقم التعريف (ISSN): 1070-1111
- النصوص المنشورة بالمجلة لا تمثل بالضرورة المواقف الرسمية للمؤسسة.

صدر أول أعداد "سونطراك-المجلة" في نوفمبر 1995 ليُبشِّرَ عمال المؤسسة بميلاد وسيلتهم الاتصالية المُصمَّمة خِصيصًا بهدف إعلامهم بنشاطات مؤسستهم ورئيسها، عن طريق تغطية جميع الأحداث الهامة من أجل خلق التآلف بينهم وتنمية روح الجماعة والشعور بالانتماء لهذه المؤسسة وبالتالي تحفيزهم نحو الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup> المسطرة.

86

وفي ظل إصدارات متعددة وجديدة للمدريات المختلفة بسونطراك تبقى "سونطراك-المجلة" المجلة الأساسية للمؤسسة<sup>2</sup>، لأنها تنفرد من حيث صدورها باسم مؤسسة سونطراك، وليس باسم المديرية التابعة لها، من جهة، ولأنها تتوجه من جهة ثانية إلى كل عمال المؤسسة على اختلاف مديرياتهم وفروعهم وكذا تدرُجهم على السلم الوظيفي. ولا تخص شريحة عمالية معينة دون الأخرى.

<sup>1</sup> مقابلة مع \_\_\_\_\_ زايدي، مكلف بمجلة "سونطراك-المجلة" بمديرية الاتصال و استراتيجية الصورة، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

<sup>2</sup> مقابلة مع أسيا بن خريف، إطار بمديرية فحص المجمع، في مقر المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/70/01،

على الساعة 11:45

وبالتالي فهي حلقة وصل بين المؤسسة وكل أعضائها من خلال تقديم معلومات تُفسر المعلومات لكل العمال<sup>1</sup>.

وتستمر هذه الوسيلة الاتصالية، أو بالاحرى الإعلامية في الصدور وفق دورية غير منتظمة وبسحب يقدر بـ 20 000 نسخة، ابتداءً من العدد 47، بعد أن كانت تسحب قبلاً بـ 60 000 نسخة "و هذا بطلب من المديريات التي طالب عدد عمالها بتقليص عدد النسخ الموجهة لهم"<sup>2</sup>. وتقدر قيمة أو مبلغ النسخة الواحدة بـ 34 دج<sup>3</sup>، أي ما يعادل مبلغ 680 000 دج لـ 20 000 نسخة من كل عدد.

يُكفُّ بتوزيعها داخل المديرية العامة لمؤسسة سونطراك عمال مديرية الاتصال، في حين تتكفل وكالة خاصة بتوزيع المجلة عبر فروع المؤسسة بمختلف ولايات الوطن<sup>4</sup>.

87

يُشرف على إعداد المجلة هيئة تحريرية متكونة من 05 أفراد متحصلين على شهادات في الإعلام والاتصال وكذا علم الاجتماع استفادوا من تكوين خاص في ميدان الاتصال. ولأن عدد أفراد هيئة التحرير يعتبر قليلا جدا إذا ما قورن بحجم المهام المنوطة بها، تساهم المجموعات الأربع بمديريات الاتصال وإستراتيجية الصورة في إعدادها.

---

<sup>1</sup> مقابلة مع توفيق بن شيخ: رئيس مجموعة الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال و إستراتيجية الصورة ، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:00

<sup>2</sup> مقابلة مع \_\_\_\_\_ زايدي : مكلف بمجلة "سونطراك-المجلة" بمديرية الاتصال و إستراتيجية الصورة ، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

<sup>3</sup> مقابلة مع \_\_\_\_\_ زايدي : مكلف بمجلة "سونطراك-المجلة" بمديرية الاتصال و إستراتيجية الصورة ، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

<sup>4</sup> مقابلة مع \_\_\_\_\_ معييزة : مكلفة بـ "Sonatrach-News" بمديرية الاتصال و إستراتيجية الصورة ، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:30

## المبحث الأول:

### دراسة المميزات الشكلية لسونطراك-المجلة

تتميز الجريدة الداخلية لمؤسسة بعدد من الصفات الشكلية الثابتة، التي تمثل للعامل- القارئ علامات دلالة شكلية تسمح له بأن يميزها عن غيرها من جرائد المؤسسات الأخرى. في هذا المبحث، سنحاول رصد المميزات الشكلية "لسونطراك-المجلة" من خلال ما تعرضه من خصائص مرئية تتمثل في: المادة الإعلامية المعروضة على صفحاتها، دورية

الصدور (La périodicité) التي تتبعها المجلة ، اللغة التي تصدر بها وفي الأخير الأركان  
الظاهرة على صفحاتها.

89

## I. المادة الإعلامية:

تعرض الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك، مادتها الإعلامية في شكل صور ومواد  
تحريرية. وسنحاول في قراءتنا للجدول رقم (17) دراسة هذه الميزة الشكلية الأولى  
لـ"سونطراك-المجلة".

جدول رقم (17): المادة الإعلامية بـ"سونطراك-المجلة"

المجموع		المادة التحريرية		الصور		العدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	80	36	29	64	51	1
100	85	27	23	73	62	2
100	124	19	24	81	100	3
100	172	25	43	75	129	4
100	92	23	21	77	71	5

100	140	26	36	74	104	6
100	110	30	33	70	77	7
100	115	24	28	76	87	8
100	129	16	20	84	109	9
100	113	27	30	73	83	10
100	113	27	30	73	83	11
100	134	34	45	66	89	12
100	108	28	30	72	78	13
100	105	21	22	79	83	14
100	139	22	31	78	108	15
100	89	40	36	60	53	16
100	72	32	23	68	49	17
100	65	51	33	49	32	18
100	60	50	30	50	30	19
100	88	55	48	45	40	20
100	87	32	28	68	59	21
100	70	51	36	49	34	22
100	61	34	21	66	40	23
100	67	40	27	60	40	24
100	77	31	24	69	53	25
100	85	33	28	67	57	26
100	61	43	26	57	35	27
100	78	29	23	71	55	28
100	68	44	30	56	38	29
100	98	40	39	60	59	30
100	90	52	47	48	43	31
100	103	32	33	68	70	32
100	106	39	41	61	65	33
90 100	88	36	32	64	56	34
100	120	31	37	69	83	35
100	104	49	51	51	53	36
100	116	34	40	66	76	37
100	91	48	44	52	47	38
100	94	41	39	59	55	39
100	110	45	49	55	61	40
100	106	52	55	48	51	41
100	133	23	30	77	103	42
100	103	40	41	60	62	43
100	91	49	45	51	46	44
100	71	48	34	52	37	45
100	129	57	74	43	55	46
100	109	42	46	58	63	47
100	116	41	48	59	68	48
100	86	35	30	65	56	49
<b>100</b>	<b>4851</b>	<b>35</b>	<b>1713</b>	<b>65</b>	<b>3138</b>	المجموع

- تظهر الصورة في في "سونطراك-المجلة" بنسب مرتفعة جدا تقدر بـ65% وهذا مقارنة بنسبة المادة التحريرية التي لم تتجاوز نسبة الـ35%.

الأعداد	النسب المسجلة	الاستنتاجات
---------	---------------	-------------

- وقد ظهرت الصورة في أعلى نسبها بين العددين الثاني (2) و الثالث عشر (13) هذا -باستثناء العدد الثاني عشر (12)- وذلك بمعدل يتراوح بين 84% و 70% مقابل ما يعادل 30% و 16% من المادة التحريرية.

- كما ترتفع استثنائيا بمعدل يتراوح بين 69% و 61% مقابل 31% و 39% للمادة التحريرية في كل الأعداد التالية 1-12-17-21-25-26-32-34-35-37 وكذا العدد الأخير.

- في حين تتراجع في بعض الأعداد مكانة الصورة لتحقيق بذلك توازنا بين نسب ظهورها من جهة و نسب ما تحتله المواد التحريرية من مساحات على صفحات المجلة من جهة ثانية، ومن أمثلة ذلك العدد 19 الذي بلغت نسبة الصورة فيه الـ50% مقابل نسبة معادلة للمادة التحريرية.

- كما يمكن الإشارة إلى ذلك التوازن النسبي بين ما تحتله الصورة وما تغطيه المادة التحريرية في باقي أعداد المجلة من خلال معدلات تتراوح بين 43% و 60% بالنسبة للصورة مقابل 40% و 57% للمادة التحريرية.

ونستطيع تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

	صورة	مادة تحريرية						
تظهر المجلة في هذه الأعداد كمجلة للصورة un catalogue أكثر منها مجلة للكلمة,	% 70 إلى % 84	% 30 إلى % 16	7	6	5	4	3	2
			28	13	11	10	9	8
في هذه الأعداد تعرف المجلة انخفاضا لنسب الصور مقابل المادة التحريرية، غير أن ذلك لا يؤثر على ارتفاع نسبتها مقارنة بنسب المادة التحريرية	% 61 إلى % 69	% 39 إلى % 31	26	25	21	17	12	1
				49	37	35	34	32
تمكنت المجلة في هذه الأعداد تحقيق التوازن بين عرضها للصورة والمادة التحريرية،	% 43 إلى % 60	% 57 إلى % 40	20	19	18	16	15	14
			30	29	27	24	23	22
			40	39	38	36	33	31
			46	45	44	43	42	41
							48	47

جدول رقم (18): نسب الصور والمادة التحريرية بـ"سونطراك-المجلة"

92

- إجمالاً ومن خلال الجدول السابق، يتبين لنا بان "سونطراك-المجلة" كانت مجلة للصورة أكثر من كونها مجلة للكلمة (المادة التحريرية). هذه النتيجة التي تتأكد كلما تكلمنا بصفة عامة عن كل الأعداد التسعة والأربعين المدروسة.

- غير أن هناك بعض الاستثناءات التي تمثل بعض الأعداد، هذه الأخيرة التي حوت نوعاً من التوازن بين نسب الصور ونسب المواد التحريرية لا سيما منها الأعداد الأخيرة.

ويعتبر العدد القليل لأعضاء الهيئة التحريرية أحد أهم العوامل التي ساهمت في ارتفاع نسبة الصورة مقارنة بالمادة التحريرية، لاعتمادهم عليها -بشكل أساسي- في تغطية المساحات التي بقيت دون مادة

### I. دورية الصدور:

يوضح الجدول رقم (19) الدورية غير المنتظمة "سونطراك-المجلة" وفي هذا الصدد نسجل ما يلي من ملاحظات:

#### جدول رقم (19): دورية صدور "سونطراك-المجلة"

العدد	تاريخ الصدور	دورية الصدور
1	نوفمبر 1995	-

ثلاثة أشهر	فيفري 1996	2
ثلاثة أشهر	ماي 1996	3
—	— 1996	4
—	— 1996	5
—	ماي 1997	6
شهرين	جويلية 1997	7
ثلاثة أشهر	أكتوبر 1997	8
أربعة أشهر	فيفري 1998	9
خمسة أشهر	جويلية 1998	10
أربعة أشهر	نوفمبر 1998	11
ثلاثة أشهر	فيفري 1999	12
ثلاثة أشهر	ماي 1999	13
أربعة أشهر	سبتمبر 1999	14
ثلاثة أشهر	ديسمبر 1999	15
شهرين	فيفري 2000	16
شهرين	أفريل 2000	17
شهرين	جوان 2000	18
شهر	جويلية 2000	19
ثلاثة أشهر	أكتوبر 2000	20
شهرين	ديسمبر 2000	21
شهر	جانفي 2001	22
شهر	فيفري 2001	23
شهر	مارس 2001	24
شهر	أفريل 2001	25
شهرين	جوان 2001	26
شهر	جويلية 2001	27
شهر	أوت 2001	28
شهرين	أكتوبر 2001	29
شهرين	ديسمبر 2001	30

شهرين	فيفري 2002	31
شهرين	أفريل 2002	32
شهر	ماي 2002	33
شهرين	جويلية 2002	34
ثلاثة أشهر	أكتوبر 2002	35
شهرين	ديسمبر 2002	36
شهرين	فيفري 2003	37
ثلاثة أشهر	ماي 2003	38
شهر	جوان 2003	39
أربعة أشهر	أكتوبر 2003	40
ثلاثة أشهر	جانفي 2004	41
-	— 2004	42
-	سبتمبر/أكتوبر 2004	43
أربعة أشهر	فيفري 2005	44
شهر	مارس 2005	45
أربعة أشهر	جولية 2005	46
أربعة أشهر	نوفمبر 2005	47
أربعة أشهر	مارس 2006	48
شهرين	ماي 2006	49

- لا تحتوي الأعداد 4-5-42 على تاريخ صدور العدد، وهذا ما يجعل من تحديد دورية صدور المجلة في فترات صدور هذه الأعداد عملية شبه مستحيلة، مع الإشارة إلى أن رقم العدد قد تم تحديده على مستوى هذه الأعداد الثلاثة.

- تراوحت فترة دورية الصدور بين أربعة اشهر، ثلاثة اشهر، شهرين اثنين و شهر واحد.

- انتظام دورية الصدور تعدى الثلاثة أعداد، مرتين فقط وذلك من خلال ظهور الأعداد 22-23-24-25 كل شهر، وكذا الأعداد 29-30-31-32 خلال كل شهرين.

إن الاحترام الدقيق لدورية الصدور يعتبر العنصر-المفتاح *Elément-Clé* لكسب وفائية القراء<sup>1</sup> ، غير أن "سونطراك-المجلة" لا تعمل وفق هذا المبدأ بسبب نقص التنظيم بين أعضاء الهيئة المكلفة بانجازها من جهة و قلة عددهم من جهة ثانية.

## II. اللغة:

يوضح الجدول رقم (20) اللغة التي صدرت بها "سونطراك-المجلة"، وقد تم التعبير عن وجود لغة معينة بالرقم (1) وعن انعدام ذلك بالرقم (0)، حيث ظهر ما يلي من لغات خلال عمر المجلة.

جدول رقم (20): لغة "سونطراك-المجلة"

اللغة الانجليزية	اللغة العربية	اللغة الفرنسية	العدد
0	0	1	1
0	0	1	2
0	0	1	3

<sup>1</sup> Nicole, D'HALMEIDA et Donnet , GEORGE et Thirry, LIBEART :Op. cit, P: 38

---

0	0	1	4
0	0	1	5
0	0	1	6
0	0	1	7
0	1	1	8
0	0	1	9
0	1	1	10
0	1	1	11
0	1	1	12
0	1	1	13
0	1	1	14
0	1	1	15
0	1	1	16
0	1	1	17
0	1	1	18
0	1	1	19
0	1	1	20
0	1	1	21
0	1	1	22
0	1	1	23
0	1	1	24
0	1	1	25
0	1	1	26
0	1	1	27
0	1	1	28
0	1	1	29
0	1	1	30
0	1	1	31
0	1	1	32
0	1	1	33
0	1	1	34
0	0	1	35
0	1	1	36
97	0	1	37
0	1	1	38
0	1	1	39
0	0	1	40
0	0	1	41
0	0	1	42
0	1	1	43
0	1	1	44
1	1	1	45
0	1	1	46
0	1	1	47
0	1	1	48
0	1	1	49

---

- اللغة الفرنسية: هي اللغة الأولى الثابتة للمجلة، إذ رافقت ظهورها في كل الأعداد، لا سيما في أعدادها الثمانية الأولى حيث انفردت هذه اللغة بالتعبير عن مضامين المجلة.

- شهدت "سونطراك-المجلة" ازدواجية للغة في ظهور محتوياتها ابتداء من العدد الثامن لتعود إلى الصدور باللغة الفرنسية فقط من خلال عددها التاسع (09)، غير أنها مباشرة وابتداء من العدد العاشر. انتظمت في الصدور باللغتين الفرنسية والعربية إلى غاية العدد الخامس والثلاثين (35)، مع الإشارة أن ما تم نشره من مواضيع باللغة العربية كان إجمالاً ترجمة لبعض المواضيع الواردة باللغة الفرنسية.

وقد توقفت مواضيع المجلة عن الظهور باللغة العربية في كل من الأعداد التالية 40-41-42 لتستعيد ازدواجية لغتها اعتباراً من العدد الثالث والأربعين (43) إلى غاية آخر عدد تمت دراسته.

- أما عن اللغة الإنجليزية فقد وُظِّفَتْ في المجلة في عدد واحد، إلى جانب اللغتين العربية والفرنسية، وهو العدد الخامس والأربعين (45).

من خلال القراءة الأولية للجدول الخاص بلغة "سونطراك-المجلة"، نلاحظ ذلك التوجه القوي نحو اللغة الفرنسية. ذلك أنها اللغة الأكثر استعمالاً من طرف عمال مؤسسة سونطراك، ومن بينهم أعضاء الهيئة التحريرية لـ"سونطراك-المجلة".



6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	19		
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	20		
7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	21		
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	22		
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	23		
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	24		
7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	25	
10	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	26		
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	27		
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	28		
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	29	
7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	30	
9	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	31	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	32	
10	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	33	
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	34	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	35	
9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	36	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	37	
9	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	38	
9	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	39	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	40
10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	41
7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	42	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	43	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	44
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	45
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	46
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	47
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	48
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	49
445	1	1	1	1	3	7	1	3	6	4	10	7	14	22	20	14	10	13	16	15	19	16	22	14	8	35	43	20	16	2	15	20	46	المج

- عرضت المجلة مضامينها من خلال 34 ركن، ويحوي كل عدد ما معدله احتواء ستة (06) أركان كحد أدنى، وهذا ما نجد عليه الأعداد التالية: 19-24-27-29-34-45، في حين يصل معدل ما يمكن أن تحويه "سونطراك-المجلة" من أركان ستة عشر (16) ركن على غرار العدد 12.

وفي ما يلي نحاول التعرف على طبيعة توافر كل ركن كما يلي:

- يعتبر ركن "الشراكة-Partenariat" الركن الأكثر ظهورا حين سجلنا ظهوره في 47 عدد من أعداد المجلة إذ لم يغيب سوى عن العددين 08 و 42 ، هذا الأخير الذي أُدرجت مواضيع الشراكة فيه ضمن ركن الأحداث الهامة-*Faits Marquants*. كما ظهر هذا الركن باللغة الانجليزية "Partnership" مرة واحدة وذلك في العدد 45. وقد قدم إجمالا مواضيع حول: حفلات توقيع العقود من طرف الرئيس المدير العام ووزير الطاقة والمناجم مع الشركات الأجنبية.

- ويحتل ركن "المجلة-Magazine" المرتبة الثانية من حيث عدد تكرارات الظهور، إذ تم تسجيل ظهوره في 43 عدد من أعداد المجلة ليعرض مواضيع حول الأيام الدراسية للمرأة مثلما ورد في العدد 45 أو يغطي السهرات الفنية المنظمة لعمال المؤسسة على غرار العدد 33 أو لينقل فعاليات الأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة كما ورد في العدد 43 مثلا.

- أما عن ركن "المحور-Focus"، فقد ظهر مرة واحدة باللغة الإنجليزية كركن مترجم في العدد 45، وعلى الرغم من انه يحمل اسما باللغة الانجليزية، إلا أن مواضيعه قد حُررت وفي 36 عدد من أعداد المجلة باللغة الفرنسية، وتجدر الملاحظة بأنه ركن غير قار الاسم إذ ظهر في العدد (08) باسم الأحداث المسجلة-*Faits Marquants*، وفي العدد (42) باسم "من يوم لآخر - *D'un jour à l'autre* ، متناولا الأحداث التي عرفتھا المؤسسة من زيارات، استكشافات.....الخ.

- ظهر ركن الحدث - *Evénement* في 22 عدد من أعداد المجلة باللغة الفرنسية أي في أقل من نصف أعدادها، أما باللغة العربية فهو يعتبر الركن الأكثر ظهوراً بـ 35 تكرار، مترجماً في ذلك مختلف المواضيع التي الظاهرة باللغة الفرنسية، في إطار ما يمكن توفيره باللغة العربية<sup>1</sup> ، بغض النظر عن الركن الذي ظهرت من خلاله هذه المواضيع. بمعنى انه يقدم ترجمة عربية لما ورد من مواضيع باللغة الفرنسية في أركان مختلفة: الشراكة، الزيارات، المرأة، الاستكشافات، وعدد من المواضيع الاجتماعية....الخ.

أما عما ورد باللغة الفرنسية من مواضيع في إطار هذا الركن فكلها تعرض لما تعاصره المؤسسة من أحداث ومناسبات خاصة منها نشاطات المؤسسة بمناسبة 24 فيفري<sup>2</sup>، لا سيما إذا صادف ذلك تاريخ صدور المجلة. ومن أمثلة ذلك ما نشر في الأعداد: 02-06-10-12-23، أو احتفالات المؤسسة بيوم 05 جويلية على غرار العدد 19، أو عيد ميلاد OPEP في العدد 18...الخ.

- ظهر ركن الملف - *Dossier*، في 22 عدد من أعداد المجلة، ثلاث منها وردت كأركان مترجمة إلى اللغة العربية وذلك في الأعداد 25-30-49. وقد ظهر هذا الملف في العدد 42 باسم "ملف الشهر - *Dossier du mois*" و"ملف خاص *Dossier spéciale*" في كل من الأعداد 25-26-28-33-34-35، وقد خصت هذه الملفات مثلاً: خطابات وزير الطاقة والمناجم، تنظيم مؤسسة سونطراك في العدد 30، قانون المحروقات في العدد 30، اكتشافات في العدد 25...الخ.

- ظهر ركن التقني أو الأداء - *Techniques* أو ما أطلق عليه اسم "الأخبار التقنية - *Infos techniques*" (في العدد 18)، أو اسم " *Performance*" أي "النجاعة" (في العدد 43)، في 22 عدد من أعداد المجلة، ليتناول مواضيع حول الاستكشافات كما في العدد الثاني وتقنيات التنقيب مثلما ورد في العدد الأول، والبحث في العدد الثالث...الخ.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مازوز "موظف بالمجموعة الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال واستراتيجية الصورة ، بمقر المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

<sup>2</sup> تاريخ تأميم المحروقات

---

- ركن "المجتمع-Social" أو ما ورد باللغة العربية تحت اسم "إجتماعي" على غرار ما ورد في العدد 13 أو اسم "المجتمع" في العدد 14، ظهر عموما في 20 عدد عارضا مواضيع حول طب العمل مثلما ورد في العدد 17، المخيمات الصيفية في العدد 14 والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعامل كموضوع السكنات في العدد 01 وكذا حياة العامل بالمؤسسة في العدد 13...الخ

- ركن "الرعاية التجارية-Sponsoring" والذي ظهر في 20 عدد من أعداد المجلة وذلك بأسماء عديدة منها "الاستثمار الاجتماعي-Investissement social" في الأعداد 32-39-40-49 و"المؤسسة الم//واطنة-Société citoyenne" في العدد 42 و"رجع الصدى- Feed back" في الأعداد 39-40-41. وغالبا ما يحوي هذا الركن رسائل شكر المؤسسات للرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك عما قدمته المؤسسة من مساعدات للشعب عند الحاجة وتدعيمها للإبداع الفني ومساهمتها في الحفاظ على الطبيعة والتراث الثقافي والتاريخي وكذا تشجيعها للأبحاث العلمية والدورات الرياضية.

- ركن "الروبورتاج-Reportage" الذي يصور، إجمالا، فروع مؤسسة سونطراك والمركبات ومراكز الإنتاج...الخ، ظهر في 19 عدد من أعداد المجلة مثلما نشر في العدد السادس عن مركب الغاز بالحمراء أو ما ورد تحت عنوان رحلة في قلب تين فوي تبنكورت TFT في العدد 04...الخ.

- ظهر ركن "الافتتاحية-Editorial" والموقع من طرف الرئيس المدير العام لسونطراك وأحيانا أخرى من طرف وزير الطاقة والمناجم باللغتين العربية والفرنسية في الأعداد الـ16 الأولى من عمر المجلة.

- وظهرت "الإعلانات- Annonce" من خلال 16 عدد من أعداد المجلة باللغتين العربية والفرنسية، تتمحور مواضيعها غالبا حول تواريخ انعقاد المؤتمرات كالإعلان الذي نشر في العدد السابع حول تاريخ ومكان انعقاد المؤتمر الثالث حول بيولوجيا البترول، والإعلان الصادر في العدد الثاني والذي يتعلق بتاريخ انعقاد المؤتمر الثالث لاستكشاف

---

البتروك أو الأيام التقنية والعلمية JST في العدد 23 ، وكذا الإعلان عن إصدار كتاب للعامل الشاعر باسم شموع ودموع في العدد الخامس.

- وسجل ركن "المؤتمر-Séminaire" 16 ظهور باللغة الفرنسية فقط، وهو الركن الذي اخذ تسميات أخرى ك: البريسورمينغ-Braistorming" في الأعداد 31-32 أو "التظاهرات العلمية-Manifestation scientifique" في العدد 22 أو "التظاهرات-Manifestations" في العدد 43 أو باسم "محاضرات الإطارات-Conférence des cadres".

وتجدر الإشارة إلى أن بعض مواضيع هذا الركن تخص اجتماعات إطارات المؤسسة، في حين تم نشر بعض المواضيع التي لا علاقة لها بطبيعة الركن، ومثل ذلك ما ورد في العدد 30 من مواضيع تتعلق بالشراكة والأمن.

- ظهر ركن "التجاري-Commercial" في 15 عدد من أعداد المجلة على التوالي من العدد (02) إلى العدد (16) وهو الركن الذي ينعدم نظيرا له باللغة العربية أو الإنجليزية، وغالبا ما يعرض مواضيع حول السوق البترولية، النقل، التوزيع.

- شهد ركن "المحيط-Environnement" 15 ظهورا خلال أعداد المجلة، وهو الركن الذي اخذ اسم "HSE" ( النظافة-Hygiène، الأمن-Sécurité، المحيط-Environnement) ابتداء من العدد 46.

وتخص مواضيعه: أمن الحقول البترولية في العدد 46، الحوادث والحرائق في العدد 47، أيام دراسية حول المحيط في العدد 05....الخ، وفي حال عدم ظهور هذا الركن تدرج هذه الأنواع من المواضيع في ركن "المانجمنت" مثلما حدث في العدد 16.

- ومن بين الأركان التي أخذت تسميات عديدة ركن "الفروع-Filiales" والذي أطلق عليه: "مناطقنا-Nos Régions" في العدد 18، "صدى المناطق-Echos des régions" في الأعداد 22-30 و"أصداء-Echos" في العدد 31، ثم نظرات على الفروع-Regards

"*Filiales*" في العدد 42، في حين سجل 14 ظهورا باسم فروع -"*Filiales*" عارضا مواضيع حول فروع المؤسسة.

- ركن إحياء -"*Commémoration*" وهو ركن ظهر بدوره في 14 عدد من أعداد المجلة وبأسماء مختلفة فقد حمل في الأعداد 23-32-33-37 اسم إحياء -"*Celebration*"، في حين ورد تحت اسم تكريم -"*Hommage*" في العدد 22، وفي العدد 03 باسم إحياء نكري -"*Commémoration*"، واخذ اسم استنكار -"*Evocation*" في العدد 08، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الركن كثيرا ما حمل أسماء المناسبات ذاتها والتي تحييها المؤسسة مثل ما نشر في العددين 12-38، حين اخذ هذا الركن اسم '24 فيفري' ليعرض احتفالية المؤسسة بهذه المناسبة، أو حين ورد هذا الركن تحت عنوان تاريخ اليوم العالمي للمرأة '8 مارس'.

- ركن الموجزات -"*Brèves*": وهو الركن الذي ظهر بهذا الاسم من خلال 14 عدد من أعداد المجلة، في حين حمل اسم "هل تعلم أن...؟ -؟...؟" في العدد الأول، وقد تناول هذا الركن تنويعا كبيرا من المواضيع كالتعيينات والتنظيمات الجديدة بالمؤسسة، اليوم العالمي للسيدا، مصنع الهلّوين بأرزيو بالعدد الثاني. الإصدارات الجديدة بالمؤسسة، تضامن سونطراك مع مستشفى عين طاية، تشكرات المؤسسات في العدد الثالث. التعيينات، المنظمات، التقلّيح (*Détartrage*) الكيميائي، التصويبات (*Erratum*)، رسالة الرئيس المدير العام للمرأة في العدد السادس.

- شهد ركن المانجمنت أو الإدارة -"*Management*" ظهوره في 13 عدد من أعداد المجلة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الركن قد ورد باسم تسيير -"*Gestion*" في العدد 13، وقد تناول إجمالا مواضيع حول التعيينات في العدد 38، الأبواب المفتوحة في العدد 40، مسابقة أحسن الأفكار لتخفيض التكاليف بنفس العدد، والاتصال الداخلي في العدد 39.

105

- ركن "سونطراك في أرقام -"*Sonatrach en chiffres*" أو " *Sonatrach en quelques chiffres*" أو " *Sonatrach par les chiffres*" أو باسم الحصيلة -"*Bilan*". وهو

---

الركن الذي ظهر في 10 أعداد من أعداد المجلة، ليترجم المؤسسة في أرقام، كعدد العمال، عدد التكوينات في العدد الأول. والإنتاج، التجارة والاستكشاف في العدد الرابع.

- ويظهر ركن الاتصال - *Communication* في 11 عدد من أعداد المجلة ليستعرض مواضيع حول لقاءات الإطارات، التنظيمات في العدد 07. أو مواضيع حول معارض سونطراك بالخارج في العدد 22....الخ.  
وتجدر الإشارة إلى أن هذا الركن قد اخذ تسميات أخرى منها قضاء الاتصال - *Espace de communication* في العدد 40، وأبواب مفتوحة - *Portes ouvertes* مثلما ورد في العدد 33.

- في حين سجل ركن المالية - *Finances* ظهوره في ثمان (08) أعداد وذلك على طول الأعداد الممتدة بين العددين 4 و 15، ليغيب إلى أن يصدر العدد الـ 27 ويظهر على صفحاته متناولا مواضيع حول المالية كبورصة الجزائر، مشاريع التمويل...الخ.

- وبمعدل 01 من كل 07 أعداد (7/1) ظهر ركن الرأي - *Point de vue* وذلك في الأعداد 1-4-5 وهو الركن الذي صدر باسم " المراسلة - *Correspondance* في العدد الثامن ثم باسم "بحث - *Recherche* في العدد 13 وباسم "المساهمة - *Contribution* في العدد 44 أو "بحث وتطور - *Recherche et développement* في العدد 11. وهو ركن موقع من طرف عمال المؤسسة أو بالأحرى إطاراتها.

- وعلى نفس الوتيرة ظهر ركن "منح العمل - *Bourse d'emploi* وهو ركن لم يتجاوز الصفحة الواحدة باللغة الفرنسية في كل عدد. يحوي إجمالا قائمة منح العمل في الجنوب، لهذا فهو يظهر فيما عدا الأعداد 12-13-14-15 والعددين 25-26 والعدد 1906 كموضوع في ركن المؤتمر، مثلما نشر في العدد 31 أو ركن الموجزات على غرار ما ورد في ركن الموجزات بالعدد 16.

- يظهر ركن البورتريه - *Portrait* من خلال الأعداد الستة التالية 4-17-21-26-38-41 ليعرض سير بعض من إطارات المؤسسة ومُدراءها.

- ركن "التكوين" لا يظهر إلا في 04 أعداد تحت اسم "Formation" وذلك في ما يلي من أعداد 4-3-14-15 متتالوا في مجمل مواضيعه، مثلا، قضايا وظيفة التكوين الوثائقي في العدد 15 أو تغطيات للأيام الدراسية المنظمة حول إرضاء الزبون وذلك في العدد.

- وفي 03 أعداد فقط يبرز ركن "المنظمات-Organisation" (3-10-30) الذي لم تتجاوز مواضيعه الصفحة الواحدة في كل عدد ليعرض الهياكل الجديدة والمستحدثة بالمؤسسة أو يقدم قوائم التعيينات ومنح العمل في حين أُدرجت مواضيع هذا الركن في باقي الأعداد في ركن الموجزات مثلما حدث في الأعداد 1-2-6-7 أو ركن المجتمع في العدد 08.

- ركن "الاستكشاف-Exploitation" ظهر في عددين اثنين فقط متتالوا مواضيع حول الاستكشافات الجديدة للبتروول وذلك في العددين الأول والخامس في حين أُدرجت مواضيعه فيما عداهما ضمن ركن التقني (العدد 02) وركن المحور في العدد 04...الخ.

أما عن الأركان التي ظهرت مرة واحدة ومن خلال عدد واحد فنجد:

- ركن "التعيينات-Nomination" في العدد 11 والذي أدرج في الأعداد الأخرى ضمن أركان مختلفة كركن المنظمات (10-30-36) أو ركن المانجمنت (30)، أو ركن المجلة (20) وركن المحور في العدد 46...الخ.

107

- ركن "فتح الاظرفة-Ouverture des plis" في العدد 31، وهو الركن الذي يعنى بالمناقصات سواء مع الشركات الوطنية أو الأجنبية، ثم لتظهر هذه المواضيع في ركن الشراكة كما في الأعداد 22-44-45 أو ركن المحور في العدد 41.

- ركن "التأمين-Assurance" في العدد 31 ويظهر بعدها كموضوع في العدد 45.

- ركن "البوم الصور-Album photos" في العدد 42 يحمل صور مفسرة (légendées).

- أما العدد 39 فيحمل ركنين جديدين هما ركن "التدشين-Inauguration" وركن "الاستراتيجية-Stratégie".

ونستطيع تلخيص واقع هذه الأركان باللغات الثلاث فيما يلي:

-الأركان باللغة الفرنسية:

#### جدول رقم (22): الأركان باللغة الفرنسية

تسميات أخرى	عدد الظهور	الركن
.	47	الشراكة <b>Partenariat</b>
.	43	المجلة <b>Magazine</b>
الأحداث المسجلة (Faits marquants) من يوم لأخر (D'un jour à l'autre)	36	المحور <b>Focus</b>
108	22	الحدث <b>L'Événement</b>
ملف الشهر (Dossier du mois) ملف خاص (Dossier spécial)	22	الملف <b>Dossier</b>
الأخبار التقنية (linfos-techniques) النجاعة (Performance)	22	التقني أو الأداء <b>Technique</b>
.	20	المجتمع <b>Sosial</b>

الاستثمار الاجتماعي (investissement social) المؤسسة المواطنة (L'entreprise citoyenne) رجع الصدى (Feed back)	20	التمويل أو الرعاية التجارية <b>Sponsoring</b>
-	19	الروبوورتاج <b>Reportage</b>
-	16	الافتتاحية <b>Editorial</b>
	16	الإعلانات <b>Annonce</b>
البريستورمينغ (Brainstorming) لتظاهرات العلمية (Manifestations scientifiques) التظاهرة (Manifestation) محاضرات الإطارات (Conférences des cadres)	16	المؤتمر <b>Séminaire</b>
	15	التجاري <b>Commercial</b>
(HSE)	15	المحيط <b>Environnement</b>
صدى المناطق (Echo des régions) أصداء (Echos) أصداء المجمع (Echos du groupe) نظرة على الفروع (Regard sur les filiales) مناطقنا (Nos régions)	14	الفروع <b>Filiales</b>
تكريم (Hommage) إحياء ذكرى (Commémoration) استنكار (Evocation) 24 فيفيري (24Fevrier)	14	إحياء <b>Célébration</b>
هل تعلم؟ (Saviez vous que ?) 109	14	الموجزات <b>en bréf</b> <b>Brèves</b>
التسيير (Gestion)	13	المانجمنت أو الإدارة <b>Management</b>
فضاء الاتصال (Espace de communication) أبواب مفتوحة (ouvertes Portes)	11	الاتصال <b>Communication</b>
الحصيلة (Bilan)	10	سونترارك في أرقام <b>Sonatrach par chiffres</b>

		Sonatrach en quelques chiffres Sonatrach en chiffres
.	8	المالية <b>Finnances</b>
(Correspondances) المراسلة (Recherche) بحث (Contribution) المساهمة (Recherche et développement) بحث و تطوير	7	الرأي <b>Point de vue</b>
.	7	منح العمل <b>Bourse de l'emploi</b>
.	6	البورتريه <b>Portrait</b>
.	4	التكوين <b>Formation</b>
.	3	الحوار <b>Interview</b>
.	3	المنظمات <b>Organisation</b>
.	2	الاستكشاف <b>Exploration</b>
.	1	التعيينات <b>Nominations</b>
.	1	فتح الأظرفة <b>Ouverture des plis</b>
.	1	التأمين <b>Assurance</b>
110	1	ألبوم الصور <b>Album photos</b>
.	1	التدشين <b>Inauguration</b>
.	1	الاستراتيجية <b>Stratégie</b>

-الأركان باللغة العربية:

جدول رقم (23): الأركان الظاهرة باللغة العربية

الركن	عدد الظهور	تسميات أخرى ظهر بها الركن
الحدث	35	-
الافتتاحية	8	-
المجتمع	2	اجتماعي
إعلان	2	-
ملف	2	-
أصداء من النواحي	1	-
الاتصال	1	-

-الأركان باللغة الإنجليزية:

جدول رقم (24): الأركان الظاهرة باللغة الانجليزية

الركن	عدد الظهور	تسميات أخرى ظهر بها الركن
الشراكة Partnership	1	-
المحور Focus	1	-

إن عدم الاستقرار الواضح لتسميات عناوين أركان "سونطراك-المجلة"، الظاهرة باللغة الفرنسية والعربية والانجليزية، يؤكد عدم الاستناد إلى قاعد تحريرية، تضمن شكلا قارا لهذه الوسيلة.

---

نحاول من خلال هذا المبحث رصد ما يمكن أن تؤديه "سونطراك-المجلة" من ادوار اتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال حساب تكرارات معالجتها للمواضيع الخاصة بالمحاور التالية:

- المؤسسة
- الهيئة العليا للمؤسسة
- العامل
- خدمات المؤسسة للعامل
- المحيط الخارجي لمؤسسة سونطراك

وتساهم التمثيلات البيانية المرفقة في تيسير قراءة ما توفر لدينا من معطيات رقمية.

يقدم الجدول رقم (25) أنواع المواضيع التي ظهرت بالمجلة محل الدراسة خلال 49 عدد، والتي قسمت إلى 05 محاور\* أساسية .

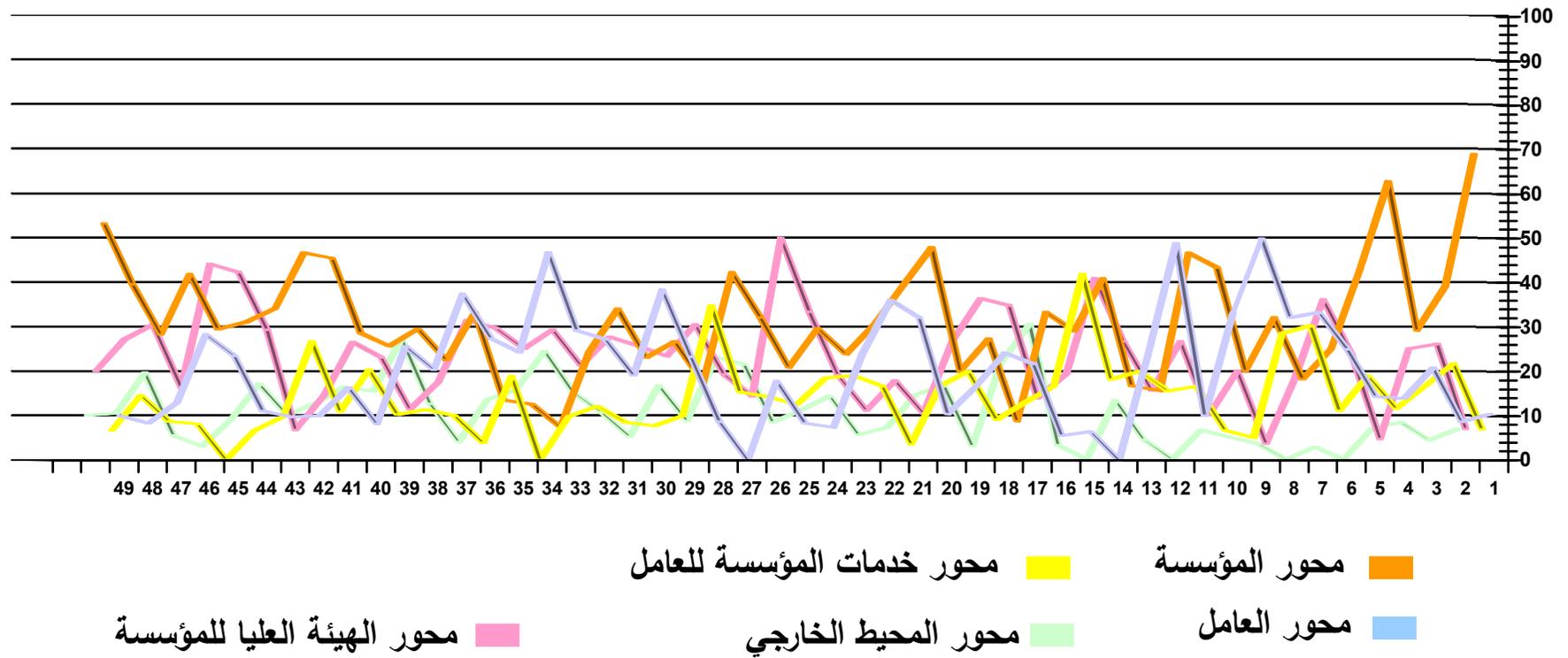
جدول رقم (25): المحاور الإعلامية بـ"سونطراك-المجلة"

المجموع	محور المحيط الخارجي		محور الهيئة العليا		محور المؤسسة		محور خدمات - عامل		محور العامل		العدد	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	29	6,90	2	6,90	2	68,97	20	6,90	2	10,34	3	1
100	23	4,35	1	26,09	6	39,13	9	21,74	5	8,70	2	2
100	24	8,33	2	25,00	6	29,17	7	16,67	4	20,83	5	3
100	43	6,98	3	4,65	2	62,79	27	11,63	5	13,95	6	4
100	21	0,00	0	23,81	5	42,86	9	19,05	4	14,29	3	5
100	36	2,78	1	36,11	13	25,00	9	11,11	4	25,00	9	6
100	33	0,00	0	18,18	6	18,18	6	30,30	10	33,33	11	7
100	28	3,57	1	3,57	1	32,14	9	28,57	8	32,14	9	8
100	20	5,00	1	20,00	4	20,00	4	5,00	1	50,00	10	9
100	30	6,67	2	10,00	3	43,33	13	6,67	2	33,33	10	10
100	30	0,00	0	26,67	8	46,67	14	16,67	5	10,00	3	11
100	45	4,44	2	15,56	7	15,56	7	15,56	7	48,89	22	12
100	30	13,33	4	26,67	8	16,67	5	20,00	6	23,33	7	13
100	22	0,00	0	40,91	9	40,91	9	18,18	4	0,00	0	14
100	31	3,23	1	19,35	6	29,03	9	41,94	13	6,45	2	15
100	36	30,56	11	13,89	5	33,33	12	16,67	6	5,56	2	16
100	23	21,74	5	34,78	8	8,70	2	13,04	3	21,74	5	17
100	33	3,03	1	36,36	12	27,27	9	9,09	3	24,24	8	18
100	30	16,67	5	26,67	8	20,00	6	20,00	6	16,67	5	19
100	48	14,58	7	10,42	5	47,92	23	16,67	8	10,42	5	20
100	28	7,14	2	17,86	5	39,29	11	3,57	1	32,14	9	21
100	36 <sup>4</sup>	5,56	2	11,11	4	30,56	11	16,67	6	36,11	13	22
100	21	14,29	3	19,05	4	23,81	5	19,05	4	23,81	5	23

\* انظر فئات التحليل، ص:م

100	27	11,11	3	33,33	9	29,63	8	18,52	5	7,41	2	<b>24</b>
100	24	8,33	2	50,00	12	20,83	5	12,50	3	8,33	2	<b>25</b>
100	28	21,43	6	14,29	4	32,14	9	14,29	4	17,86	5	<b>26</b>
100	26	23,08	6	19,23	5	42,31	11	15,38	4	0,00	0	<b>27</b>
100	23	8,70	2	30,43	7	17,39	4	34,78	8	8,70	2	<b>28</b>
100	30	16,67	5	23,33	7	26,67	8	10,00	3	23,33	7	<b>29</b>
100	39	5,13	2	25,64	10	23,08	9	7,69	3	38,46	15	<b>30</b>
100	47	10,64	5	27,66	13	34,04	16	8,51	4	19,15	9	<b>31</b>
100	33	15,15	5	21,21	7	24,24	8	12,12	4	27,27	9	<b>32</b>
100	41	24,39	10	29,27	12	7,32	3	9,76	4	29,27	12	<b>33</b>
100	32	15,63	5	25,00	8	12,50	4	0,00	0	46,88	15	<b>34</b>
100	37	13,51	5	29,73	11	13,51	5	18,92	7	24,32	9	<b>35</b>
100	51	3,92	2	31,37	16	33,33	17	3,92	2	27,45	14	<b>36</b>
100	40	12,50	5	17,50	7	22,50	9	10,00	4	37,50	15	<b>37</b>
100	44	27,27	12	11,36	5	29,55	13	11,36	5	20,45	9	<b>38</b>
100	39	15,38	6	23,08	9	25,64	10	10,26	4	25,64	10	<b>39</b>
100	49	16,33	8	26,53	13	28,57	14	20,41	10	8,16	4	<b>40</b>
100	55	12,73	7	14,55	8	45,45	25	10,91	6	16,36	9	<b>41</b>
100	30	10,00	3	6,67	2	46,67	14	26,67	8	10,00	3	<b>42</b>
100	41	17,07	7	29,27	12	34,15	14	9,76	4	9,76	4	<b>43</b>
100	45	8,89	4	42,22	19	31,11	14	6,67	3	11,11	5	<b>44</b>
100	34	2,94	1	44,12	15	29,41	10	0,00	0	23,53	8	<b>45</b>
100	74	5,41	4	16,22	12	41,89	31	8,11	6	28,38	21	<b>46</b>
100	46	19,57	9	30,43	14	28,26	13	8,70	4	13,04	6	<b>47</b>
100	48	10,42	5	27,08	13	39,58	19	14,58	7	8,33	4	<b>48</b>
100	30	10,00	3	20,00	6	53,33	16	6,67	2	10,00	3	<b>49</b>
<b>100</b>	<b>1713</b>	<b>10,97</b>	<b>188</b>	<b>22,94</b>	<b>393</b>	<b>31,82</b>	<b>545</b>	<b>13,49</b>	<b>231</b>	<b>20,78</b>	<b>356</b>	

الرسم البياني رقم (01): المحاور الإعلامية من خلال "سونطراك-المجلة"



يبين الرسم البياني رقم (01) بكل وضوح ما يلي من النتائج:

- تحتل المواضيع الخاصة بالمؤسسة المرتبة الأولى بنسبة 31.82%، حيث سجلت أعلى نسبة في العدد الأول بـ 68.67%.

- تليها مباشرة المواضيع التي تتعلق بتغطية نشاطات الهيئة العليا للمؤسسة والتي تمثل نسبة 22.94%، وقد حقق العدد 25 وحده نسبة 50%.

- تسجل المواضيع الخاصة بالعمال نسبة 20.78%، وتتعدم في العددين 14 و 27 مقابل 50% مسجلة في العدد 9.

- أما عن المواضيع التي قدمت خدمات إعلامية واجتماعية وسوسيو مهنية الموجهة للعمال فإنها لم تتجاوز 13.94%، وقد ظهرت نسبة 0% في خانة العدد، 34 لتوضح انعدام هذه المواضيع على صفحاته في حين بلغت أوجها في العدد 15 وذلك بـ 41.64%.

- وأخيرا تأتي المواضيع الخاصة بالمحيط الخارجي بنسبة 10.97%، سجل فيها العدد 14 نسبة 0%، في حين بلغت نسبة هذه المواضيع 30.56% في العدد 16.

- إجمالاً تقدم المجلة في أكثر من نصف مواضيعها (54.76%) عروضاً للمؤسسة والهيئة العليا . وتخصص ما يقارب خمسا واحدا (20.78%) للعامل، في حين تأخذ المواضيع الخاصة بما تقدمه المؤسسة من خدمات للعامل نسبة 14%. ولا تتجاوز مواضيع تغطيات المجلة لفعاليات نشاطات المؤسسة تجاه محيطها الخارجي نسبة 10.97%.

- كما تجدر الإشارة إلى انتظام تقديم المجلة لمواضيع تخص المؤسسة وتغطيات نشاطات الهيئة العليا وخطاباتها في حين تتعدم المواضيع الخاصة بما تبقى من فئات في أعداد مختلفة كما يلي:

- المواضيع الخاصة بالعمال تتعدم في الأعداد: 14 و 27.
- المواضيع الخاصة بالخدمات الموجهة للعامل في الأعداد 14 و 27.
- المواضيع الموجهة للمحيط الخارجي في التعداد 5-7-11 و 14.

هذه الأخيرة التي يمكن تبريرها بكون المجلة " سونطراك-المجلة" داخلية وعدم اهتمامها بالشؤون الخارجية يكون أمرا بديهيا، غير أن انعدام المواضيع التي تخص العمال في مجلة موجهة لهم أساسا، سيكون أمرا من شأنه تقويض الأهداف التي من اجلها وجدت هذه المجلة.

كما يمكن ترتيب اهتماما "سونطراك-المجلة" كما يلي:

أولا: المؤسسة

ثانيا: الهيئة العليا للمؤسس

ثالثا: العامل

رابعا: الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعامل

خامسا: المحيط الخارجي لمؤسسة سونطراك

إلى أي مدى، إذن، تعكس قائمة اهتمامات "سونطراك-المجلة" اهتمامات قرائها؟\*

## II. محور المؤسسة:

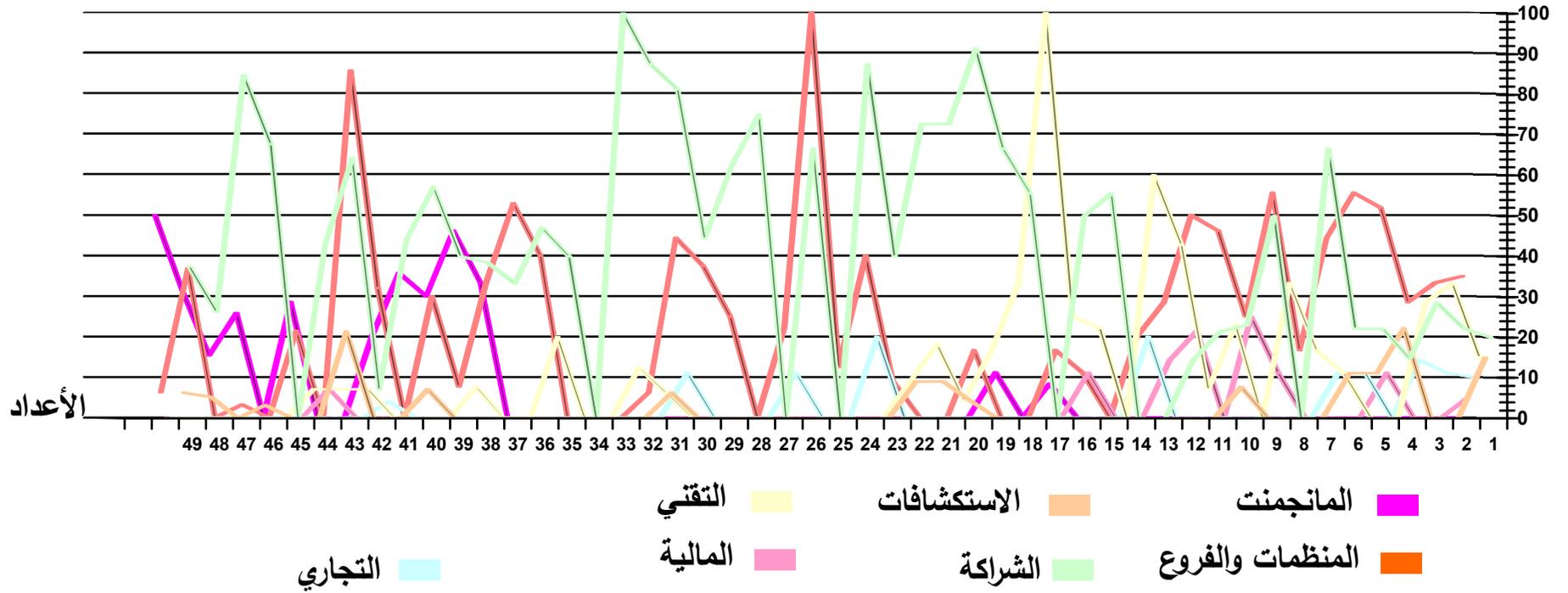
عالجت "سونطراك-المجلة" مواضيع عديدة حول مؤسسة سونطراك، منها تلك الخاصة بالشراكة، الاستكشافات، التقني (الأداء)، التجاري، المالية، المنظمات والفروع، المانجمنت (الإدارة). وسنحاول عرض تكرارات ظهورها على صفحات الأعداد المدروسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (26): محور المؤسسة بـ"سونطراك-المجلة"

العدد	الشراكة		الاستكشاف		التقني (الأداء)		التجاري		المالية		المنظمات و الفروع		المانجمنت (الإدارة)		لمجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	20,00	4	15	3	15	3	10	2	5,00	1	35,00	7	0,00	0	100	20
2	22,22	2	0,00	0	33,33	3	11,11	1	0,00	0	33,33	3	0,00	0	100	9
3	28,57	2	0,00	0	28,57	2	14,29	1	0,00	0	28,57	2	0,00	0	100	7
4	14,81	4	22,22	6	0,00	0	0,00	0	11,11	3	51,85	14	0,00	0	100	27
5	22,22	2	11,11	1	0,00	0	11,11	1	0,00	0	55,56	5	0,00	0	100	9
6	22,22	2	11,11	1	11,11	1	11,11	1	0,00	0	44,44	4	0,00	0	100	9
7	66,67	4	0,00	0	16,67	1	0,00	0	0,00	0	16,67	1	0,00	0	100	6
8	0,00	0	0,00	0	33,33	3	0,00	0	11,11	1	55,56	5	0,00	0	100	9
9	50,00	2	0,00	0	0	0	0,00	0	25,00	1	25,00	1	0,00	0	100	4
10	23,08	3	7,69	1	23,08	3	0,00	0	0,00	0	46,15	6	0,00	0	100	13
11	21,43	3	0,00	0	7,14	1	0,00	0	21,43	3	50,00	7	0,00	0	100	14
12	14,29	1	0,00	0	42,86	3	0,00	0	14,29	1	28,57	2	0,00	0	100	7
13	0,00	0	0,00	0	60	3	20	1	0,00	0	20,00	1	0,00	0	100	5
14	44,44	4	0,00	0	22,22	2	0,00	0	22,22	2	11,11	1	0,00	0	100	9
15	55,56	5	0,00	0	22,22	2	0,00	0	11,11	1	11,11	1	0,00	0	100	9
16	50,00	6	0,00	0	25,00	3	0,00	0	0,00	0	16,67	2	8,33	1	100	12
17	0,00	0	0,00	0	100	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100	2
18	55,56	5	0,00	0	33,33	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,11	1	100	9
19	66,67	4	0,00	0	16,67	1	0,00	0	0,00	0	16,67	1	0,00	0	100	6
20	91,30	21	4,35	1	4,35	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100	23
21	72,73	8	9,09	1	18,18	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100	11

100	11	0,00	0	9,09	1	0,00	0	0,00	0	9,09	1	9,09	1	72,73	8	22
100	5	0,00	0	40,00	2	0,00	0	20	1	0,00	0	0,00	0	40,00	2	23
100	8	0,00	0	12,50	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	87,50	7	24
100	5	0,00	0	100,00	5	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	25
100	9	0,00	0	22,22	2	0,00	0	11,11	1	0,00	0	0,00	0	66,67	6	26
100	11	0,00	0	18,18	2	9,09	1	0,00	0	9,09	1	0,00	0	63,64	7	27
100	4	0,00	0	25,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	75,00	3	28
100	8	0,00	0	37,50	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	62,50	5	29
100	9	0,00	0	44,44	4	0,00	0	11,11	1	0,00	0	0,00	0	44,44	4	30
100	16	0,00	0	6,25	1	0,00	0	0,00	0	6,25	1	6,25	1	81,25	13	31
100	8	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	12,5	1	0,00	0	87,50	7	32
100	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	3	33
100	4	0,00	0	25,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	75,00	3	34
100	5	0,00	0	40,00	2	0,00	0	0,00	0	20	1	0,00	0	40,00	2	35
100	17	0,00	0	52,94	9	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	47,06	8	36
100	9	33,33	3	33,33	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	33,33	3	37
100	13	46,15	6	7,69	1	0,00	0	0,00	0	7,69	1	0,00	0	38,46	5	38
100	10	30,00	3	30,00	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	40,00	4	39
100	14	35,71	5	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	7,14	1	57,14	8	40
100	25	20	5	32,00	8	0,00	0	4	1	0,00	0	0,00	0	44,00	11	41
100	14	0,00	0	85,71	12	0,00	0	0,00	0	7,14	1	0,00	0	7,14	1	42
100	14	0,00	0	0,00	0	7,14	1	0,00	0	7,14	1	21,43	3	64,29	9	43
100	14	28,57	4	21,43	3	0,00	0	0,00	0	7,14	1	0,00	0	42,86	6	44
100	10	20,00	2	30,00	3	0,00	0	0,00	0	0,00	0	10,00	1	40,00	4	45
100	31	25,81	8	3,23	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	3,23	1	67,74	21	46
100	13	15,38	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	84,62	11	47
100	19	31,58	6	36,84	7	0,00	0	0,00	0	0,00	0	5,26	1	26,32	5	48
100	16	50	8	6,25	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	6,25	1	37,50	6	49
100	545	9,91	54	25,50	139	2,75	15	2,02	11	8,81	48	4,40	24	46,61	254	المجموع

الرسم البياني رقم (02): محور المؤسسة من خلال "سونطراك-المجلة"



يظهر من خلال الجدول رقم (26) التفاوت بين نسب ظهور المواضيع التي تناولت نشاطات المؤسسة، حيث:

- حققت مواضيع الشراكة أعلى نسبة وذلك بـ46.61%، تليها المواضيع التي تخص المنظمات بمعدل 25.50%. وتدرج معدلات المواضيع المتبقية في الانخفاض على النحو التالي:

- 9.91% المانجمنت (الإدارة).

- 8.81% التقني (الأداء).

- 4.40% الاستكشاف.

- 2.75% المالية.

- 2.02% التجاري.

هذا عن المعدل الإجمالي للمواضيع الخاصة بالمؤسسة خلال عمر المجلة، أما عن نسبتها في مختلف الأعداد فنسجل ما يلي من ملاحظات:

- تراوحت مواضيع الشراكة بين 0% في كل من الأعداد: 8-13-25 و 100% في العدد 33.

- تراوحت المواضيع التي حررت عن فروع المؤسسة وهياكلها الجديدة بين 0% في سبعة أعداد و 100% في العدد 25.

- تغزو الأصفار خانات باقي المواضيع، وما بقي من خانات سجلت ما يلي:

- المانجمنت (الإدارة): تراوحت بين 8.33% في العدد 16 و 50% في العدد

- المواضيع التقنية (الأداء): تراوحت بين 6.25% في العدد 31 و60% في العدد 13.
- مواضيع الاستكشاف: تراوحت نسبها بين 3.23% في العدد 46 و22.22% في العدد 4.
- المواضيع المالية: تراوحت بين 5% في العدد الأول و25% في العدد التاسع.
- المواضيع التجارية: تراوحت نسبها بين 4% في العدد 41 و20% في العدد 13.

من خلال ما تقدم نستنتج أن الاهتمام المحوري لـ"سونطراك-المجلة"، يتركز في تغطية عقود الشراكة من طرف ممثلي مؤسسة سونطراك (الرئيس المدير العام ووزير الطاقة والمناجم) مع شركات أخرى.

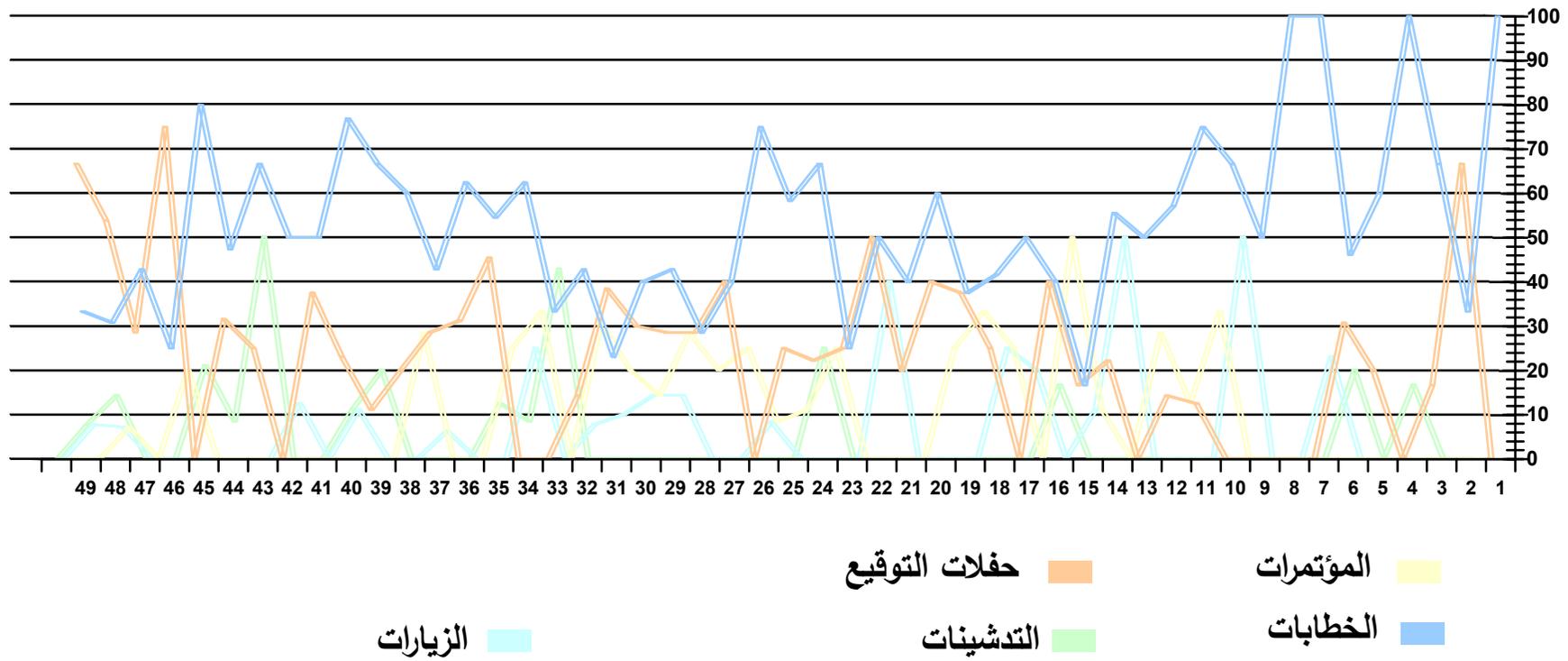
ظهرت الهيئة العليا لمؤسسة سونطراك خلال مقالات "سونطراك-المجلة"، ممثلة في شخصيات الرئيس المدير العام للمؤسسة ، وزير الطاقة والمناجم، وكذا كل من رئيسا الجمهورية والحكومة الجزائرية. في شكل خطابات، تغطيات لحفلات التوقيع، مؤتمرات، زيارات وتدشينات.

**جدول رقم (27): محور الهيئة العليا لمؤسسة ب"سونطراك-المجلة"**

المجموع		التدشينات		الزيارات		المؤتمرات		حفلات التوقيع		الخطابات		العدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	2	1
100	6	0,00	0	0,00	0	0,00	0	66,67	4	33,33	2	2
100	6	16,67	1	0,00	0	0,00	0	16,67	1	66,67	4	3
100	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	2	4
100	5	20,00	1	0,00	0	0,00	0	20,00	1	60,00	3	5
100	13	0,00	0	23,08	3	0,00	0	30,77	4	46,15	6	6
100	6	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	6	7
100	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	1	8
100	4	0,00	0	50,00	2	0,00	0	0,00	0	50,00	2	9
100	3	0,00	0	0,00	0	33,33	1	0,00	0	66,67	2	10
100	8	0,00	0	0,00	0	12,50	1	12,50	1	75,00	6	11
100	7	0,00	0	0,00	0	28,57	2	14,29	1	57,14	4	12
100	8	0,00	0	50,00	4	0,00	0	0,00	0	50,00	4	13
100	9	0,00	0	11,11	1	11,11	1	22,22	2	55,56	5	14
100	6	16,67	1	0,00	0	50,00	3	16,67	1	16,67	1	15
100	5	0,00	0	20,00	1	0,00	0	40,00	2	40,00	2	16
100	8	0,00	0	25,00	2	25,00	2	0,00	0	50,00	4	17
100	12	0,00	0	0,00	0	33,33	4	25,00	3	41,67	5	18
100	8	0,00	0	0,00	0	25,00	2	37,50	3	37,50	3	19
100	5	0,00	0	0,00	0	0,00	0	40,00	2	60,00	3	20
100	5	0,00	0	40,00	2	0,00	0	20,00	1	40,00	2	21
100	4	0,00	0	0,00	0	0,00	0	50,00	2	50,00	2	22
100	4	25,00	1	0,00	0	25,00	1	25,00	1	25,00	1	23

100	9	0,00	0	0,00	0	11,11	1	22,22	2	66,67	6	<b>24</b>
100	12	0,00	0	8,33	1	8,33	1	25,00	3	58,33	7	<b>25</b>
100	4	0,00	0	0,00	0	25,00	1	0,00	0	75,00	3	<b>26</b>
100	5	0,00	0	0,00	0	20,00	1	40,00	2	40,00	2	<b>27</b>
100	7	0,00	0	14,29	1	28,57	2	28,57	2	28,57	2	<b>28</b>
100	7	0,00	0	14,29	1	14,29	1	28,57	2	42,86	3	<b>29</b>
100	10	0,00	0	10,00	1	20,00	2	30,00	3	40,00	4	<b>30</b>
100	13	0,00	0	7,69	1	30,77	4	38,46	5	23,08	3	<b>31</b>
100	7	42,86	3	0,00	0	0,00	0	14,29	1	42,86	3	<b>32</b>
100	12	8,33	1	25,00	3	33,33	4	0,00	0	33,33	4	<b>33</b>
100	8	12,50	1	0,00	0	25,00	2	0,00	0	62,50	5	<b>34</b>
100	11	0,00	0	0,00	0	0,00	0	45,45	5	54,55	6	<b>35</b>
100	16	0,00	0	6,25	1	0,00	0	31,25	5	62,50	10	<b>36</b>
100	7	0,00	0	0,00	0	28,57	2	28,57	2	42,86	3	<b>37</b>
100	5	20,00	1	0,00	0	0,00	0	20,00	1	60,00	3	<b>38</b>
100	9	11,11	1	11,11	1	0,00	0	11,11	1	66,67	6	<b>39</b>
100	13	0,00	0	0,00	0	0,00	0	23,08	3	76,92	10	<b>40</b>
100	8	0,00	0	12,50	1	0,00	0	37,50	3	50,00	4	<b>41</b>
100	2	50,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	50,00	1	<b>42</b>
100	12	8,33	1	0,00	0	0,00	0	25,00	3	66,67	8	<b>43</b>
100	19	21,05	4	0,00	0	0,00	0	31,58	6	47,37	9	<b>44</b>
100	15	0,00	0	0,00	0	20,00	3	0,00	0	80,00	12	<b>45</b>
100	12	0,00	0	0,00	0	0,00	0	75,00	9	25,00	3	<b>46</b>
100	14	14,29	2	7,14	1	7,14	1	28,57	4	42,86	6	<b>47</b>
100	13	7,69	1	7,69	1	0,00	0	53,85	7	30,77	4	<b>48</b>
100	6	0,00	0	0,00	0	0,00	0	66,67	4	33,33	2	<b>49</b>
<b>100</b>	<b>393</b>	<b>5,09</b>	<b>20</b>	<b>7,12</b>	<b>28</b>	<b>10,69</b>	<b>42</b>	<b>25,95</b>	<b>102</b>	<b>51,15</b>	<b>201</b>	المجموع

الرسم البياني رقم (03): محور الهيئة العليا للمؤسسة من خلال "سونطراك-المجلة"



وقد تم تسجيل ما يلي من ملاحظات:

- سجل في خانة المجموع، عموديا بالجدول رقم (27) المعدلات الإجمالية للمقالات التي حررت عن المواضيع التي تخص الهيئة العليا للمؤسسة.

- عموما، أكثر من نصف الصفحات المخصصة لهذه الفئة (51.15%) كانت لسانا لها، بمعنى أنها كانت خطابات لوزير الطاقة والمناجم أو الرئيس المدير العام لسونطراك، ظهر ذلك من خلال نسب تماثلية تدرجية غالبا وخلال كل الأعداد الصادرة. ولعل هذا ما يؤكد انتظامية عمل هذه الوسيلة على نقل خطابات الهيئة العليا للمؤسسة، انطلاقا من العدد 5 سجلت نسبة 16.17% في كل من الأعداد 01-04-07-08 التي سجلت 100% في كل منها.

- وتأتي في المرتبة الثانية المواضيع التي تخص تغطية حفلات توقيع العقود من طرف اكبر شخصيتين ( المدير العام و وزير الطاقة) وذلك بمعدل 25.95%، ارتفعت إلى ما نسبته 66.67% في العديدين الثاني والأخير بينما انعدمت في 13 عدد من أعداد المجلة.

- تقاسمت كل من مواضيع تغطية مشاركات الهيئة العليا في المؤتمرات والزيارات والتدشينات معدلا عاما لا يتجاوز 23.17% وذلك كالأتي:

- 10.69% سجلتها مواضيع تغطية مشاركة الهيئة العليا في المؤتمرات بلغت أوجها في العدد 18 بنسبة 33% في حين انعدمت في الأعداد التسع الأولى.

- 7.12% سجلتها مواضيع زيارات الوزير أو الرئيس المدير العام وبلغت أوجها في العدد 9 بنسبة 50%.

- وبمعدل منخفض جدا 5.09% ظهرت مواضيع تغطية التدشينات و انعدمت في 35 عدد لتتراوح في باقي الأعداد بين 7.69% في العدد 48 و 42.86% في العدد 32.

---

من خلال ما تم تقديمه من نتائج يظهر جليا، أن "سونطراك-المجلة" تسعى بالدرجة الأولى إلى تكريس ما يسمى بلغة الخشب من خلال انتظامها على نقل خطابات ممثلي المؤسسة.

#### IV. محور العامل:

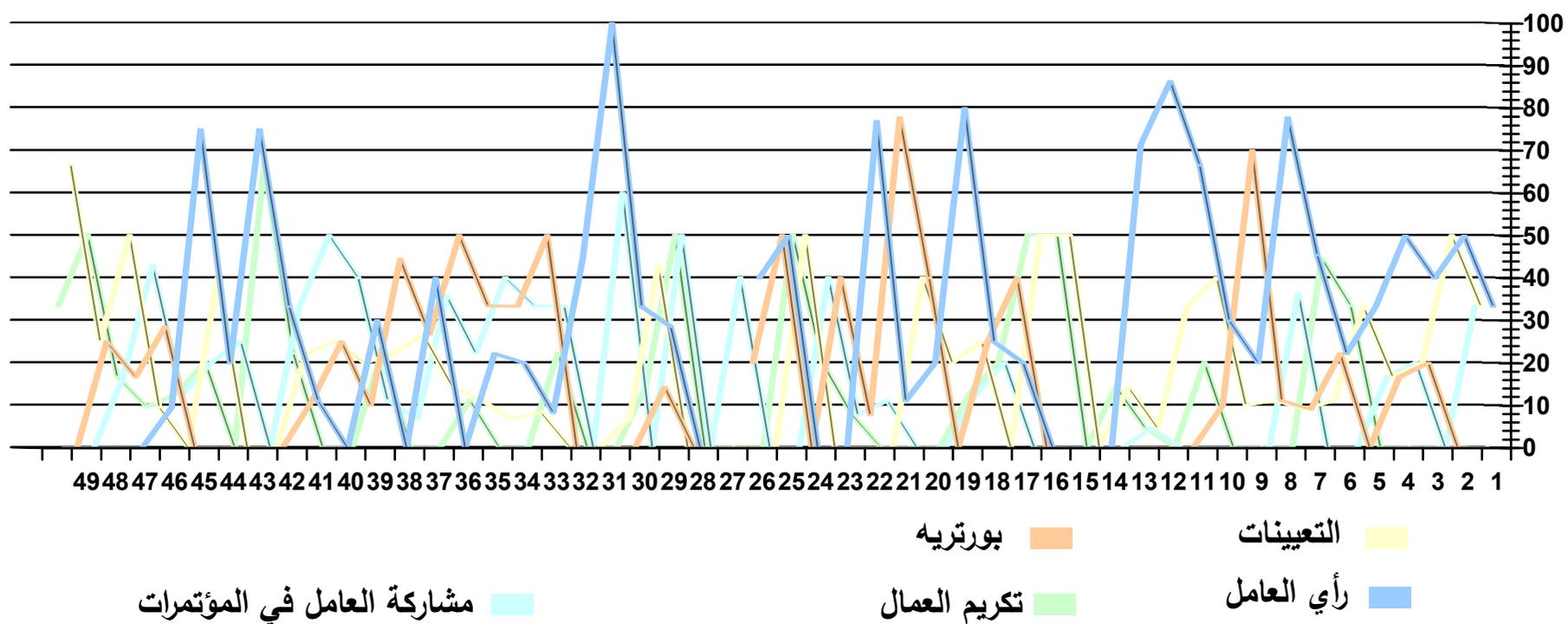
يُصَوَّر الجدول رقم (28) نسب ظهور المحور الثالث على صفحات المجلة (محور العامل)، ويخص الحديث هنا تلك المواضيع التي اهتمت بالعامل، هذه الأخيرة التي حظيت بالمرتبة الثالثة من اهتمامات المجلة بعد تلك الخاصة بنشاطات المؤسسة أولاً ونشاطات الوزير والرئيس المدير العام.

جدول رقم (28) : محور العامل بـ "سونطراك-المجلة"

العدد	رأي العامل		بورتريه		التعيينات		مشاركة العامل في المؤتمرات		تكريم العامل		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	33,33	1	0,00	0	33,33	1	33,33	1	0,00	0	100	3
2	50,00	1	0,00	0	50	1	0,00	0	0,00	0	100	2
3	40,00	2	20	1	20	1	20,00	1	0,00	0	100	5
4	50,00	3	16,67	1	16,67	1	16,67	1	0,00	0	100	6
5	33,33	1	0,00	0	33,33	1	33,33	1	33,33	1	100	3
6	22,22	2	22,22	2	11,11	1	44,44	4	0,00	0	100	9
7	45,45	5	9,09	1	9,09	1	36,36	4	0,00	0	100	11
8	77,78	7	11,11	1	11,11	1	0,00	0	0,00	0	100	9
9	20,00	2	70,00	7	10	1	0,00	0	0,00	0	100	10
10	30,00	3	10,00	1	40	4	0,00	0	20	2	100	10
11	66,67	2	0,00	0	33,33	1	0,00	0	0,00	0	100	3
12	86,36	19	0,00	0	4,55	1	4,55	1	4,55	1	100	22
13	71,43	5	0,00	0	14,29	1	0,00	0	14,29	1	100	7
14	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
15	0,00	0	0,00	0	50	1	0,00	0	50	1	100	2
16	0,00	0	0,00	0	50	1	0,00	0	50	1	100	2
17	20,00	1	40	2	0,00	0	20,00	1	20	1	100	5
18	25,00	2	25	2	25	2	12,50	1	12,5	1	100	8
19	80,00	4	0,00	0	20	1	0,00	0	0,00	0	100	5
20	20,00	1	40	2	40	2	0,00	0	0,00	0	100	5
21	11,11	1	77,78	7	0,00	0	11,11	1	0,00	0	100	9
22	76,92	10	7,69	1	0,00	0	7,69	1	7,69	1	100	13

100	5	20	1	40,00	2	0,00	0	40	2	0,00	0	<b>23</b>
100	2	50	1	0,00	0	50	1	0,00	0	0,00	0	<b>24</b>
100	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	50	1	50,00	1	<b>25</b>
100	5	0,00	0	40,00	2	0,00	0	20	1	40,00	2	<b>26</b>
0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	<b>27</b>
100	2	50	1	50,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	<b>28</b>
100	7	14,29	1	0,00	0	42,86	3	14,29	1	28,57	2	<b>29</b>
100	15	0,00	0	60,00	9	6,67	1	0,00	0	33,33	5	<b>30</b>
100	9	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00	9	<b>31</b>
100	9	22,22	2	33,33	3	0,00	0	0,00	0	44,44	4	<b>32</b>
100	12	0,00	0	33,33	4	8,33	1	50	6	8,33	1	<b>33</b>
100	15	0,00	0	40,00	6	6,67	1	33,33	5	20,00	3	<b>34</b>
100	9	11,11	1	22,22	2	11,11	1	33,33	3	22,22	2	<b>35</b>
100	14	0,00	0	35,71	5	14,29	2	50	7	0,00	0	<b>36</b>
100	15	0,00	0	6,67	1	26,67	4	26,67	4	40,00	6	<b>37</b>
100	9	22,22	2	11,11	1	22,22	2	44,44	4	0,00	0	<b>38</b>
100	10	0,00	0	40,00	4	20	2	10,00	1	30,00	3	<b>39</b>
100	4	0,00	0	50,00	2	25	1	25,00	1	0,00	0	<b>40</b>
100	9	22,22	2	33,33	3	22,22	2	11,11	1	11,11	1	<b>41</b>
100	3	66,67	2	0,00	0	0,00	0	0,00	0	33,33	1	<b>42</b>
100	4	0,00	0	25,00	1	0,00	0	0,00	0	75,00	3	<b>43</b>
100	5	20	1	20,00	1	40	2	0,00	0	20,00	1	<b>44</b>
100	8	12,5	1	12,50	1	0,00	0	0,00	0	75,00	6	<b>45</b>
100	21	9,52	2	42,86	9	9,52	2	28,57	6	9,52	2	<b>46</b>
100	6	16,67	1	16,67	1	50	3	16,67	1	0,00	0	<b>47</b>
100	4	50	2	0,00	0	25	1	25,00	1	0,00	0	<b>48</b>
100	3	33,33	1	0,00	0	66,67	2	0,00	0	0,00	0	<b>49</b>
<b>100</b>	<b>356</b>	<b>9,83</b>	<b>35</b>	<b>19,66</b>	<b>70</b>	<b>15,17</b>	<b>54</b>	<b>20,51</b>	<b>73</b>	<b>34,83</b>	<b>124</b>	الجمع

الرسم البياني رقم (04): محور العامل من خلال "سونطراك-المجلة"



وكما هو موضح، فإن هذه المواضيع قد تنوعت بين:

- تلك المواضيع التي حملت كلمات العامل، و التي حررها إجمالاً إطارات المؤسسة وذلك بنسبة 34.83% والتي جاءت في شكل مقالات موقعة من طرف العامل، تظهر غالباً في ركن "الرأي" أو "الحوارات" مثلما جاء في الأعداد 02-03-21 و 22.

كما ظهر هذا النوع من المواضيع على صفحات المجلة في شكل مواضيع في أركان مختلفة كـ"المانجمنت"، "التقني"، "HSE"..... أو كنصوص داخلية في المقالات تحت عنوان "Impression" أو "الشعور". ومثل ذلك في الأعداد 13-18-20... أو "Extrait de communication" أو "مقتطف من الاتصال" في العدد 30. وعلى العموم شهد العدد 11 انعدام هذا النوع من المواضيع في حين تراوحت نسب ظهورها في الأعداد المتبقية بين 9.52% في العدد 46 و 88.89% في العدد 31.

- المواضيع التي تناولت العامل في المؤتمرات: وقد سجل هذا النوع نسبة 19.66% من إجمالي المواضيع الخاصة بالعامل، حيث من خلال 45 عدد من أعداد المجلة، و تباينت نسبه في كل عدد منها حيث بلغت 60% في العدد 30 ولم تتجاوز 4.56% في العدد 12.

- وتجدر الإشارة إلى أن مواضيع العامل في المؤتمرات قد انعدمت لتسجل نسبة 0% في 21 عدد من أعداد سونطراك-المجلة.

- أما تلك المواضيع التي تقدم عرضاً لشخصيات عمالية فقد ظهرت بنسبة 20.51%، وذلك بمعدلات مختلفة تبعاً لكل عدد، حيث بلغت أوجها في خانة العدد 21 في حين انعدم هذا النوع من المواضيع في 19 عدد من أعداد المجلة. تجدر الإشارة إلى أن هذه المواضيع قد ظهرت في شكل مقالات بعناوين مختلفة، حيث حملت اسم "بورترية" أو "CV" أي "السيرة" ( مثلًا العدد 46) أو تحت عنوان "Biographie" ( مثلًا العدد 33) أو أحياناً أخرى "Bio express" ( مرة أخرى في العدد 33)

أو بورتريه مثلما ظهر في الأعداد 3-4-6-7... أو استنكار "Hommage" كما في الأعداد 8-9-10-20-23.....

- وتكررت تلك القوائم التي تقد أسماء الإطارات و المدراء الذين عُيّنو في وظائف جديدة عالية، تحت عنوان تعيينات "Nomination" وذلك بنسبة 15.17% من إجمالي المواضيع الخاصة بالعمال.  
وقد تكررت نسبة 0% في خانات 14 عدد من أعداد المجلة، معبرة عن انعدام هذه القوائم فيها، في حين تدرجت نسبها في الأعداد الأخرى لتتراوح بين 4.55% في العدد 12 و 66.67% في العدد الأخير.

- وبنسبة لم تتجاوز 9.83% تظهر المواضيع التي تناولت العامل خلال حفلات تكريم المتقاعدين (مثلما عرض في الأعداد 6-16-22....)، أو الفائزين في مسابقات تخفيض التكاليف أو في الدورات التكوينية ( العدد 10-15...)، أو تقديم أوسمة الوفاء ( كما في الأعداد: 5-12-18...).

- تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المواضيع قد انعدم في 25 عدد من أعداد المجلة، في حين سجل أوج ظهور له في العدد 42 وذلك بنسبة 66.67%.

- وفي قراءة ختامية لهذا الجدول نلاحظ أن المواضيع الخاصة بالعامل قد انعدمت كليا في العددين 14 و 27.

توجه الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك مضامينها لكل عمال المؤسسة، على اختلاف تدرجهم في السلم الوظيفي\*، وعليه فهي تعمل على عرض ما يلي من المواضيع (بالترتيب):

\* مقابلة مع \_\_\_\_\_ زايدي : مكلف بمجلة "سونطراك-المجلة" بمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة ، في مقر

المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/04/15، على الساعة 11:25

- رأي العامل
- العامل في المؤتمرات
- بورترهات
- التعيينات
- تكريم العمال

### V. محور خدمات المؤسسة للعامل:

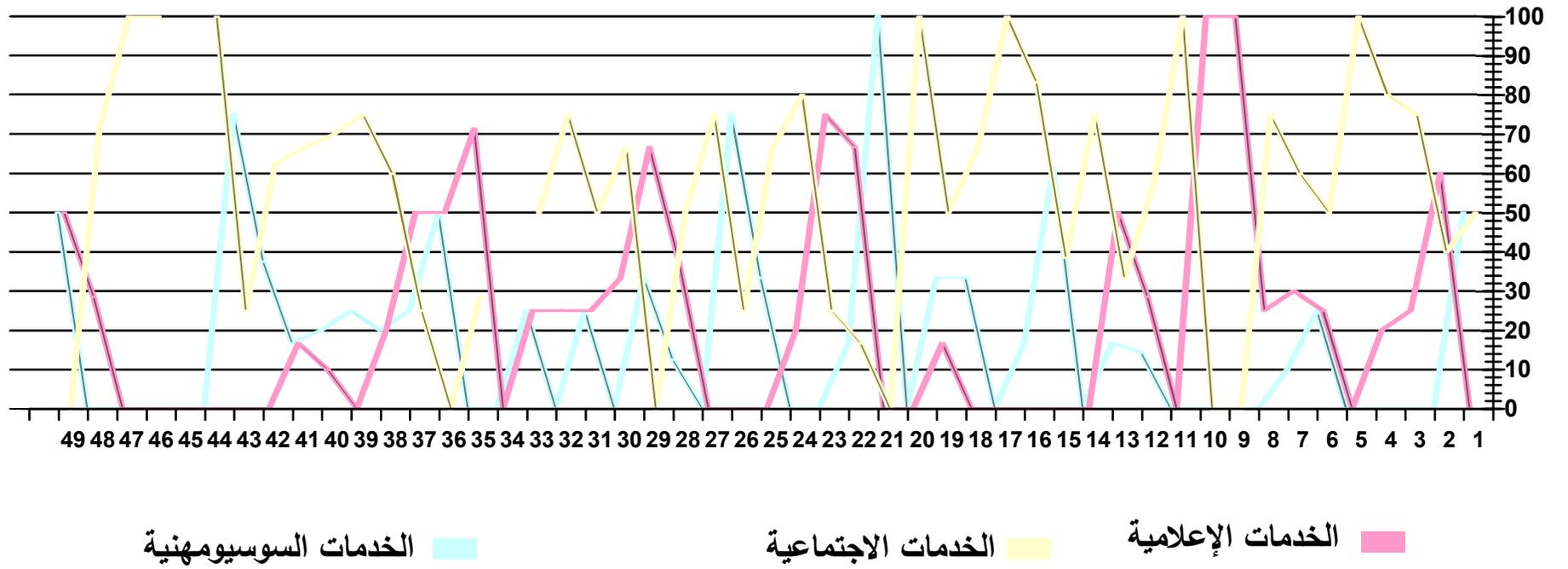
يقدم الجدول رقم (29) نسب ما تعرضه المجلة من مواضيع اجتماعية وإعلامية وسوسيو مهنية تهم العامل وتخدمه في حياته المهنية داخل المؤسسة وخارجها.

جدول رقم (29): محور خدمات المؤسسة للعامل بـ"سونطراك-المجلة"

المجموع		الخدمات السوسيو مهنية		الخدمات الإعلامية		الخدمات الاجتماعية		العدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100,00	2	50	1	0,00	0	50	1	1
100,00	5	0,00	0	60	3	40	2	2
100,00	4	0,00	0	25	1	75	3	3
100,00	5	0,00	0	20,00	1	80	4	4
100,00	4	0,00	0	0,00	0	100	4	5
100,00	4	25	1	25,00	1	50	2	6
100,00	10	10	1	30,00	3	60	6	7
100,00	8	0,00	0	25,00	2	75	6	8
100,00	1	0,00	0	100	1	0,00	0	9
100,00	2	0,00	0	100	2	0,00	0	10
100,00	5	0,00	0	0,00	0	100	5	11
100,00	7	14,29	1	28,57	2	57,14	4	12
100,00	6	16,67	1	50,00	3	33,33	2	13
0,00	4	0,00	1	0,00	0	75,00	3	14
100,00	13	61,54	8	0,00	0	38,46	5	15
100,00	6	16,67	1	0,00	0	83,33	5	16
100,00	3	0,00	0	0,00	0	100,00	3	17
100,00	3	33,33	1	0,00	0	66,67	2	18
100,00	6	33,33	2	16,67	1	50,00	3	19
100,00	8	0,00	0	0,00	0	100,00	8	20
100,00	1	100	1	0,00	0	0,00	0	21
100,00	6	16,67	1	66,67	4	16,67	1	22
100,00	4	0,00	0	75	3	25,00	1	23
100,00	5	0,00	0	20	1	80,00	4	24

100,00	3	33,33	1	0,00	0	66,67	2	<b>25</b>
100,00	4	75	3	0,00	0	25,00	1	<b>26</b>
0,00	4	0,00	1	0,00	0	75,00	3	<b>27</b>
100,00	8	12,5	1	37,5	3	50,00	4	<b>28</b>
100,00	3	33,33	1	66,67	2	0,00	0	<b>29</b>
100,00	3	0,00	0	33,33	1	66,67	2	<b>30</b>
100,00	4	25	1	25	1	50,00	2	<b>31</b>
100,00	4	0,00	0	25	1	75,00	3	<b>32</b>
100,00	4	25,00	1	25,00	1	50,00	2	<b>33</b>
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	<b>34</b>
100,00	7	0,00	0	71,43	5	28,57	2	<b>35</b>
100,00	2	50	1	50,00	1	0,00	0	<b>36</b>
100,00	4	25	1	50,00	2	25,00	1	<b>37</b>
100,00	5	20,00	1	20,00	1	60,00	3	<b>38</b>
100,00	4	25	1	0,00	0	75,00	3	<b>39</b>
100,00	10	20	2	10	1	70,00	7	<b>40</b>
100,00	6	16,67	1	16,67	1	66,67	4	<b>41</b>
100,00	8	37,5	3	0,00	0	62,50	5	<b>42</b>
100,00	4	75	3	0,00	0	25,00	1	<b>43</b>
100,00	3	0,00	0	0,00	0	100,00	3	<b>44</b>
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	<b>45</b>
100,00	6	0,00	0	0,00	0	100,00	6	<b>46</b>
100,00	4	0,00	0	0,00	0	100,00	4	<b>47</b>
100,00	7	0,00	0	28,57	2	71,43	5	<b>48</b>
100,00	2	50	1	50,00	1	0,00	0	<b>49</b>
<b>100,00</b>	<b>231</b>	<b>18,61</b>	<b>43</b>	<b>22,08</b>	<b>51</b>	<b>59,31</b>	<b>137</b>	<b>المجموع</b>

الرسم البياني رقم (05): محور خدمات المؤسسة للعامل من خلال "سونطراك-المجلة"



وبين هذا الرسم البياني بشكل واضح ما يلي من النتائج:

- عموماً، اهتمت المجلة بتغطية ما تقدمه المؤسسة للعامل من خدمات اجتماعية وذلك بنسبة 59.31% من إجمالي هذا النوع من المواضيع. وقد سجلت هذه التغطيات حضورها في 43 عدد من أعداد المجلة بنسب متماثلة التفاوت حيث بلغت نسبة 25% في الأعداد 26-37-43 و 100% في الأعداد 11-20-44.

- في حين شهدت خانة المعدل الإجمالي الخاصة بالإعلانات التي تتعلق بالمؤتمرات والإصدارات الجديدة - وهو ما سميناه بالخدمات الإعلامية - نسبة 22.08% من مجموع نسب متماثلة لـ 29 عدد من أعداد المجلة، تراوحت بين 16.67% في كل من الأعداد 19-41 و 50% في الأعداد 13-36-37 و 100% في العديدين التاسع والعاشر.

- أما المواضيع التي تناولت الأجرة، التقاعد والترقية في إطار الخدمات السوسيو مهنية، فقد انعدمت في أكثر من 20 عدد. لتتراوح نسبها في الأعداد الأخرى بين 10% في العدد 07 و 100% في العدد 21 لتسجل النسبة الإجمالية المقدرة بـ 18.61%.

- لم يظهر هذا النوع من المواضيع في الأعداد 27-34 و 45.

يحتل محور "خدمات المؤسسة للعامل" المرتبة الرابعة في قائمة اهتمامات "سونطراك-المجلة"، حيث تعمل على عرض الخدمات الاجتماعية، الإعلامية والسوسيو مهنية (بالترتيب) التي توفرها المؤسسة للعامل.

لم يتجاهل صحفيو "سونطراك-المجلة" نشاطات مؤسسة سونطراك الموجهة لمحيطها الخارجي، فحرروا مقالات صوروا من خلالها المساعدات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للمواطنين والمؤسسات الوطنية.

ومن جهة ثانية تم عرض "رسائل الشكر" الموجهة للمؤسسة من قبل من حظي بمساعداتها منها من أفراد ومؤسسات.

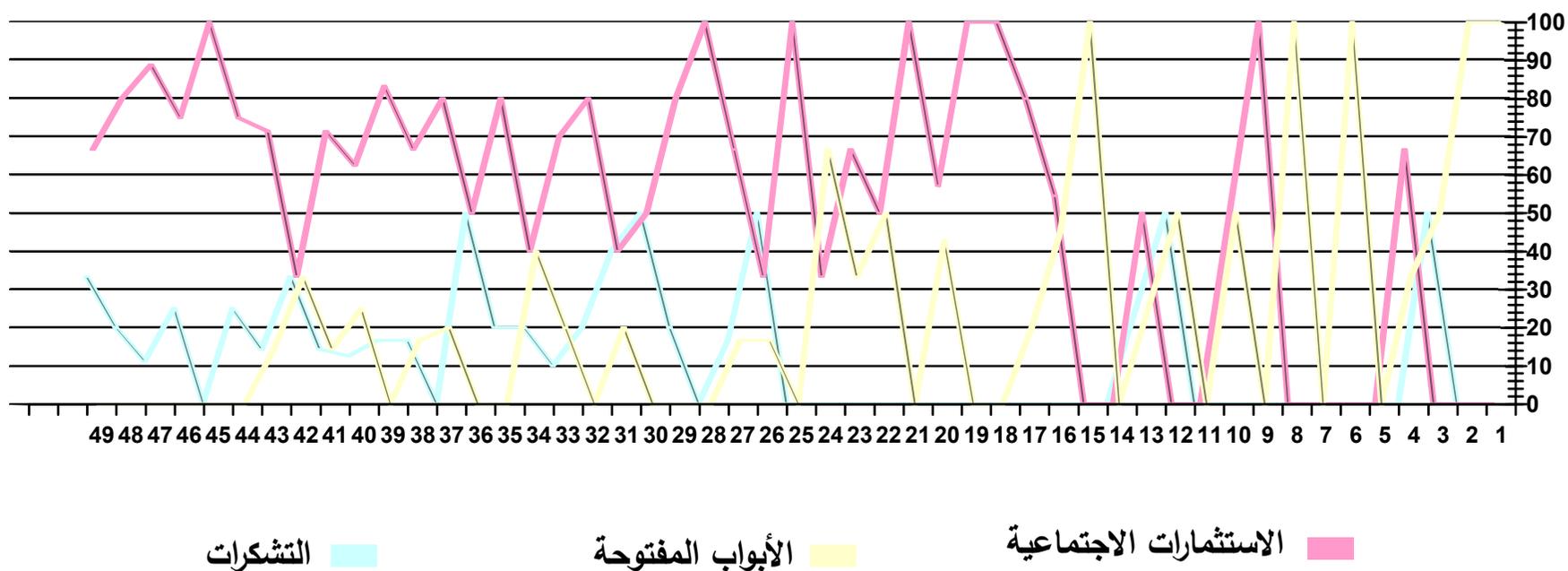
كما ورد في أعداد المجلة تغطيات للأبواب المفتوحة التي نظمتها المؤسسة لتعرف بنفسها في محيطها الخارجي.

### جدول رقم (30): محور المحيط الخارجي بـ"سونطراك-المجلة"

المجموع		التشكرات		الاستثمارات الاجتماعية		الأبواب المفتوحة		العدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100,00	2	0,00	0	0,00	0	100,00	2	1
100,00	1	0,00	0	0,00	0	100,00	1	2
100,00	2	50,00	1	0,00	0	50,00	1	3
100,00	3	0,00	0	66,67	2	33,33	1	4
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	5
100,00	1	0,00	0	0,00	0	100,00	1	6
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	7
100,00	1	0,00	0	0,00	0	100,00	1	8
100,00	1	0,00	0	100,00	1	0,00	0	9
100,00	2	0,00	0	50,00	1	50,00	1	10
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11
100,00	2	50,00	1	0,00	0	50,00	1	12
100,00	4	25,00	1	50,00	2	25,00	1	13
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	14
100,00	1	0,00	0	0,00	0	100,00	1	15
100,00	11	0,00	0	54,55	6	45,45	5	16
100,00	5	0,00	0	80,00	4	20,00	1	17
100,00	1	0,00	0	100,00	1	0,00	0	18
100,00	5	0,00	0	100,00	5	0,00	0	19
100,00	7	0,00	0	57,14	4	42,86	3	20

100,00	2	0,00	0	100,00	2	0,00	0	<b>21</b>
100,00	2	0,00	0	50,00	1	50,00	1	<b>22</b>
100,00	3	0,00	0	66,67	2	33,33	1	<b>23</b>
100,00	3	0,00	0	33,33	1	66,67	2	<b>24</b>
100,00	2	0,00	0	100,00	2	0,00	0	<b>25</b>
100,00	6	50,00	3	33,33	2	16,67	1	<b>26</b>
100,00	6	16,67	1	66,67	4	16,67	1	<b>27</b>
100,00	2	0,00	0	100,00	2	0,00	0	<b>28</b>
100,00	5	20,00	1	80,00	4	0,00	0	<b>29</b>
100,00	2	50,00	1	50,00	1	0,00	0	<b>30</b>
100,00	5	40,00	2	40,00	2	20,00	1	<b>31</b>
100,00	5	20,00	1	80,00	4	0,00	0	<b>32</b>
100,00	10	10,00	1	70,00	7	20,00	2	<b>33</b>
100,00	5	20,00	1	40,00	2	40,00	2	<b>34</b>
100,00	5	20,00	1	80,00	4	0,00	0	<b>35</b>
100,00	2	50,00	1	50,00	1	0,00	0	<b>36</b>
100,00	5	0,00	0	80,00	4	20,00	1	<b>37</b>
100,00	12	16,67	2	66,67	8	16,67	2	<b>38</b>
100,00	6	16,67	1	83,33	5	0,00	0	<b>39</b>
100,00	8	12,50	1	62,50	5	25,00	2	<b>40</b>
100,00	7	14,29	1	71,43	5	14,29	1	<b>41</b>
100,00	3	33,33	1	33,33	1	33,33	1	<b>42</b>
100,00	7	14,29	1	71,43	5	14,29	1	<b>43</b>
100,00	4	25,00	1	75,00	3	0,00	0	<b>44</b>
100,00	1	0,00	0	100,00	1	0,00	0	<b>45</b>
100,00	4	25,00	1	75,00	3	0,00	0	<b>46</b>
100,00	9	11,11	1	88,89	8	0,00	0	<b>47</b>
100,00	5	20,00	1	80,00	4	0,00	0	<b>48</b>
100,00	3	33,33	1	66,67	2	0,00	0	<b>49</b>
<b>100,00</b>	<b>188</b>	<b>14,89</b>	<b>28</b>	<b>64,36</b>	<b>121</b>	<b>20,74</b>	<b>39</b>	<b>المجموع</b>

الرسم البياني رقم (06): محور المحيط الخارجي من خلال "سونطراك-المجلة"



يعبر الجدول رقم (30) عن النسب المئوية التي سجلتها هذه المواضيع خلال أعداد المجلة ومنه نلاحظ:

- أن المعدل الإجمالي لمواضيع الاستثمارات الاجتماعية قد بلغ 64.36% وهو معدل مستخلص من نسب مرتفعة تراوحت بين التفاوت والتماثل خلال 38 عدد، حيث شهدت الأعداد الـ 11 المتبقية انعدام هذا النوع من المواضيع، بينما بلغت نسبتها مثلا في الأعداد 24-26 و 42 (33.33%) وسجلت نسبة 100% في الأعداد 9-18-19-45.

- في المرتبة الثانية، بلغت نسبة مواضيع تغطيات الأبواب المفتوحة 20.94% وفي إطارها نسجل ما يلي من ملاحظات:

- انعدم ظهور هذا النوع من المواضيع في 22 عدد من أعداد المجلة.  
- وبالمقابل سجلت أعداد أخرى (01-02-06-08 و 15) ظهور هذا النوع من المواضيع بنسبة 100%.

- وفي الأخير تعرض المجلة رسائل الشكر بنسبة لم تتجاوز 14.89% كمعدل إجمالي موزع على نصف أعداد المجلة تقريبا (24 عدد).  
- بينما شهدت الأعداد المتبقية، و هي في اغلبها من الأعداد الخمس و العشرون الأولى، انعدام هذه المواضيع.

- وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أن الأعداد 5-7 و 14 لم تسجل ظهور أي نوع من أنواع المواضيع الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

142

تعمل الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك على تكريس مبدأ المؤسسة المواطنة لدى عمالها\* من خلال عملها على إعلامهم بكل ما تقدمه المؤسسة من مساعدات للمؤسسات الجزائرية في شكل استثمارات اجتماعية.

\* مقابلة مع أسيا بن خريف، إطار بمديرية فحص المجمع ، في مقر المديرية العامة لسونطراك، يوم 2006/07/01،

المبحث الثالث:

دراسة مميزات جمهور "سونطراك-المجلة"

---

---

نحاول من خلال هذا المبحث، دراسة مميزات جمهور "سونطراك-المجلة":  
خصائصهم، اهتماماتهم وكذا عاداتهم في قراءة مضامين هذه الوسيلة. دون إغفال آرائهم  
فيما تؤديه، هذه الوسيلة، من ادوار اتصالية داخل مؤسسة سونطراك. وذلك من خلال عدد  
من المتغيرات التي رأيناها ضرورية من حيث تأثيرها في الموضوع محل الدراسة. ألا وهي:  
السن، الجنس، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، وكذا متغير الأقدمية.

### I. خصائص العمال-قراء المجلة:

نحاول من خلال هذا المحور التعرف على مدى مطالعة عمال سونطراك لمجلتهم الداخلية، وما يمكن أن يمنعهم عن ذلك.

جدول رقم (31): خصائص العمال-قراء "سونطراك-المجلة"

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
68,00	102	نعم	25 هل تطالع "سونطراك-المجلة"؟
32,00	48	لا	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>150</b>	<b>المجموع</b>	
81,25	39	أ.لنقص الوقت	26 إذا كانت إجابتك بلا، فلماذا؟
10,42	5	ب. لا تجيب عن اهتماماتك وانشغالاتك	
6,25	3	ج. لا تتلقاها	
2,08	1	د. لا تصور واقع المؤسسة	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	

- في قراءة أولية للجدول تشير الأرقام إلى أن واحد من ثلاثة (3/1) عمال (بنسبة 32%) لا يطالعون المجلة، في حين يهتم (3/2) اثنان من ثلاثة (بنسبة 68%) بالمواضيع المعروضة على صفحاتها.

- أما عن أهم المعوقات التي حالت دون قراءة العامل لجريدة مؤسسته فهو، وبإجماع أغلبية العمال المستجوبين، المقدرين بنسبة 81.25%، ضيق الوقت، في حين تتوزع الـ 19% المتبقية بين الأسباب التالية:

- 10.42% لأن المجلة لا تجيب على اهتمامات العامل.
- 6.25% بسبب عدم تلقيها من طرف العامل.
- 2.08% لأنها لا تصور واقع المؤسسة.

وحتى نتمكن من وصف خصائص هذا الجمهور حسب متغيرات:الجنس، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية والأقدمية نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (32): خصائص العمال-قراء " سونطراك-المجلة" حسب متغيرات الدراسة

الإقدمية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		رقم السؤال	السؤال		
أكثر من 15 سنة	من 05 إلى 15	أقل من 05	إطار عادي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 46 فما فوق	من 36 إلى 45	من 25 إلى 35	أنثى	ذكر				
35	35	32	15	60	27	74	28	27	31	44	51	51	التكرار	هل تطلع سونطراك-المجلة؟	25	
76,09	62,5	66,67	38,46	75	87,10	77,89	50,91	71,05	77,5	61,11	65,38	70,83	النسبة			نعم
11	21	16	24	20	4	21	27	11	9	28	27	21	التكرار			لا
23,91	37,5	33,33	61,54	25	12,90	22,11	49,09	28,95	22,5	38,89	34,62	29,17	النسبة			دون إجابة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار			المجموع
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة			
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار			
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة			

10	20	9	21	14	4	21	18	5	7	27	18	21	التكرار			
71,43	95,24	69,23	72,41	93,33	100	100	66,67	55,56	77,78	90	66,67	100	النسبة	أ. لنقص الوقت	إذا كانت إجابتك بلا فليماذا	26
0	1	4	4	1	0	0	5	0	2	3	5	0	التكرار	ب. لا تجيب عن اهتماماتك وانشغالاتك		
0	4,762	30,77	13,79	6,67	0,00	0,00	18,52	0,00	22,22	10	18,52	0	النسبة			
3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	3	0	التكرار	ج. لا تتلقاها		
21,43	0	0	10,34	0	0	0	11,11	33,33	0	0	11,11	0	النسبة			
1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	التكرار	د. لا تصور واقع المؤسسة		
7,143	0	0	3,45	0	0	0	3,70	11,11	0	0	3,70	0	النسبة			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	دون إجابة		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة			
14	21	13	29	15	4	21	27	9	9	30	27	21	التكرار			
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة	المجموع		

- لا يؤثر متغير الجنس على قراءة المجلة، حيث تتقارب نسبيتي قراء المجلة من الذكور والإناث، حيث تقدر نسبة العمال- القراء بـ 70.83% وتقدر نسبة العاملات- القارئات للمجلة بـ 65.38%.

- تتقارب نسبياً معدلات قراءة المجلة تبعاً لمتغير الفئات العمرية، وهي على التوالي من أصغر فئة عمرية إلى أكبرها: 61.11%، 77.5%، 71.05%. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة ترتفع لدى الفئة العمرية (36 سنة فما أكثر) مقارنة بالفئة العمرية (من 24 إلى 35 سنة).

تبعاً لأهمية تأثير المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية والأقدمية على درجة إجابة الباحثين ونظراً لأهمية موقعها بين المعايير الأساسية في الدراسات داخل المنظمات، بحثنا في درجة تأثير هذه المتغيرات على قراء مجلة "سوناپراك-المجلة" فنتج لدينا مايلي:

- كلما ارتفع المستوى التعليمي وكذا درجة تموقع الموظف في السلم الوظيفي ترتفع نسب القراءة إذ سجلنا النسب التالية:

- 50.91%، و 77.89% بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

- 87.10% و 75%، و 38.46% بالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

- أما بالنسبة لمتغير الخبرة أو الأقدمية فإن العمال الجدد والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يهتمون بقراءة هذه المجلة مسجلين بذلك نسبة 66.7% ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى كونهم في مرحلة استكشاف المؤسسة، بعدها تنخفض هذه النسبة عند الفئة الثانية (62.5%) لترتفع عند العمال القدماء مسجلة أعلى نسبة تقدر بـ 76%.

- وبالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية، فإن قراء المجلة مكوّنون من الإطارات المتوسطة (بنسبة 75%)، الإطارات السامية (87%) و الموظفون بنسبة (38.46%).

وفي إطار دراسة خصائص الفئة التي لا تقرأ المجلة، وبحث ما يمكن أن يؤدي إلى

ذلك من دوافع وأسباب نستخلص ما يلي من نتائج:

تتقارب نسبة فئة العمال الذين لا يقرؤون المجلة تبعا لمتغيري الجنس والسن إذ سجلنا على التوالي:

- 29.17 % و 34.61% بالنسبة لمتغير الجنس والتي ترتفع نسبيا لدى الإناث

للواتي يرون في هذه المجلة:

بأنها لا تصور الواقع المعاش بنسبة 3.70%.

وأنها لا تجيب على اهتماماتهن بنسبة 18.59%.

في حين لا تسنح الفرصة لعدد من العاملات بقراءة المجلة بنسبة 11.11% بسبب عدم توفرها.

في حين تشير نسبة 66.67% إلى أن ضيق الوقت يضيع على عاملات المؤسسة فرصة تصفح المجلة في حين يعتبر هذا السبب الرئيسي وراء عدم قراءة عمال المؤسسة الذكور للمجلة وذلك بنسبة 100%.

- 38.89% ، 22.5% ، 28.95% بالنسبة لمتغير السن ومهما يكن ترتفع الفئة

الشبابية التي بأنها مجلة لا تجيب على اهتماماتهم بنسبة 10% في حين تتخفف عند الفئة المتوسطة من العمر و نفس السبب وبنسبة 22.22%.

- أما بالنسبة للفئة العمرية الثالثة فإنها ترجع أسباب عدم قراءتها للمجلة إلى أن

هذه الأخيرة:

لا تصور واقع المؤسسة بنسبة 11.11%.

أو أنها لا تصل بنسبة 33.33%.

في حين أجمعت الفئات العمرية الثلاث ، بنسب تتخفف كلما انخفض عمر الفئات والتي عبرت في مجملها عن سبب واحد هو نقص الوقت ولكن بنسب مختلفة هي على التوالي 90% ، 77.78% ، 55.56%.

- وتأكيدا لما تم التوصل إليه من نتائج ، فإنه كلما انخفض المستوى التعليمي والفئة

السوسيو مهنية، تناقصت نسب القراءة إذ تشير أرقام الجدول إلى ما يلي من اليمين إلى

اليسار

- 49.09، 22.11% بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث عبرت الفئة الجامعية أن ما يحول بينها وبين قراءة المجلة لا يتعدى سببا واحدا أعطاه نسبة 100% في حين تعددت الأسباب التي تمنع فئة الثانويين من تصفح المجلة والتي تدرجت تبعا للنسب المسجلة كما يلي :

66.67% نقص الوقت.

18.52% لأنها لا تجيب على اهتماماتهم.

11.11% لأنهم لا يتلقونها.

3.70% لأنها لا تصور واقع المؤسسة.

- 12.90% ، 25.00% ، 61.54% بالنسبة المتغير الفئة السوسيو مهنية كما يلي:

- الإطارات السامية: 100% ضيق الوقت.

- الإطارات المتوسطة:

93.33% ضيق الوقت.

6.67% لأنها لا تجيب على اهتماماتهم.

- الموظفون :

72.41% نقص الوقت.

13.79% لأنها لا تجسد اهتمامهم.

10.34% عدم تلقيهم لها.

03.45% لأنها لا تصور واقع المؤسسة المعاش.

- أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فان اصغر نسبة لهذه الفئة تتمركز لدى ذوي الخبرة الكبرى بالمؤسسة وذلك بـ 24% لترتفع عند العمال الجدد بنسبة 33.3%. وترتفع أكثر عند الفئة المتوسطة بنسبة 37.5%.

- أما عن أسباب قراءتها فترجع إلى سبب نقص الوقت بـ 95.24%. أو لأن

المجلة لا تجيب عن اهتمامات هذه الفئة وذلك بنسبة 4.76%.

- وينصرف العمال ذوي خبرة (اقل من 5 سنوات) عن قراءة مجلة مؤسستهم لنفس الأسباب ولكن بنسب مختلفة هي على الترتيب 69.2% و 30.8% .
- أما عن الفئة التي تحتل المرتبة الثالثة في سلم الأقدمية والتي تستبعد السبب الثاني نهائياً وبنسبة 0%، فإنها ترجع عدم تصفحها للمجلة إلى:
- نقص الوقت بـ 71% .
- عدم تلقيها لها بـ 21% .
- لأنها لا تصور واقع المؤسسة بـ 7.1% .

## II. عادات قراءة العمال-قراء المجلة:

نتناول في هذا المحور : طريقة ، كيفية، وتيرة، كذا مكان ومشاركة عائلة العامل في قراءة "سونطراك-المجلة".

### جدول رقم (33): عادات قراءة العمال-قراء "سونطراك-المجلة"

النسبة	التكرار	السؤال	رقم السؤال
69,61	71	أ.تصفحها بسرعة لتعاود قراءتها بعد حين	27
30,39	31	ب.تقروها مباشرة	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
0,00	0	أ.تقرأ كل المجلة	28
0,00	0	ب.تقرأ أغلبية المقالات	
29,41	30	ج.تقرأ المواضيع التي تهتمك فقط	
70,59	72	د.تكتفي بتصفحها لحظة تلقيك لها	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
46,08	47	بانتظام	29
47,06	48	أحيانا	
6,86	7	نادرا	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
100,00	102	أ.في المكتب	30
0,00	0	ب.في البيت	
0,00	0	ج.خلال النقل	
0,00	0	دون إجابة	
<b>100,00</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	

0,00	0	نعم	هل تشرك عائلتك في قراءة "سونطراك-المجلة"؟	31
100,00	102	لا		
0,00	0	دون إجابة		
<b>100,00</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		

- تتغير طريقة قراءة هذه المجلة عند عمال سوناطراك، أو بالأحرى عند جمهور المجلة بين أغلبية (96.61%) تقوم بتصفح سريع لمضامينها لحظة تلقيهم لها وأقلية (30.39% ) ممن يقرؤونها مباشرة .

- وتجدر الإشارة إلى أن أغلبية القراء (70.59% ) تكتفي بتصفح المجلة ، في حين يقرأ ما نسبته 29.41% من العمال ما يهمهم من مواضيع فقط. غير أن نسبة من يقرؤون المجلة كاملة أو أغلبية مقالاتها فقد انعدمت لتشير إلى 0%.

- وقد تقاربت نسب القراء الذين يتصفون المجلة، حيث يطالعها بانتظام ما نسبته 46.08% من العمال. في حين يكتفي 47.06% بقراءتها أحيانا. غير أن أضعف نسبة قد سجلت في خانة "نادرا" أين عبر عمال سوناطراك عن قلة الحالات التي تندر فيها مطالعة المجلة من قبلهم إلى ما نسبته 6.86%.

- كما نسجل أن جميع العمال المستجوبين قد اشتركوا بنسبة 100% في اختيار مكان قراءتهم للمجلة وهو المكتب، هذا ما يعبر أوتوماتيكيا عن انعدام نسبة إشراكهم لعائلاتهم في قراءتها من خلال تصفحهم لها بالبيت.

وحسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية ومتغير الأقدمية، نعرض الجدول التالي لعادات القراءة لجمهور مجلة سونطراك:

جدول رقم (34): عادات قراءة العمال-قراء "سونطراك-المجلة" حسب متغيرات الدراسة

الاقدمية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		السؤال	رقم السؤال	
أكثر من 15 سنة	من 05 إلى 15	أقل من 05	إطار عادي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 46 فما فوق	من 36 إلى 45	من 25 إلى 35	أنثى	ذكر			
28	21	22	11	47	13	45	26	20	20	31	36	35	التكرار	27	
80,00	60	68,75	73,33	78,33	48,15	60,81	92,86	74,07	64,52	70,45	70,59	68,63	النسبة		أ. تتصفحها لتقرأها بعد حين
7	14	10	4	13	14	29	2	7	11	13	15	16	التكرار		ب. تقرأها مباشرة
20,00	40	31,25	26,67	21,67	51,85	39,19	7,14	25,93	35,48	29,55	29,41	31,37	النسبة		دون إجابة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار		المجموع
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة		
35	35	32	15	60	27	74	28	27	31	44	51	51	التكرار		
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة	عندما تتلقى سونطراك-المجلة، هل؟	





طريقة القراءة:

- لا يؤثر متغيرا الجنس والسن في طريقة قراءة عمال سوناطراك لجريدتهم الداخلية، وذلك لتقارب نسبة العمال الذين يتصفحونها لدى تلقيهم لها من جهة، ونسبة العمال الذين يقرؤونها مباشرة من جهة ثانية. وفي هذا الإطار سجلت النسب التالية: (على التوالي):
  - بالنسبة لمتغير الجنس: 68.63%، 70.59%.
  - 31.37%، 29.41%.
  - بالنسبة لمتغير السن: 70.45%، 64.52%، 74.07%.
  - 29.55%، 35.48%، 25.93%.

- كما نلاحظ أن نسب طرق قراءة المجلة ظلت متقاربة حتى في ظل متغير الأقدمية، إذ سجلنا على التوالي 68.75%، 60%، 80% بالنسبة لأولئك الذين يكتفون بتصفح المجلة. في حين تقدر نسب من يقرأ المجلة مباشرة حسب متغير الأقدمية دائما بـ: 31%، 40%، 20%، على التوالي.

- ولا يختلف الحال كثيرا بالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية، إذ نسجل أعلى النسب عند الإطارات المتوسطة والموظفين من بين عمال المؤسسة الذين يفضلون تصفح المجلة لحظة تلقيها، وقد قدرت هذه النسب على الترتيب بـ 78.33% و 73.33%. في حين تنخفض نسبة قراءة المجلة الذين يقرؤونها مباشرة لدى نفس الفئتين السابقتين (أي الإطارات المتوسطة والموظفين) حيث قدرت بـ 21.67% و 26.67% على التوالي.

- وبالمقارنة مع ما سبق تترفع نسبة العمال الذين يفضلون قراءة المجلة لحظة تلقيها لدى فئة الإطارات السامية وذلك بـ 51.85%. في حين تقدر نسبة القراء من الفئة، والذين يفضلون تصفح المجلة بـ 48.15%.

كيفية القراءة:

- عموما، لا يؤثر اختلاف المتغير على فرضية قراءة كل المجلة أو أغلب مقالاتها، ذلك أنه تم تسجيل نسبة 0% في الخانتين على اختلاف المتغيرات.

- نسجل تقاربا نسبيا بين النسب تبعا لمتغير الجنس في الإجابة و ذلك ب:  
- 33.33% ذكر و 25.49% إناث، بالنسبة لقراءة المواضيع التي تهتم القارئ فقط.

- 66.67% ذكر و 74.51% إناث، ممن يكتفون بتصفحها.

- ونسجل نفس الملاحظة بالنسبة للفئتين الأولتين من متغير الأقدمية حيث سجلنا:  
- 25% (أقل من 5 سنوات) و 20% (من 6 إلى 15 سنة) لقراءة ما يهمهم فقط من مواضيع.

- 75% (أقل من 5 سنوات) و 80% (من 6 إلى 15 سنوات) لتصفحها.

وعليه يمكننا أن نلاحظ انعدام تأثير هذان المتغيران في طريقة قراءة المجلة لدى العامل.

- وكذلك الحال بالنسبة للفئات العمرية الثلاث، حيث لم يكن لمتغير السن دور كبير في تغيير طرق القراءة:

- فئة (أكثر من 46 سنة): أكبر نسبة منها تكتفي بقراءة ما يهمها من مواضيع وذلك ب 59.26%.

- تكتفي 40.74% من هذه الفئة بتصفح المجلة.

- بينما تشهد الفئتين العمريتين الأخرتين تقاربا نسبيا حيث نسجل ما يلي:

- 22.7% ( من 24 إلى 35 سنة) و 12.9% (من 36 إلى 45 سنة) تقرأ

المواضيع التي تهتمها فقط.

- 77.3% (من 24 إلى 35 سنة) و 87.1% (من 36 إلى 45 سنة) تتصفح

159

المجلة.

- بينما يظهر التأثير الكبير للمستوى التعليمي على طريقة قراءة المجلة، حيث سجل أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي، ارتفع اهتمام القارئ بقراءة ما يهمه فقط من مواضيع (17.8% ثانوي) و (33.78% جامعي)، والعكس صحيح بالنسبة لتصفح المجلة فقط. حيث أنه كلما انخفض المستوى التعليمي ارتفع الاهتمام بتصفحها فقط (82.14% ثانوي) و(66.21% جامعي).

- وعلى نفس الوتيرة يؤثر متغير اختلاف الفئة السوسيو مهنية، حيث أنه كلما انخفضت درجة السلم الوظيفي ارتفع الاهتمام بالمواضيع الهامة فقط (7.41% إطار سامي)، (26.67% إطار متوسط) و(80% موظف). وعلى العكس من ذلك، فكلما انخفضت درجة السلم الوظيفي كلما انخفض الاهتمام بالتصفح لها (92.59% إطار سامي) و(73.33% إطار متوسط) و(20% موظف).

### وتيرة القراءة:

- عموماً، يمكن القول بان العمال الذكور أكثر انتظاماً على قراءة المجلة وذلك بـ50.98%، في حين تقدر نسبة العمال الذين يقرؤونها نادراً بـ13.73%. بينما تقرأ العاملات الإناث المجلة أحياناً بنسبة 58.82%، ولا تنتظم على قراءتها سوى نسبة 41.18%.

- أما بالنسبة للنسب العمرية، فتسجل الفئة المتوسطة الثانية أعلى النسب (70.97%) في انتظامها على القراءة. وكذا أخفض النسب (29.03%) على مطالعتها المتقطعة "أحياناً"، في حين تتقارب النسب لدى الفئتين الشبانية والمسنة كما يلي وعلى الترتيب:

- انتظام في القراءة: 39%، 29.63%.

- أحياناً: 52%، 59.26% .

- نادراً: 09.09%، 11.11% .

- نسجل الملاحظات نفسها - تقريباً - بالنسبة لمتغير الأقدمية، أين تتقارب في انتظام الفئات الثلاث على القراءة لتسجل على التوالي (34.38%، 54.29%، 48.57%)<sup>60</sup> في حين تكون قراءة المجلة نادرة بالنسب التالية وعلى نفس الترتيب (3.12%، 5.71%، 11.43%).

- وفي خانة أحياناً تتماثل نسبي الفئتين الثانية والثالثة بـ40% في حين ترتفع نسبة الفئة العمالية الجديدة ( أقل من 5 سنوات ) وذلك بـ62.50%.

- 
- يظهر تأثير المستوى التعليمي و الفئة السوسيو مهنية كما يلي:
- كلما ارتفع المستوى التعليمي للإداري، كلما ارتفعت نسبة هؤلاء في انتظامهم على القراءة ( 17.86%، 57% ).
- كلما انخفض المستوى التعليمي ارتفعت نسبة العمال الذين يطالبون المجلة أحيانا ( 75%، 36.5% ) أو نادرا ( 7.14%، 6.76% ) على التوالي.
- كلما ارتفعت درجة العامل على السلم الوظيفي ارتفعت نسبة انتظامه على القراءة ( 74%، 40%، 20% ).
- وعلى العكس من ذلك كلما انخفض موقع العامل في السلم الوظيفي ارتفعت نسبة مطالعته أحيانا للمجلة ( 80%، 53.33%، 14.81% ) ، ونادرا ( 0%، 6.66%، 11.11% ) بالترتيب العكسي لهذه الفئات ( أي من اليسار إلى اليمين ).

#### مكان و مشاركة عائلة العامل في القراءة:

- أما لمكان القراءة و مدى إشراك العامل لعائلته في مطالعة المجلة، فإن أي مقارنة ستكون غير مجدية، ذلك أن عمال سوناطراك يتفوقون بنسبة 100%، وعلى اختلاف كل المتغيرات، بأن المكتب هو المكان الوحيد لقراءة "سوناطراك-المجلة"، وإن هذه الأخيرة تقرأ من قبل العامل دون أن يشرك عائلته في ذلك .

### III. اهتمامات العمال-قراء المجلة:

فيما يلي، بعد أن تعرفنا على اهتمامات "سونطراك-المجلة"\*، سنحاول-في هذا المحور - دراسة مدى توافقها مع اهتمامات جمهور قرائها، من عمال سونطراك؟.

#### الجدول رقم (35): اهتمامات العمال-قراء "سونطراك-المجلة"

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
32	بماذا تهتم عند مطالعتك لسونطراك-المجلة؟	أ.النصوص(المحتوى)	26
		ب.الرسومات (الشكل)	10
		ج.الاثنين معا(المحتوى و الشكل)	66
		دون إجابة	0
	المجموع	102	100
33	ما هي المواضيع أو الأركان التي تهتم بقراءتها؟	أ.المواضيع الخاصة بالعمال	30
		ب.المواضيع الخاصة بالمؤسسة	25
		ج.المواضيع الخاصة بالمديرية التي تنتمي إليها	30
		د.المواضيع الخاصة بالهيئة العليا للمؤسسة	1
		هـ.الإعلانات	1
		و.الروبرتاجات	13
		ز.المجتمع	4
		ح.المحيط	4
		ط.الاستثمارات الاجتماعية	4
	المجموع	112	100,00

- \* 1- محور المؤسسة " خاصة الشراكة"  
 2- محور الهيئة العليا للمؤسسة " الخطابات"  
 3- محور العامل "رأي العامل"  
 4- محور خدمات المؤسسة للعامل "الخدمات الاجتماعية"  
 5- محور المحيط الخارجي "الاستثمارات الاجتماعية"

- يهتم أغلبية قراء المجلة (64.71%) بشكلها ومحتواها معا. بينما تعبر ما نسبته 25.5% من إجمالي العمال المستجوبين عن اهتمامها بالمحتوى الذي تعرضه هذه الوسيلة. في حين لا يهتم بشكلها سوى ما نسبته 10%.

- احتلت المواضيع الخاصة بالعمال ومديرياتها الصدارة في قائمة اهتمامات جمهور "سونطراك-المجلة" بنسبة 26.79% (لكلا الموضوعين)، لتليها في المرتبة الثانية المواضيع الخاصة بالمؤسسة بـ22.32%. ثم تليها الروبورتاجات بـ12%.

- وينسب قليلة جدا، عبر عمال سونطراك عن اهتمامهم بتلك المواضيع الظاهرة في كل من الأركان التالية: المحيط، المجتمع، والاستثمارات الاجتماعية وذلك بنسبة 4%.

- أما عن اهتمام هؤلاء العمال بقراءة الإعلانات أو المواضيع الخاصة بالهيئة العليا للمؤسسة فتكاد تنعدم (1%).

يمكن تقديم اهتمامات قراء "سونطراك-المجلة" من خلال محورين فرعيين: شكل ومحتوى المجلة، المواضيع الهامة بالنسبة للقارئ حسب المتغيرات التي اشرنا إليها سابقا:

جدول رقم (36): اهتمامات العمال-قراء "سونطراك-المجلة" حسب متغيرات الدراسة

الاقدمية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		السؤال	رقم السؤال	
أكثر من 15 سنة	من 05 إلى 15	أقل من 05	إطار عادي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 46 فما فوق	من 36 إلى 45	من 25 إلى 35	أنثى	ذكر			
12	11	3	3	18	5	21	5	3	14	9	10	16	التكرار	32	
34,29	31,43	9,38	20	30,00	18,52	28,38	17,86	11,11	45,16	20,45	19,61	31,37	النسبة		أ.النصوص(المحتوى)
1	5	4	0	9	1	8	2	1	3	6	5	5	التكرار		ب.الرسومات (الشكل)
2,86	14,29	12,50	0,00	15,00	3,70	10,81	7,14	3,70	9,68	13,64	9,80	9,80	النسبة		
22	19	25	12	33	21	45	21	23	14	29	36	30	التكرار		ج.الاثنين معا(المحتوى و الشكل)
62,86	54,29	78,13	80	55	77,78	60,81	75	85,19	45,16	65,91	70,59	58,82	النسبة		
35	35	32	15	60	27	74	28	27	31	44	51	51	التكرار		المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة		

السؤال

رقم السؤال

32

بماذا تهتم عند مطالعتك لسونطراك-المجلة؟

13	5	12	10	10	10	16	14	15	7	8	16	14	التكرار	أ.المواضيع الخاصة بالعمال
39	17	24,00	37	25	22,22	25	29,79	44	32	14,29	25	29,17	النسبة	
7	8	10	5	8	12	15	10	0	10	15	11	14	التكرار	ب.المواضيع الخاصة بالمؤسسة
21,21	27,59	20,00	18,52	20,00	26,67	23,08	21,28	0,00	45,45	26,79	17,19	29,17	النسبة	
8	10	12	5	12	13	17	13	13	3	14	15	15	التكرار	ج.المواضيع الخاصة بالمديرية التي تنتمي إليها
24,24	34,48	24,00	18,52	30,00	28,89	26,15	27,66	38,24	13,64	25,00	23,44	31,25	النسبة	
0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	التكرار	د.المواضيع الخاصة بالهيئة العليا للمؤسسة
0,00	0,00	2,0	3,70	0,00	0,0	0,00	2,1	2,94	0,00	0,0	1,56	0,0	النسبة	
0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	التكرار	هـ.الإعلانات
0	0	2	0	0	2,222	1,538	0	0	0	1,786	1,56	0	النسبة	
2	3	8	0	7	6	11	2	1	0	12	11	2	التكرار	و.الريپورتاجات
6	10	16	0	18	13	17	4	3	0	21	17	4	النسبة	
0	1	3	2	1	1	1	3	0	2	2	3	1	التكرار	ز.المجتمع
0	3	6	7	3	2	2	6	0	9	4	5	2	النسبة	
1	1	2	3	1	0	2	2	1	0	3	4	0	التكرار	ح.المحيط
3	3	4	11	3	0	3	4	3	0	5	6	0	النسبة	
2	1	1	1	1	2	2	2	3	0	1	2	2	التكرار	ط.الاستثمارات الاجتماعية
6,06	3,45	2,00	3,70	2,50	4,44	3,08	4,26	8,82	0,00	1,79	3,13	4,17	النسبة	
<b>33</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>56</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	التكرار	المجموع
<b>100</b>	النسبة													

ما هي المواضيع أو الأركان التي تهتم بقراءتها؟

- الإناث أكثر اهتماما بمحتوى و شكل المجلة معا بنسبة 70.59%، في حين تنخفض هذه النسبة لدى العمال الذكور إلى 58.83%.
- بينما تتماثل نسبتي اهتمام الجنسين بالصور (الشكل) وذلك بـ9.80%.
- أما فيما يتعلق بالنصوص فتقدر نسبة اهتمام العمال الذكور بها بـ31.73%.
- بينما عبرت ما نسبته 19.61% من العاملات الإناث عن اهتمامها بنصوص المجلة.
- تظهر النتائج أن متغيرات السن، المستوى التعليمي ومتغير الفئة السوسيو مهنية لا تؤثر في تحديد الاهتمام.
- بالنسبة لمتغير السن:
  - سجلت أعلى نسبة تهتم بالنصوص والمقدرة 45.16% في الفئة العمرية الثانية (من 22 إلى 31).
  - تتقارب نسب اهتمام العمال بالنصوص في باقي الفئتين التي تشير إلى 20.45%، 11.11% على التوالي.
  - وفيما يتعلق اهتمام هذه الفئات العمرية بالشكل والمحتوى معا، فقد سجلت أعلى النسب لدى الفئة المسنة 85.19%، تليها الفئة الشبانية بـ 65.91%، لتأتي الفئة المتوسطة من العمر بـ 45.16%.
  - وقد تقاربت نسبتي الفئة الأولى والثانية لمتغير السن دائما (13.64%، 9.68%) مؤكدة الاهتمام الضعيف بالصور، ناهيك عن الفئة الثالثة التي سجلت 3.70% فقط.

- وتتقارب نسب الاهتمام تبعا لمتغير المستوى التعليمي، إذ نسجل على التوالي:
  - في خانة النصوص: 17.86%، 28.38%.
  - في خانة الصور: 7.14%، 10.81%.
  - في خانة المحتوى والشكل معا: 75%، 60.8%.

- ونسجل نفس الملاحظات بالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية، إذ نسجل على التوالي (من اليمين إلى اليسار):

- 18.52%، 30%، 20% تهتم بالنصوص فقط.

- 3.70%، 15%، 0% تهتم بالصور المعروضة في المجلة.

- 77.78%، 55%، 80% ممن يهتمون بالشكل والمحتوى معا.

- في حين توضح النتائج ضعف تأثير متغير الأقدمية في تحديد اهتمامات القراء:

- تتخفف نسبة المهتمين بالصور إلى ما يقدر بـ 2.86% لدى الفئة الثالثة

(أكثر من 16 سنة).

- ويبلغ اهتمام القراء من الفئتين الباقيتين بالصور 12.50% و 14.29% على

التوالي (من اليمين إلى اليسار).

- في حين تسجل الفئة الثالثة أعلى نسب الاهتمام بالنصوص، وذلك

بـ 34.29%. تقاربا في ذلك الفئة الثانية بنسبة 31.34% لتتخفف بشدة- عند الفئة الثالثة

مسجلة 9.38%.

- تسجل الفئة الجديدة (أقل من 5 سنوات) أعلى النسب اهتماما بالشكل

والصورة معا بـ 78.13%، تليها الفئة الثالثة (أكثر من 16 سنة) بـ 62.86%. وفي الأخير

الفئة المتوسطة بنسبة 54.29%.

#### المواضيع الهامة بالنسبة للقارئ:

\_\_ سجلت فئة الذكور، تبعا لمتغير الجنس، أعلى النسب اهتماما بالمواضيع الخاصة

بالعمال و ذلك بـ 29.17%، وتلك التي تتعلق بالمديرية التي ينتمي إليها بـ 31.25% وأيضا

تلك التي تخص المؤسسة بـ 29.17%. مقابل انخفاض ملحوظ في هذه النسب لدى

العاملات الإناث والتي تشير على التوالي إلى: 25%، 23.44%، 19.17%.

- أما بالنسبة للفئات العمرية، فقد سجلت الفئة الثالثة أعلى نسبة اهتماما بالمواضيع

الخاصة بالعمال بـ 44%، وكذا المديرية التي تعمل بها هذه الفئة (38.24%). وأيضا تلك

الخاصة بالاستثمارات الاجتماعية (8.82%). إضافة إلى نسبة 2.94% والتي تخص

الهيئة العليا للمؤسسة. مقابل 0% عن المواضيع التي تتعلق بالمؤسسة. في حين تسجل

الفئة العمرية الثانية أعلى النسب (45.45%) في اهتمامها بالمواضيع الخاصة بالمؤسسة.

- وتتقارب نسب فئتي متغير المستوى التعليمي التي تعبر عن قراءة المواضيع الخاصة بالعمال و المديريات التي ينتمون إليها وكذا تلك الخاصة بالمؤسسة، إذ سجلنا (29.79%، 25%)، (21.38%، 23.08%)، (27.66%، 26.15%) على التوالي.

- في حين تتوزع النسب المرتفعة بين فئات متغير الفئة السوسيو مهنية كما يلي:

- الإطارات السامية: تسجل أعلى نسبة في قراءة المواضيع التي تخص المؤسسة بـ 26.67%.

- الإطارات المتوسطة: تسجل أعلى نسبة في قراءة المواضيع التي تتعلق بالمديريات التي ينتمون إليها بـ 30%.

- الموظفون: تسجل أعلى نسبة في المواضيع الخاصة بالعمال بـ 37%.

- أما متغير الأقدمية: فإن أعلى المعدلات قد سجلت على النحو التالي:

- فئة (الأكثر من 16 سنة) أكثر قراءة للمواضيع الخاصة بالعمال وذلك بنسبة 39%.

- فئة (من 6 إلى 15 سنة) أكثر قراءة للمواضيع التي تتعلق بالمديرية التي ينتمي إليها القراء من عمال المؤسسة وذلك بنسبة 34.48%، وكذا المواضيع الخاصة بالمؤسسة (27.59%).

- أما عن الفئات الأكثر قراءة لروبورتاجات فهي، على اختلاف المتغيرات، كالاتي:

- فئة الإناث بنسبة 17%.

- الفئة العمرية الشبانية 21%.

- الفئة الجامعية 17%.

- الإطارات المتوسطة 18%

- ذوي الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 16%.

- وبما أن المواضيع المتبقية سجلت نسبة ضعيفة جدا (4% و 1%) فإنه يتعذر علينا تحليل هذه النتائج.

#### IV. رأي العمال-قراء المجلة:

نختم دراستنا التطبيقية بهذا المحور المتعلق بالبحث عن رأي عمال-قراء "سونطراك-المجلة" في الأدوار الاتصالية التي تقوم بها هذه الأخيرة داخل المؤسسة.

#### جدول رقم (37): رأي العمال-قراء "سونطراك-المجلة"

رقم السؤال	السؤال	التكرار	النسبة
34	هل يعجبك شكل "سونطراك-المجلة"؟	نعم	65,69
		لا	34,31
		دون إجابة	0,00
35	هل أسلوب المجلة واضح؟	نعم	82,35
		لا	17,65
		دون إجابة	0,00
	المجموع	102	100,00
36	هل تجد بـ"سونطراك-المجلة" المعلومات التي تحتاجها عن المؤسسة (معلومات عامة عن المؤسسة)؟	نعم	51,96
		لا	48,04
		دون إجابة	0,00
37	هل تجد بـ"سونطراك-المجلة" المعلومات التي تهتمك في حياتك الاجتماعية و السوسيو مهنية (المعلومات التحفيزية)؟	نعم	17,65
		لا	82,35
		دون إجابة	0,00
38	هل تجد بـ"سونطراك-المجلة" المعلومات التي تساعدك في أداء ،أو فهم، عملك (المعلومات العملية)؟	نعم	27,45
		لا	72,55
		دون إجابة	0,00
39	هل المعلومات التي تقدمها "سونطراك-المجلة" موثوق منها؟	نعم	63,73
		لا	36,27
		دون إجابة	0,00
	المجموع	102	100,00

65,69	67	أ.اعلامية	هل ،في رأيك، "سونطراك-المجلة"، وسيلة اتصالية؟	40
0,00	0	ب.تكوينية		
4,90	5	ج.مسلية		
29,41	30	د.متنوعة		
0,00	0	دون إجابة		
63,73	65	نعم	هل أنت راض عن دور "سونطراك-المجلة" في الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك؟	41
26,47	27	لا		
9,80	10	دون إجابة		
100,00	102	المجموع		

- يُصرح ثلثي قراء المجلة من أفراد العينة المدروسة (66%) عن إعجابهم بشكل المجلة، بينما ينفي ذلك الثلث المتبقي من العينة (34%).

- تُقر الأغلبية الساحقة من القراء (82%) بأن أسلوب "سونطراك-المجلة" أسلوب سهل وواضح ومفهوم، فيما ترى ما نسبته 18% من أفراد العينة العكس.

- سجلت الأرقام تقاربا بين متناقضين في رأي الجمهور لما تعرضه المجلة من محتوى، حيث أجاب 51.96% بـ"نعم" مقابل 48% بـ"لا" عن السؤال: هل تجد "سونطراك-المجلة" المعلومات التي تحتاجها عن المؤسسة (المعلومات العامة)؟.

- في حين نسجل تقاربا نسبيا بين آراء العمال في مدى تقديم الجريدة الداخلية للمؤسسة لمعلومات تهتم جمهور قرائها في الميادين الاجتماعية والسوسيو مهنية وكذا المعلومات العملية. حيث تم نفي ذلك بنسبة 82% و 73% على التوالي مقابل 17.58% و 27% من إجمالي العينة المدروسة ممن أجابوا بالإيجاب.

- رغم أن محرري مقالات هذه الوسيلة هم صحفيو المؤسسة و إدارتها - بمعنى آخر هم عمال المؤسسة- إلا انه تم تسجيل نسبة عالية (36.27%) من القراء ممن يُشككون بوثوقية مصادر معلومات المجلة و محتوياتها، في حين يطمئن 63.73% لما يتلقاه من معلومات عن طريق صفحات المجلة.

- يرى 65.69% من القراء بان "سونطراك-المجلة" وسيلة إعلامية.

- يرى 29.41% من القراء بأنها وسيلة متنوعة.

- يرى 4.9% أنها ليست سوى وسيلة للتسلية.

- 63.72% من قراء المجلة غير راضين عن دور هذه الوسيلة في الاتصال الداخلي

بمؤسستهم.

- 26.47% فقط هم من عبروا عن رضاهم بذلك.

- امتنع 9.8% من أفراد العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

ولنفصل أكثر في النتائج المتوصل إليها خلال هذا المحور، نعرض الجدول رقم (38) الخاص برأي العامل-القراء في الدور الاتصالي للمجلة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية ومتغير الأقدمية.









شكل المجلة:

- نتعرض من خلال هذا التحليل الكيفي إلى أهم النتائج المسجلة، ذلك أن اغلب نسب ودرجات استحسان عمال سونطراك لشكل مجلتهم الداخلية متقاربة إلى حد بعيد.

- حيث يقر:

- كل عمال فئة الموظفين (100%).

- 90.63% من إجمالي الفئة الجديدة تبعا لمتغير الأقدمية.

- و75% من الثانويين.

بإعجابهم بشكل المجلة.

- في حين نسجل نسبة مرتفعة أخرى، من جهة ثانية، تعبر عن العكس وذلك لدى:

- 37.84% عند الجامعيين.

- 40.74% عند الإطارات السامية.

- و57.14% لدى ذوي الخبرة العالية (أكثر من 16 سنة).

أسلوب المجلة:

- تؤكد عاملات المؤسسة وضوح أسلوب المجلة بنسبة 90.20%، في حين تعبر 9.80% من هن فقط عن العكس من ذلك.

- كما نسجل النسبة الكاملة (100%) في خانتي الفئة الأولى من متغير المستوى التعليمي (الثانوي) والفئة الأخيرة من متغير الفئة السوسيو مهنية، فيما تسجل فئة الجامعيين و فئة الإطارات السامية أخفض النسب و ذلك بـ 76% و 78% على التوالي.

- وكذلك الحال بالنسبة لمتغير الأقدمية، أين سجلت أعلى نسبة في الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بـ 87.5%. وخفضها عند ذوي الخبرة العالية (أكثر من 16 سنة) وذلك بـ 77.14%.

ويرجع ذلك إلى اختلاف أساليب المواضيع المختارة للقراءة لدى الموظفين والإطارات السامية من جهة واختلاف طريقة القراءة من جهة ثانية، فالقراءة السريعة للمواضيع غير

تلك القراءة التحليلية، كما أن القراءة النقدية للإطار السامي والعامل ذي الخبرة العالية غير تلك القراءة العادية للعامل البسيط.

#### المعلومات العامة:

- عموماً، تتقارب النسب بين اغلب فئات المتغيرات الخمس، إلا أن فئة الموظفين تسجل أعلى نسبة (100%) ممن يقرون بأنهم يجدون في المجلة كل المعلومات التي يحتاجونها حول المؤسسة.

#### المعلومات التحفيزية:

- يُقر كل عمال فئة الموظفين (100%) بأنهم يجدون في المجلة كل ما يحتاجون إليه من معلومات في حياتهم الاجتماعية والسوسيومهنية، مقابل 85% من الإطارات المتوسطة و67% من الإطارات السامية. في حين تظهر باقي الفئات -وتبعاً لمختلف المتغيرات- متقاربة ومنخفضة إجمالاً لتعبر دائماً عن رضاها بالمعلومات المعروضة على المجلة.

- ومن جهة ثانية، تتقارب نسب فئات المتغيرات الخمس الأخرى في الارتفاع لتؤكد على قصور أداء المجلة من حيث مدى توفيرها للمعلومات اللازمة لسير حياتهم السوسيومهنية لتسجل النسب التالية:

- 100% عند الثانويين.
- 81.48% عند الفئة العمرية الثالثة (أكثر من 46 سنة).
- 84.31% لدى الإناث.
- 33.33% لدى الإطارات السامية.
- 91.43% لدى متوسطي الخبرة (من 6 إلى 15 سنة).

#### المعلومات العملية:

- نَقَّتْ شرائح عديدة من عمال مؤسسة سونطراك وتبعا لتغيرات مختلفة، عرض جريدة مؤسستهم لمعلومات عملياتية وبنسب مرتفعة نوضح أهمها فيما يلي:
- 80.39% لدى الذكور.
  - 88.89% لدى الفئة الأكبر سنا (أكثر من 46 سنة).
  - 74.3% لدى الجامعين.
  - 81.67% لدى الإطارات السامية.
  - 66.67% لدى الإطارات المتوسطة.
  - 77.14% لدى الفئتين الثانية و الثالثة بالنسبة لمتغير الأقدمية.

- وبالمقابل تظهر -بنسب اقل- شرائح أخرى من العينة رضاها عما تقدمه المجلة من معلومات عملياتية وذلك ب:
- 35.19% لدى الإناث.
  - 32% و 35.48% لدى الفئتين الأولى والثانية على التوالي تبعا لمتغير الأقدمية.

- 32% لدى الثانويين.
- 53% لدى الموظفين.
- 37.8% لدى الفئة الأولى تبعا لمتغير الأقدمية.

#### وُثُوقِيَّةُ المَعْلُومَاتِ:

- يصعب علينا إجراء مقارنات بين أجوبة فئات المتغيرات وذلك لتقارب نسب الإجابات المسجلة بالجدول.
- إلا انه تجدر الإشارة إلى بعض النسب التي تشكك في وُثُوقِيَّةُ المَعْلُومَاتِ التي تقدمها المجلة ونعرضها في ما يلي:
- 43.14% لدى الإناث.
  - 40.74% لدى الفئة العُمَرِيَّةُ المسنة (أكثر من 46 سنة).
  - 39.2% لدى الجامعين.
  - 44.44% لدى الإطارات السامية.
  - 42.86% لدى الفئة الثالثة تبعا لمتغير الأقدمية ( أكثر من 16 سنة).

## الدور الاتصالي "سونطراك-المجلة":

- تتفق كل فئات المتغيرات بنسب منخفضة لدى:
- الفئتين الثانية (6-15 سنة) بنسبة 22.5% والثالثة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 16.67% بالنسبة لمتغير الأقدمية.
- وينسب مرتفعة لدى باقي الفئات.
- على أن "سونطراك-المجلة" تعتبر وسيلة إعلامية.

- تُسجل مختلف الفئات نسبا متقاربة في التوسط في تعبيرها عن تنوع المجلة، تتراوح بين:

- 16.13% لدى الفئة العمرية الثالثة و 52.63% لدى فئة الموظفين. في حين تنعدم هذه النسبة (0%) لدى الفئات الثلاث لمتغير الأقدمية.

- كما تتكرر نسبة 0% لدى الفئتين الأولى (اقل من 5 سنوات) والثالثة (أكثر من 16 سنة) بالنسبة لمتغير الأقدمية، وكذا الفئة العمرية الثالثة والتي عبر أفرادها عن عدم وجود جانب مسل في مجلتهم.

- في حين يرى بعض العمال أن "سونطراك-المجلة" مسلية ولكن بنسب ضعيفة جدا تقدر ب:

- 2% لدى الإناث
- 12% لدى الفئة الثانية لمتغير الأقدمية
- أي بمعدل إجمالي يقدر ب 4.90%.

- عبر العمال من قراء المجلة عن عدم رضاهم عن محتوياتها بنسب مرتفعة تتراوح بين:

- 
- 67.67% لدى الذكور حسب متغير الجنس
  - 77.78% بالنسبة للفئة الثالثة (أكثر من 46 سنة) تبعاً لمتغير العمر.
  - 78.57% عند ذوي المستوى الثانوي حسب متغير المستوى التعليمي.
  - 100% الفئة الثالثة (الموظفون) لمتغير الفئة السوسيو مهنية.
  - 68.57% ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 15 سنة) حسب متغير الأقدمية.
- عبر بعض العمال من قراء المجلة على رضاهم عن محتوياتها بمعدلات منخفضة نسبياً تقدر بـ:
- 14.29% لدى فئة الثانويين.
  - 33.33% لدى الذكور.
  - 33.33% لدى الفئة الشابة.
  - 31.08% لدى الجامعيين.
  - 37.04% لدى الكوادر السامية.
  - 31.43% لدى الفئة الثانية (من 5 إلى 16 سنة) حسب متغير الأقدمية.

## التنظيم الهيكلي والمهني للهيئة التحريرية "السونطراك-المجلة":

- عدد أفراد الهيئة التحريرية للمجلة غير كاف لأداء المهام المنوطة بها، مما يستدعي مشاركة كافة أفراد مديرية الاتصال لا سيما مجموعة الاتصال الداخلي. وهذا ما يؤكد عدم كفاءة هيئة التحرير، بشريا على الأقل.

- مساهمة كل أعضاء مديرية الاتصال في إعداد المجلة يؤكد أيضا على عدم التنظيم الجيد لمهام الهيئة أو سوءه على الأقل.

- تسعى المجلة إلى بلوغ أهدافها المسطرة، دون استراتيجية اتصالية واضحة أو مخطط مسبق في شكل ميثاق تحريري Une charte rédactionnelle ، أو ميثاق خطي Une charte graphique ، تتوحد من خلالها مضامين أعداد المجلة وأشكالها في ظل ما يمكن أن يلحق أعضاء ومسؤولي الهيئة التحريرية من تغيير.

## المادة الإعلامية:

- تظهر المجلة، في مجملها، كمجلة صورة وليس كمجلة كلمة (مادة تحريرية).

- بلغة الأرقام -وبغض النظر عن بعض الاستثناءات- تظهر المجلة من خلال أعدادها الـ13 الأولى مجلة للصورة Un catalogue . بينما تبدأ في خلق نوع من التوازن بين المادة التحريرية و الصور انطلاقا من العدد 14 ويظهر ذلك جليا في العدد 19 الذي تحقق فيه التوازن بنسبة 50%.

- 
- عرفت المجلة خلال عمرها الذي يفوق 10 سنوات، دورية صدور غير منتظمة تتراوح بين شهر، شهرين، ثلاثة اشهر وأربعة أشهر. كدليل لعدم انتظام المجلة
- لا يحمل بعض أعداد المجلة تاريخ (شهر) الصدور، و تكتفي بذكر سنة الصدور و هذا ما جعلها تبدو مجلة سنوية، الأمر الذي جعل تحديد ريثم انتظام صدور هذه المجلة أمرا صعبا للغاية.

### اللغة:

- تظهر أغلبية مواضيع المجلة -إن لم نقل كلها- باللغة الفرنسية، وذلك في 12 عددا من أعداد المجلة في حين تتم ترجمة بعض مواضيع الحدث إلى اللغة العربية في 37 عددا من أعداد المجلة.
- من خلال كل أعداد المجلة، تظهر بعض المواضيع باللغة الإنجليزية من خلال ركنين فقط في العدد 45 لتظهر بذلك ولأول مرة المجلة ناطقة -بتحفظ- بثلاث لغات هي: الفرنسية، العربية والإنجليزية.

### الأركان:

- عرضت المجلة من خلال أعدادها الـ49 ما يعادل 34 ركنا من بينها تسعة (09) أركان خاصة بالعمال وذلك بمجموع ظهور يقدر بـ 44 تكرارا. في حين ظهر خلال عمر المجلة (25) ركنا خاصا بالمؤسسة بمعدل تكرار يقدر بـ323. وتجدر الإشارة إلى ظهور ثلاثة (03) أركان مشتركة بين المؤسسة والعمال بمجموع 78 ظهورا.
- لم تعرف المجلة أركانا قارة أو منتظمة الظهور خلال أعدادها.

- يمثل ركن **الشراكة** أكثر الأركان ظهورا بالمجلة حيث رافقها من خلال 47 عددا، يليه في ذلك ركن **المجلة** الذي ظهر في 45 عددا، ويحتل المرتبة الثالثة ركن **المحور**

بـ36 عدداً، ويفارق عدداً واحداً يأتي ركن الحدث في المرتبة الرابعة ليظهر على صفحات 35 عدداً من أعداد المجلة.

- عرفت بعض أركان المجلة\* -خلال ظهورها- تغييرات في عناوينها في حين حافظ 22 ركناً من أركان المجلة على عناوين قارة.

- تتراوح أركان العدد الواحد من سونطراك-المجلة بين 06 و12 ركناً وهذا ما يعني أن المجلة لا تعرف نسبة ثابتة في عدد الأركان.

- لا تحوي الأركان الظاهرة بالمجلة -بالضرورة- المواضيع الخاصة بالركن وهذا ما أدى إلى عدم ظهور المواضيع في تقسيم منتظم وواضح داخل المجلة.

- لا يتبع الركن مكاناً ثابتاً في الظهور مما يؤدي إلى عدم احترام ترتيب الأركان.

- مجمل الأركان التي عرفت ثباتاً في اسمها هي تلك الأركان التي لم يتجاوز معدل ظهورها السبع مرات (أي في سبعة أعداد من أعداد المجلة) إضافة إلى ما يلي من الأركان: الشراكة، المجلة، الحدث، المجتمع، الروبورتاج، الافتتاحية، الإعلانات، التجاري و ركن المالية.

### المحاور الإعلامية المتناولة في الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك

- تهتم المجلة بإعلام جمهورها، وبشكل منتظم حول نشاطات المؤسسة لا سيما ما تعلق بتوقيع العقود و نشاطات الفروع.

184

- تهتم "سونطراك-المجلة" بتغطية نشاطات كل من وزير الطاقة والمناجم والرئيس المدير العام للمؤسسة من خلال نقل خطاباتهم أو تصوير حفلات توقيعهما لعقود الشراكة.

- يظهر محور العامل داخل مؤسسة كمحور إعلامي ثانوي في الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك، وذلك طبعا بعد محوري المؤسسة والهيئة العليا للمؤسسة، ذلك أن صفحات "سونطراك-المجلة" حملت أحيانا وبانقطاع آراء العمال (الإطارات)، بورتريهات مهنية، العمال في المؤتمرات... وكذا العامل خلال حفلات التكريم.

- يمثل محور الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعامل محورا إعلاميا ثانويا لم يحظ بنفس درجة الاهتمام التي لقيها محوري المؤسسة وهيئتها العليا وكذا محور العامل داخل المؤسسة.

- يمثل محور المحيط الخارجي لمؤسسة سونطراك، الذي يتناول نشاطات تجاه محيطها الخارجي والمتمثل في المواضيع التي تقدم بشكل خاص تغطيات عن الأبواب المفتوحة ورسائل الشكر، آخر اهتمامات "سونطراك-المجلة".

### مميزات جمهور الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك

- يهتم كل عامل من أصل ثلاثة (3/1) عمال بمطالعة "سونطراك-المجلة".

- لا يهتم ثلث عمال مؤسسة سونطراك بمطالعة مجلتهم الداخلية.

- لا يتمكن عامل من أصل خمسين (50/1) من إجمالي عمال مؤسسة سونطراك من تلقي مجلتهم الداخلية.

- يعود السبب الرئيسي وراء عدم قراءة عمال المؤسسة لمجلتهم الداخلية إلى نقص الوقت خاصة بالنسبة للذكور، الإطارات والعمال ذوي المستويات الجامعية.

185

- تتدرج الأسباب الأخرى التي تمنع عمال مؤسسة سونطراك من مطالعة مجلتهم الداخلية على التوالي فيما يلي:

- أن المجلة لا تحمل اهتمامات القارئ.

- أنها لا تصور واقع المؤسسة.

- أنها لا تصل إلى العامل.

- لا تؤثر متغيرات السن، الجنس والأقدمية في مقروئية المجلة وعادات القراءة واهتمامات و كذا آراء العمال-قراء المجلة في ما تؤديه هذه الأخيرة من أدوار اتصالية داخل مؤسسة سونطراك..

- يؤثر متغيرا المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية بنسبة ضعيفة وغير منتظمة على مقروئية المجلة وعادات واهتمامات ورأي الجماهير العمالية في مجلتهم الداخلية.

### خصائص العمال-قراء المجلة:

- قراء "سونطراك-المجلة" ينحدرون من مختلف فئات المتغيرات الخاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية والأقدمية. غير أن أغليبتهم من ذوي المستوى الجامعي، هذا الأخير الذي ترتفع بارتفاعه نسب قراءة هذه الوسيلة. كما تزيد خبرة أغلبية قراء المجلة عن 16 سنة ويمثل العمال الجدد (أقل من 05 سنوات خبرة) أيضا قراءً مُداومين لمضامين المجلة وبالمقابل يؤكد العمال ذوي الخبرة المتوسطة (بين 05 سنوات و 16 سنة) عدم قراءتهم للجريدة ويشاركهم في ذلك العمال ذوي المستوى الثانوي وبنسب أخفض عمال من باقي فئات المتغيرات.

### عادات القراءة لدى العمال-قراء المجلة:

- أغلبية قراء المجلة -خاصة الجامعيون منهم- معتادون على التصفح السريع للمجلة. في حين يقل عدد من يقرؤها مباشرة لحظة تلقيها، وأغلب هؤلاء من ذوي المستوى الثانوي.

186

- لا يطالع العمال-قراء "سونطراك المجلة" كل المواضيع المحررة في كل عدد، حيث يكتفي معظمهم بتصفح سريع لمحتوياتها في حين يميل آخرون إلى قراءة ما يهمهم من مواضيع فقط.

- يُدّوم العمال ذوي المستوى الجامعي والإطارات السامية على قراءة المجلة بانتظام، في حين لا يطالع أغلبية الموظفون والعمال ذوي المستوى الثانوي مضامينها إلا أحيانا،

- تُطالعُ المجلة من قبل جمهورها في المكتب فقط.

- لا يسعى العامل إلى إشراك عائلته في قراءة المجلة.

### اهتمامات العمال-قراءة المجلة:

- أغلبية قُراء المجلة يُبدون اهتماما بشكلها(الصور) ومحتواها(النصوص) معا، وتتصدرهم في ذلك فئة الإناث، في حين يركز الذكور اهتماماتهم بالنصوص. تبرز بعض الفئات العمالية التي تفضل الاهتمام بالصور.

- يهتم أغلبية عمال المديرية العامة لسونطراك بقراءة المواضيع التي تتعلق بالمديرية التي ينتمون إليها بالدرجة الأولى، وفي مرتبة ثانية تأتي المواضيع التي تتعلق بنشاطات المؤسسة وتليها الروبورتاجات.

- لا يهتم العمال-قراء المجلة الداخلية لسونطراك -إلا فيما ندر- بمواضيع أركان: المحيط، المجتمع والاستثمارات الاجتماعية.

- يكاد اهتمام قراء المجلة ينعدم (1%) بالإعلانات والمقالات الخاصة بالهيئة العليا للمؤسسة.

### رأي العمال-قراءة المجلة:

- ثلثي قراء المجلة يصرحون بإعجابهم بشكل المجلة ومعظمهم من ذوي المستوى الثانوي و العمال الجدد الذين لا تزيد خبرتهم عن 05 سنوات.

- ثلث قراء المجلة لا يعجبهم شكل المجلة، وأغلبيتهم من الإطارات السامية والعمال ذوي الخبرة العالية (أكثر من 16 سنة).

- تُعبر الأغلبية الساحقة من قراء المجلة عن وضوح أسلوب المجلة وسهولته، وأغلبيتهم من الموظفين ذوي المستوى الثانوي الذين أكدوا ذلك بنسبة 100%.

- تُعتبر فئة قليلة جدا (18%) أن أسلوب المجلة غير واضح، وأغلب أفرادها من الإطارات السامية والعمال ذوي الخبر العالية.

- يجد بعض قُراء "سونطراك-المجلة" بمحتوياتها ما يهمهم من معلومات، عامة حول مؤسستهم، خاصة منهم الموظفون وذلك بنسبة 100%، في حين يعبر البعض الآخر، وبالمثل تقريبا، عن عدم توفير المجلة لما يهم قراءها من معلومات.

- لا يجد جمهور قراء "سونطراك-المجلة" بمحتوياتها ما يغذي احتياجاتهم المعلوماتية الضرورية في حياتهم السوسيو مهنية والاجتماعية بمختلف فئاتهم.

- لا توفر "سونطراك-المجلة" لثلاثة أرباع قُرائها تقريبا (73%) ما يحتاجونه من معلومات عملياتية.

- تؤكد فئة الموظفين بنسبة 100% وجود ما يهمها من معلومات عامة (خاصة بالمؤسسة) تحفيزية ( اجتماعية و سويومهنية)، وعملياتية (وظيفية) بمجلتهم الداخلية.

188

- يشك أكثر من ثلث (3/1) العمال-قُراء المجلة (36.27%) في وثوقية المعلومات التي تحملها هذه الوسيلة، وأغلبهم من فئات: الإناث، الإطارات السامية، الجامعيون وذوي الخبرة العالية، في حين تؤكد الأغلبية (الثلاثين الباقيين) عكس ذلك.

- يرى قُراء "سونطراك-المجلة" أن هذه الوسيلة إعلامية بالدرجة الأولى، ثم متنوعة بالدرجة الثانية. ويُعارضهم في هذا الرأي عمال الفئات الثلاث لمتغير الأقدمية. في حين تُعتبر هذه المجلة مسلية بنسبة 4.9% ، وهذا لدى مختلف فئات المتغيرات العمالية

---

الجديدة وذوي الخبرة العالية من مُتغير الأقدمية وكذا الفئة العُمرية الثالثة ( أكثر من 46 سنة).

- تُلثا القُراء وبمختلف فئاتهم غير راضين إجمالاً عن دور هذه الوسيلة في الاتصال الداخلي بمؤسستهم، في حين يُعبر الثلث الباقي عن رضاه بدور المجلة في هذا المجال وأغلبهم من ذوي المستوى الثانوي لدى الذكور.

## النتائج العامة:

### واقع التنظيم الاتصالي بمؤسسة سونطراك

- إن كبر حجم مؤسسة سونطراك وطبيعة هيكلها التنظيمي القائم على تعددية المستويات الإدارية ومركزية السلطة، أُنرّ سلباً على سِوولة المعلومات وبالتالي على العمليات الاتصالية بين المديرية والعمال.

- تبرز المكانة الاستراتيجية للاتصال الداخلي من خلال ملاحظة موقع مجموعة الاتصال الداخلي القريبة من الرئيس المدير العام ، غير أن هذه البنية المؤسساتية التي تُعنى بشؤون الاتصال الداخلي ( أي مجموعة الاتصال الداخلي)، تظهر كبنية ضعيفة وفقيرة وقليلة الاهتمام لا سيما إذا ما قورنت بتلك المكلفة بالإشهار.

- ينعدم الاستقرار الإداري ببنية الاتصال عامة وبنية الاتصال الداخلي بشكل خاص بمؤسسة سونطراك، نتيجة للتداول غير المستقر لمدراء مؤقتين على إدارة هذه المديرية وهذا ما يؤكد أهمية العنصر البشري في العملية الاتصالية.

- يعود التوزيع غير المحكم لمهام مجموعة الاتصال الداخلي إلى العدد القليل لأفراد هذه المجموعة من جهة، وسوء التنظيم الهيكلي لمديرية الاتصال من جهة ثانية.

- تُمارس مجموعة الاتصال الداخلي وظائف مختلفة من بينها مهام الاتصال الخارجي- في ظل غياب استراتيجية اتصالية موثقة ومحكمة.

- تُؤكد كل النتائج السابقة على سوء تنظيم الممارسات الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك.

### واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

- تَضَعُ الاتصالات الرسمية -بما فيها الاتصالات النازلة والصاعدة- في ظل غياب الثقة والمصادقية في الجهة المُسَيِّرة (المسؤولين).

- تَبْرُزُ الاتصالات الأفقية غير الرسمية، أي تلك التبادلات اللغوية مع الزملاء، كنتيجة حتمية لضعف الاتصالات الرسمية بمؤسسة سونطراك.

---

- تَنْتَشِرُ الإِشَاعَةُ بِمُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ نَتِيجَةَ لاختلال التوازن بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

- الاستعمال السيئ للوسائل الاتصالية الشفهية، المكتوبة والسمعية البصرية المتوفرة بمؤسسة سونطراك، جعل هذه الوسائل غير فعالة في نظر عمال المؤسسة.

- يُؤَكِّدُ التَّمْيِيزُ فِي تَوْزِيعِ (إِنْزَالِ) المَعلُومَاتِ بِكُلِّ أَنْوَاعِهَا بَيْنَ المَستَوياتِ الإِدَارِيَّةِ بِالمُؤَسَّسَةِ عَلَى وَجُودِ نَوْعٍ مِنَ الصَّرَاحِ بِهَا.

- تَبْتُثُ (تَنْزِلِ) المَؤَسَّسَةِ مَعلُومَاتِ اتِّصَالِيَّةِ كَامِلَةٍ غَيْرِ أَنَّهَا غَيْرِ وَاضِحَةٍ وَتَصلُ مَتَأَخَّرَةٍ وَلَا تَجِيبُ عَنِ اِهْتِمَامَاتِ العَمَالِ.

- يَجْهَلُ العَامِلُ مَصادِرَ المَعلُومَاتِ العَامَّةِ دَاخِلِ مُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ.

- المَعلُومَاتُ التَّحْفِيزِيَّةُ المَتَدَاوِلَةُ بِمُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ نَاقِصَةٌ.

- يَظْهَرُ الزَّمَلَاءُ كَمَصدِرِ أَوَّلِ المَعلُومَاتِ بِكُلِّ أَنْوَاعِهَا دَاخِلِ مُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ.

- تَمَثَّلُ "مُذَكَّرَةُ المَصلِحَةِ" المَصدِرَ الرَسمِيَّ الأَوَّلَ للمَعلُومَاتِ العَمَلِيَّاتِيَّةِ فِي مُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ.

191

- يَظْهَرُ الدَّورُ الاتِّصَالِيَّ لِمَسْئُولِي مُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ بِشَكلٍ ضَعِيفٍ، حَيْثُ يَحْتَلُّ المَسْئُولُ الإِدَارِيَّ مَرتَبَةً مَتنَدِيَّةً عَلَى قَائِمَةِ مَصادِرِ المَعلُومَاتِ دَاخِلِ المُؤَسَّسَةِ بَعْدَ كُلِّ مِنَ الزَّمَلَاءِ، مُذَكَّرَةُ المَصلِحَةِ، مَحَادِثَاتِ الرِوَاقِ وَاجْتِمَاعَاتِ.

- يَظْهَرُ الدَّورُ الاتِّصَالِيَّ لِنَقَابَةِ مُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ بِشَكلٍ ضَعِيفٍ أَيْضًا، حَيْثُ تَحْتَلُّ المَرتَبَةَ الأَخِيرَةَ فِي قَائِمَةِ مَصادِرِ المَعلُومَاتِ بِمُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ.

**الدور الاتصالي للجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك**

- تتغير الجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك بصفة كبيرة على مستوى الأركان، اللغة، الدورية وحجم الصور.

- الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك هي وسيلة اتصالية إعلامية.

- "سونطراك-المجلة" هي وسيلة إعلامية تهتم بمحور المؤسسة بشكل أساسي لا سيما ما يخص منها بمواضيع الشراكة.

- الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك تعتبر بمثابة لسان وزير الطاقة والمناجم والرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك.

- تعتبر الجريدة جهازا إعلاميا منتظما تابعا للرئيس المدير العام لمؤسسة سونطراك أكثر من كونها جهازا إعلاميا لكل عمالها.

- تُمَثِّل "سونطراك-المجلة" وسيلة إعلامية -غير منتظمة- لفئة معينة من عمال المؤسسة هي الإطارات.

- يُعْتَبَر محور المحيط الخارجي لمؤسسة سونطراك من الاهتمامات الإعلامية الأخيرة لسونطراك-المجلة.

192

- لا تهتم سونطراك-المجلة كثيرا بمديريات المؤسسة.

### مُمَيَّزَات جَمْهُورِ الْجَرِيدَةِ الْدَاخِلِيَّةِ لِمُؤَسَّسَةِ سُونَطْرَاكِ:

- يَهْتَم ثَلَاثِي عَمَالِ سُونَطْرَاكِ بِمَطَالَعَةِ الْجَرِيدَةِ الْدَاخِلِيَّةِ لِمُؤَسَّسَةِ.

- يَتَكُون الْعَمَالُ-قُرَاءُ مَجَلَّةِ "سُونَطْرَاكِ-المَجَلَّة" مِنْ مَخْتَلَفِ فَنَائِ الْمَتَغِيرَاتِ الْمَحْدَدَةِ عَلَى مَسْتَوَى اسْتَبْيَانِ الدَّرَاسَةِ كَالتَّالِي: الْجِنْسُ (إِنَاثٌ وَذَكَوْرٌ)، السِّنُّ (كُلِّ الْفَنَائِ الْعُمْرِيَّةِ)، الْمَسْتَوَى التَّعْلِيمِي (خَاصَّةً الْجَامِعِيُونَ)، الْفَنَاءُ السُّوسِيَوْمَهْنِيَّةُ (الإطارات السامية والمتوسطة) ومنتغير الأقدمية (العمال الجدد -أقل من 05 سنوات- وكذا العمال ذوي الخبرة العالية -أكثر من 16 سنة).

- يقرأ أغلبية عمال مؤسسة سونطراك مجلتهم الداخلية بانتظام أو أحيانا من خلال تصفحها سريعا في المكتب ودون إشراك عائلاتهم في عملية قراءتها.

- يهتم العمال-قُراء سونطراك-المجلة بشكل ومحتوى مجلتهم معا.

- يهتم العمال-قُراء سونطراك-المجلة بقراءة المواضيع الخاصة بالعمال ومديرياتهم بالدرجة الأولى، ثم المواضيع المتعلقة بالمؤسسة ونشاطاتها بدرجة ثانية.

- لا يهتم العمال-قُراء المجلة الداخلية لمؤسسة سونطراك بمطالعة المواضيع الخاصة بالهيئة العليا للمؤسسة والإعلانات.

- لا يهتم العمال-قُراء "سونطراك-المجلة" -إلا فيما ندر- بقراءة أركان: المحيط، المجتمع والاستثمارات الاجتماعية.

- يُقَرُّ أغلبية قُراء "سونطراك-المجلة" بإعجابهم بشكل المجلة ووضوح أسلوبها.

- لا يجد أغلبية قُراء "سونطراك-المجلة" ما يهمهم من معلومات عمليّاتية (مهنية) في محتويات هذه الوسيلة.

193

- يَجِدُ نصف قُراء المجلة فقط في محتوياتها ما يَهْمُهُم من معلومات عامة حول مؤسستهم.

- يَرَى أغلبية القُراء أن مجلتهم لا تقدم لهم المعلومات التحفيزية.

- يُشَكِّكُ ثُلُثُ القُراء بالمعلومات التي تقدمها لهم جريدتهم الداخلية "سونطراك-المجلة".

- يرى أغلبية العمال-قُراء "سونطراك-المجلة" بان هذه الأخيرة وسيلة إعلامية بالدرجة الأولى ووسيلة متنوعة بالدرجة الثانية.

---

- أغلبية العمال من قُراء المجلة الداخلية لمؤسسة سونطراك غير راضين عن دور هذه الوسيلة الاتصالية داخل مؤسستهم. ويعود ذلك بشكل أساسي إلى تلك الفجوة العميقة بين ما تهتم به الجريدة من محاور إعلامية تمثل وزير الطاقة والمناجم والرئيس المدير العام للمؤسسة من جهة وبين الاهتمامات الأولية للعمال ومُديرياتهم.

## خاتمة:

إن بروز الوعي بالدور الحيوي للاتصال الداخلي وبناءً على ما يمكن أن يلعبه هذا الأخير من ادوارٍ قاعدية في بلوغ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والإسهام بفاعلية في الحفاظ على استقرارها، دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الاهتمام بهذا النوع من الاتصال لا سيما في ظل تلك المستجدات شديدة التغيير التي أملتتها الظروف الجديدة لاقتصاد السوق.

مؤسسة سونطراك من بين أهم المؤسسات -إن لم تكن أهمها على الإطلاق- التي تفتنت لأهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة وعنيت بإرساء معالمه داخلها من أجل التسيير

---

الأمتل "الأهم ثروة لمؤسسة سونطراك"<sup>1</sup>، التي تتمثل في العنصر البشري الضخم والموزع على مساحات واسعة وأحيانا أخرى متقطعة جغرافيا، وهذا في ظل ما تفرضه عليها مكانتها في الاقتصاد الوطني، الإفريقي والعالمي.

ولتعبّر سونطراك عن أهمية مكانة الاتصال بين مديرياتها وفروعها، أنشأت مصلحة خاصة بالاتصال الداخلي هي "مجموعة الاتصال الداخلي" (GCI) *Groupe De Communication Interne*، التابعة لمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة، وهي مجموعة تحتل مرتبة إستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقع في المستوى الثالث إداريا.

وفي تجسيد واقعي لاهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي، لجأت سونطراك إلى خلق وسائل عديدة ومتنوعة قصد تسهيل العمليات الاتصالية مع وبين فاعليها (العمال)، من خلال تحديدها أهدافا معينة تُعنى كل وسيلة منها بتحقيق ما تم تسطيره لها من أهداف.

195

من بين هذه الوسائل "سونطراك-المجلة" والموجهة خصيصا لعمال سونطراك بهدف إعلامهم حول نشاطات مؤسستهم وهيئتها العليا وكذا تحفيزهم وخلق روح الجماعة والشعور بالانتماء بينهم.

تتمحور دراستنا حول هذه الوسيلة الإستراتيجية المؤسسة التي لا تمثل سوى واحدة من حلقات العملية الاتصالية الداخلية، في محاولة منا للإحاطة بكل الجوانب المتصلة بها. انطلاقا من المحيط الاتصالي العام بالمؤسسة الذي تصدر به المجلة، هذه الأخيرة التي تمت دراستها من جانبي الشكل والمحتوى، وفي مرحلة موالية دراسة جمهورها من القراء. وفي هذا الصدد أفضت دراستنا إلى ما يلي من النتائج:

---

<sup>1</sup> Mohamed, AMEZIANE: Les ressources humaines du groupe Sonatrach: Le cadre de référence de la nouvelle politique, *Sonatrach-la revue*, N°49, Mai. 2006, P : 15

- سوء تنظيم الممارسات الاتصالية الرسمية في المؤسسة محل البحث، في ظل غياب استراتيجية اتصالية داخلية -موثقة وواثقة- تنظم وتوجه العمليات الاتصالية الداخلية نحو أهدافها المرجوة.

- سوء تنظيم العمليات الاتصالية بمؤسسة سونطراك يرجع بشكل أساسي إلى العنصر البشري ويعود ذلك إلى أعضاء مجموعة الاتصال الداخلي قلبي العدد، المثقلين وغير محددى المهام.

- وكنوع من التعويض للعمليات الاتصالية الرسمية بمؤسسة سونطراك، والتي تمثلت في اتصالات نازلة من جهة مجسدة في شكل إرسال معلومات عملياتية كاملة ولكن غير واضحة ولا تصل في الوقت المناسب ولا تجيب في أغلبها على اهتمامات العمال. ومن جهة ثانية اتصالات صاعدة محتشمة تسري في جو من عدم ثقة القاعدة العمالية بالقمة المسيرة للمؤسسة، تبرز الاتصالات الأفقية بين الزملاء كبديل للممارسات الاتصالية العمودية، ليحتل الزملاء بذلك قائمة مصادر المعلومات داخل هذه المؤسسة بالنسبة للعمال طبعاً.

196

- وتظهر الكاتدراليات الوسائلية المكتوبة، الشفهية والسمعية البصرية التقليدية، الحديثة وحتى المعاصرة والتي أوجدتها مؤسسة سونطراك بهدف تفعيل الاتصال الداخلي مع و بين اعضائها، بصفة غير فعالة.

- وبطريقة أو بأخرى، أثار هذا الفضاء الاتصالي العام السائد داخل مؤسسة سونطراك على جريدتها الداخلية التي تمثل واحدة من أشكال الاتصال الرسمي بهذه المؤسسة، ذلك أن الواقع التنظيمي للاتصال الداخلي بسونطراك أثار على بنية الهيئة الخاصة بإعداد هذه الوسيلة المكتوبة، دون إغفال العدد القليل (05) لأفراد هذه الهيئة مقارنة بحجم المؤسسة، وسوء التنظيم العملي الناتج عن غياب ميثاق تحريري وخطي يضمنان لصحفيها نهجا موحداً ومستهدفاً. إضافة إلى ما يمكن أن يسببه التداول غير المستقر لرؤساء التحرير

عليها كنتيجة حتمية لعدم الاستقرار الإداري الذي شهدته مديرية الاتصال الداخلي منذ نشأتها.

- يحدث هذا في محيط اتصالي داخلي غير مستقر، مما يسهم في عدم انتظام "سونطراك-المجلة" في دورية الصدور، في شكلها (الأركان، اللغات، حجم الصور). غير أنها تنتظم من جهة ثانية في نقل خطابات الرئيس المدير العام ووزير الطاقة والمناجم وتغطية كل نشاطات إبرام عقود الشراكة التي توقعها المؤسسة (الرئيس المدير العام ووزير الطاقة و المناجم) مع الشركات الأجنبية. لتؤكد بذلك بأنها -أي المجلة- الجهاز الإعلامي لسونطراك واللسان المركزي لهيئتها العليا. وفي نفس الوقت وبدرجة أقل بكثير تنقل "سونطراك-المجلة"، وبدون انتظام، رأي العمال (الإطارات) ومختلف نشاطاتهم على صفحات بعض أعدادها، هذه الأخيرة التي لا تهتم بالعامل البسيط إلا من خلال تغطيتها لفعاليات تكريم المتقاعدين أو في تقديم تعازي لعائلات العمال الذين لقوا حتفهم أثناء حادث عمل، وكذا عبر ما تخصصه المجلة من فضاءاتها للحديث عما توفره سونطراك لعاملها من خدمات اجتماعية وسوسيو مهنة وإعلامية.

وتجدر الإشارة إلى أن "سونطراك-المجلة" لم تتردد في تغطية نشاطات المؤسسة تجاه

197

محيطها الخارجي.

- ونتيجة لذلك يكتفي أغلبية العمال-قراء المجلة بالتصفح السريع لمحتوياتها، في حين يقرأ القليل منهم ما يجدونه مهما من مواضيعها والتي تتعلق في مجملها بالعمال أو بالمديريات التي ينتمي إليها القراء بالدرجة الأولى. لتأتي وفي درجة ثانية المواضيع الخاصة بالمؤسسة كاهتمامات ثانوية لجمهور القراء.

وبإحداث مقارنة بسيطة بين الاهتمامات الأولية التي تواظب "سونطراك-المجلة" على عرضها من خلال ما تنشره من مواضيع، وبين اهتمامات جمهور هذه الوسيلة تظهر تلك المفارقة وهي الشيء الوحيد أي قد يفسر عدم رضا العامل-القارئ عما تقدمه جريدة مؤسسته الداخلية، ومن خلال هذه المعطيات يظهر أن العامل غير راض أيضا عما تلعبه "سونطراك-المجلة" من ادوار في الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

---

لاحظنا من خلال هذا العمل وفي إطار بحثنا عمّا قامت به المجلة من محاولات محدودة لكسب وفائية قرائها وتلبية احتياجاتهم قيامها بتخفيض سحبها -بطلب من عمال مديريات مختلفة- من 6000 نسخة إلى 2000 نسخة من كل عدد.

وقد أثبتت نتائج البحث الميداني في هذه الدراسة، أن الانغلاق هو الصفة الرئيسية لوضعية الاتصال داخل كل مديرية من مديريات المؤسسة، ويظهر ذلك بشكل أساسي في اهتمام العامل بالمعلومات الخاصة -فقط- بالمديرية التي ينتمي إليها، في إطار ما يمكن أن يسمى بانغلاق *Enfermement* العمليات الاتصالية المطبقة بعيدا عن الحياة الواقعية للعمال. وهذا ما يساهم في تعميق فجوات المفارقة التي وجدت مكانا واسعا لها بين محتويات "سونطراك-المجلة" واهتمامات قرائها، والتي تعبر من ناحية ثانية عن النتائج الحتمية التي يجب أن تترتب عن نقص التفكير والتحليل السابقين لأي عملية اتصالية.

إضافة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج خلال هذا البحث، لاحظنا 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 <sup>98</sup>لابد أن ينطلق من إرادة قوية لبلوغ أهداف اتصالية محددة، بشكل استراتيجي وذكي في التنظيم و الممارسة تستهدف الجمهور بشكل أساسي بهدف " تجاوز المنظام الميكانيكي وإيجاد المرونة اللازمة بمؤسسة حية و فعالة"<sup>1</sup>.

ولما كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إلقاء الضوء على إحدى أهم وسائل الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك في ظل سياقها الاتصالي العام، فقد تبين أن هذا الأخير قد اثبت قصوره كنتيجة حتمية لقصور مماثل على مستوى النظرة التنظيمية لوظيفة الاتصال بالمؤسسة.

---

<sup>1</sup>François, ELDIN: Op. cit, P : 162

مقارنة بما يجب أن يكون و تبعا لما تم تسطيره من أهداف ورغم إرادة سونطراك القوية لبلوغ أهدافها عامة، ومجهوداتها في مجال الاتصال الداخلي بصفة خاصة، بما في ذلك الجريدة الداخلية للمؤسسة، فإن ما تم التوصل إليه مازال ضعيفا.

هذا ما يقودنا إلى التساؤل عن أسباب هذه النقائص التنظيمية لا سيما وأن دراستنا في بدايتها سجلت توفر الإمكانيات المادية اللازمة في هذا الإطار، مما يحيلنا إلى الاستفسار عن وضعية الإمكانيات البشرية، لا سيما ما يتعلق منها بمسألة الكفاءات وإرادة المسيرين.

وعليه تؤكد نتائج دراستنا ضرورة الاهتمام الجدي بتنظيم الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة، ذلك انه لا مكان للصدفة في هذا المجال و"لا ارتجالية في هذا الميدان"<sup>1</sup>. إذ يُنصح بتنسيق عملية فحص شامل Audit Générale للوضع الاتصالي بالمؤسسة يُعنى بمختلف الوسائل، الرسائل وكذا جمهور عمال المؤسسة، وذلك قبل اتخاذ قرارات تنظيمية. كما يجب ألا تقوم بعض الرؤى الشخصية القاصرة محل التشخيص لضمان موضوعية نتائج الفحص.

199

لنتمكن المؤسسة بذلك من وضع استراتيجية اتصالية ذكية، تنطلق من الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتلبي في الوقت نفسه حاجيات العمال المعلوماتية. ثم تجسدها 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.

كما يجدر أيضا، بعد تأسيس رؤية شاملة حول جمهور الجريدة الداخلية من عمال المؤسسة، تحديد مرجعيات لإعدادها والمتمثلة في:

- مرجعية تحريرية: ميثاق تحريري.
- مرجعية تصميمية: نموذج تركيب صفحات الطبع.

---

- مرجعية تيبوغرافية: طريقة الطباعة.

في شكل مخطط عمل يحدد محتوى و شكل المجلة اللذان سيخدمان، من خلال انتظامها في الصدور وفق لنفس المخطط، الأهداف التي صممت المجلة من اجل بلوغها.

ولضمان وفائية قراء المجلة التي لا يمكن أن تتأتى إلا من خلال محتوى يهم العمال بالدرجة الأولى، يجب تطبيق جملة من المبادئ التي تساهم في إنجاح و تفعيل هذه الوسيلة ذلك أن الجريدة لا تقرأ إلا إذا كانت حقا تهتم العامل<sup>1</sup> والتي نوجزها، في شكل مقترحات، من خلال ما يلي:

- الانطلاق من اهتمامات العمال-قراء المجلة، إذ يجدر "بسونطراك-المجلة" أن تبدي اهتماما أكبر بالمواضيع التي تخص العمال.

- معالجة مختلف المواضيع التي تتعلق بمديريات المؤسسة.

- التقليل من خطابات الرئيس المدير العام للمؤسسة ووزير الطاقة والمناجم في محاولة لخلق نوع من التوازن بين ما تخصصه المجلة من فضاءاتها للهيئة العليا للمؤسسة، و<sup>200</sup>بين ما تخصصه للعمال، هذه الفئة الأخيرة التي تكون المجلة مطالبة، على مستواها، بخلق نوع جديد من التوازن تراعي من خلاله تدرج العمال في سلمهم الوظيفي، لكي لا تظهر "سونطراك-المجلة" كوسيلة بيد الهيئة العليا بل وسيلة للعمال، كل العمال وليس الإطارات فقط.

- احترام دورية الصدور، وفي هذا الصدد ينصح بزيادة عدد أعضاء الهيئة التحريرية.

- خلق شكل قار للجريدة (الأركان، عدد الصفحات...).

---

<sup>1</sup>Besombes, JEAN-YVES : Op. cit, P : 02

---

اهتم هذا البحث بجريدة داخلية في مؤسسة كواحدة من حلقات العملية الاتصالية في ظل سياقها الاتصالي العام داخل المؤسسة، لنفتح المجال واسعا أمام دراسات أخرى في نفس الميدان تهتم بوسيلة أخرى من وسائل الاتصال الداخلي، خاصة وان هذا النوع من الاتصال "يغلب عليه الطابع الواسائي *Instrumentalisation*"<sup>1</sup>.

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

- 1- إبراهيم، عمار: البحث العلمي، مطبعة عصام، بغداد. 1974.
- 2- ابو إصبع، صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن. 1998.

---

<sup>1</sup>Claude, DUTERME: Op. Cit, P : 156

- 
- 3- بدر، احمد: أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة السادسة، وكالة المطبوعات عبد الله حرمي، الكويت. 1986
- 4- بن مرسللي، احمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2003
- 5- بوحوش، عمار. الذنيبات، محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1995
- 6- الجمال، راسم محمد: مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، مركز مداخلات تكنولوجيا التعليم، القاهرة. 1999
- 7- الجيلاني، حسان: التنظيم غير الرسمي المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1988
- 8- حجازي، مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية، الطبعة الأولى، المركز العربي للتطور الإداري، -. 1986
- 9- حنفي، علي شريف عبد الغفار. الصحن، محمد فريد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت. 1989  
202
- 10- خضر، جميل احمد: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن. 1998
- 11- راوية، حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة. 1999
- 12- زيات، عمر: البحث العلمي: مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1983
- 13- الشبكشي، صالح: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة. 1969

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

15- شوقي، ناجي جواد: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن. 2000

16- العطروري، محمود فهمي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة. 1969

17- كينان، كيت: قواعد إدارة الاجتماعات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، \_\_\_\_\_، 1996.

18- لاتركات، \_\_\_\_\_: الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة: هلال فؤاد، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر. 1996.

19- المبيضين، عبد الرحمان محمد: وسائل الاتصال: إعلام-علاقات عامة-دعاية-إعلان-اتصالات-تواصل، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن. 2001.  
203

20- نور الله، كمال: سلسلة دليل القائد الإداري II: مهارات القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، \_\_\_\_\_، 1992.

21- ويتون، دافيد. كاميرون، ويثم: الإدارة والقيادة: العلاقات والتفاعل الإيجابي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة. 2001

22- يونس عزيز: التقنية وإدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي. 1994.

## II. الدوريات:

1- قارة، عبد العزيز: سلسلة موعذك التربوي: المانجمنت، العدد: 07، 2001، المركز الوطني للوثائق التربوية، \_\_\_\_\_.

### III. التقارير:

1- المجلس الأعلى للإعلام: النصوص التأسيسية، الجزائر. 1991

### IV. الرسائل و الأطروحات:

1- بلحاجي، وهيبية: الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل التشريع: حالة المجلس الشعبي الوطني (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2002-2003

2- بن لعلام، اسمهان: الاتصال الداخلي وتسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2001-2002.

3- شريط، حورية: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السمار (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 1999-2000

204

4- شيبوط، فريد: الاتصال الجوّاري: أداة حديثة للتنمية: مقارنة نقدية لواقع الاتصال في الجزائر (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2001-2002

5- العايدي، رشيد: واقع الاتصال الداخلي للتنظيم الإداري: أدراسة نظرية وتطبيقية لولاية بسكرة (مذكرة ما بعد التدرج المتخصص في التسيير العصري للمشاريع)، المدرسة الوطنية للأشغال العمومية، 1997-1998

6- عطية الحاج، سالم: القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة مقارنة بين سونلغاز، سونطراك والقرض الشعبي الجزائري (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2000-2001

7- كربوش، مراد: الاتصال الداخلي في الإدارة العمومية الجزائرية: وفق المنظور الدرامي: إدارة الجمارك ووزارة الشؤون الخارجية (رسالة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر،

## V. المقابلات:

- 1- السيدة بغلي أمال، رئيسة مجموعة الاتصال المؤسساتي بمؤسسة سنطراك.
- 2- السيد بلحاج \_\_\_\_\_، رئيس مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سنطراك.
- 3- السيدة بن خريف آسيا، رئيسة مديرية فحص المجمع بمؤسسة سنطراك.
- 4- السيد بن شيخ توفيق، رئيس مجموعة الاتصال الداخلي بمؤسسة سنطراك.
- 5- السيدة حمين \_\_\_\_\_، موظفة بمديرية التجارة بمؤسسة سنطراك.
- 6- السيد خلفي عبد الغاني: رئيس مجموعة الصحافة بمؤسسة سنطراك.
- 205 7- السيد زايدي \_\_\_\_\_، مكلف بمجلة سنطراك-المجلة.
- 8- السيد كوسمي علي، مكلف بالمهام بمديرية التجارة بمؤسسة سنطراك.
- 9- الأنسة معيزة \_\_\_\_\_: مكلفة بـ "Sonatrach-News".

المراجع باللغة الفرنسية:

## I. الكتب:

- 1- AGNES, Yves et DURIER, Michel : L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris. 1994
- 2- ATAMER, Tugrul et COLORIE, Roland : Diagnostic et décision stratégiques, Dunod, Paris.1993
- 3- AUBERT-GUY AMOUREU, Nicole et Hoffman, Mickael. et autre : Rédiger et motiver : secrets et pratiques, Chihab, Batna.1997
- 4- BEAU, Dominique et DAUDEL, Sylvain : Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris.1992

- 
- 5- BEDAR, Michel.G et. Miller, Roger : La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique, Cheneliere/Mc Graw-Hill, montreal.1995
  - 6- BENIDICT, Guy et KERAVAL, René : Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Foucher, Paris.1990
  - 7- BENOIT, Denis et DAVRAS, Bernard et FONDIN, Hubert et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris. 1995
  - 8- BOIRY, Philippe.A : Les relation publiques ou la stratégie de la confiance, 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris.1989
  - 9- BONEU, François : L'entreprise communicante : Démarches et méthodes de communication interne, Liaison, Paris.1990
  - 10- BOUDONNAIS, Jacques et ABSIRE, Florence et Le Noir, Eric : Science-com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris.1990  
206
  - 11- BRUN, Monique et RASQUINET, Philippe: L'identité visuelle de l'entreprise : au-delà du logo, Les édition d'Organisation, Paris.1996
  - 12- BURGY, Philippe et DERRAY, Alain et LUSSEAULT, Alain : Economie des entreprises : Les fondation de l'entreprise, Ellipses, Paris.1996
  - 13- BURSENAULT, Chantal et PRETET, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999
  - 14- CASTELNAU, Jacques et DANIEL, Loic et METTLING, Bruno: Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001
  - 15- CHOZAS, M et JULLIEN, C. GUBILLET, P : Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris.1991
  - 16- COMERAIS, Frank et MILON, Alain : La communication ouverte, Liaison, Paris.1994
  - 17- COMUS, Brunos : Récit du management commercial, Les édition d'organisation, Paris.1991

- 
- 18- COURBON, Jean-Claude : Systèmes d'information : structuration, modélisation et communication, Intéréditions, Paris.1993
  - 19- DE CAUDIN, Jean-Mark : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris.1995
  - 20- DE FONTGALLAND, Eric : Le marketing opérationnel international : Technique économique d'aujourd'hui, ESF, Paris.1993
  - 21- D'HALMEIDA, Nicole et LIBEART, Thirry : La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris.1998
  - 22- DEMONT, L et KEMPL, A. et autre: La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris.2000
  - 23- DE NARBONNE, Almy : Communication d'entreprise : conception et pratique, 2<sup>ème</sup> édition, collection communication, les édition Eyrolles, Paris.1993
  - 24- DONNET , George : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994  
207
  - 25- DUHAMEL, Henri : Stratégie et direction de l'entreprise, 1<sup>ère</sup> édition, Clet, Paris.1986
  - 26- DUMOULIN, Cristiane et. FLIPO, Jean-Paul : Entreprise de services :7 facteurs clés du réussite, Les édition d'organisation, Paris.1991
  - 27- DUPUY, Emmanuel et DEVERS, Thomas et Raynaud, Isabelle : La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris. \_\_\_\_\_
  - 28- DURANT. J : Les formes de la communication, Bord, Paris.1982
  - 29- DUTERME, Claude : La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, Edition De Boeck Université, Belgique.2002
  - 30- ELDIN, François : Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998
  - 31- FARMEL, Fran.J : Le lobbying : Stratégie et technique, Les édition d'Organisation, Paris.1994

- 
- 32- GAYET, Joel : La totalité-communication, Top, Paris.1998
- 33- GELIN, Sybil : Collection théorie et pratique du management : méthodes de communication interpersonnelle, ESKA, Paris.2001
- 34- HABIB, Alain : Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Aengde, Paris.1998
- 35- HELLRIEGEL, D et SLOCUM, J.W et WOODMAN, R.W : Management des organisation, traduit de l'américain par: TRUCHAN-SAPORTA, Michele, 1<sup>ère</sup> édition, Boeck-Wesmael.S.A, Belgique.1993
- 36- HERMEL, Laurent et SCHOLASH, Alain : Le marketing industriel, Economica, Paris. 1996
- 37- IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris.1991
- 38- KAPLAN, Robert.S et Norton, David.P: Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orienté et stratégie, Edition d'Organisation, Paris.2001  
208
- 39- LABEL, Marie-France. LABEL, Pierre: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation ; Paris.1988
- 40- LARMEE, Alain : La communication des organisation : Une introduction théorique et pragmatique, 2<sup>ème</sup>, Télé-University, Quebec-Canada.2002
- 41- LEHNISH, Jean-Pierre : Que sais-je? La communication dans l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999
- 42- LIBAERT, Thierry : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2<sup>émé</sup> édition, Dunod, Paris. 2003
- 43- MADERS, Henri-Pierre : Conduire une équipe projet, 2<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris.2000
- 44- MARCOLINO, Pierre Micheldo : Efficace de A à Z!, Les édition d'ORganisation, Paris.1994
- 45- MARTINET, Brunot et MARTI, Yves-Michel : L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les édition d'Organisation, Paris.1995

- 
- 46- MICHEL, Jean et SUTTER, Eric: Pratique du management de l'information : Analyse de la valeur et résolution de problèmes, ADBS édition, \_\_\_\_\_, 1992
- 47- MIGANI, Philippe : Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris.1993
- 48- MINGOTAUD, François : LA fonction d'encadrement : les techniques pour réussir, 2eme édition, Les édition d'Organisation, Paris.1993
- 49- MINTZBERG, Henr et. 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
- 50- MOREL, Philippe : Relations publiques : Relation presse : Une communication élargie, Breal, Montreuil.1991
- 51- MUCCHIELLI, Alex : La communication interne : Les clés d'un renouvellement, Armond Colin, Paris.2001
- 52- PATEYRON, Emmanuel-Arnaud : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994  
209
- 53- Rojot, Jacques : La négociation, Vuibert, paris.1994
- 54- ROTLER, Philipe et Dubois, Bernard : Marketing management, 7<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizon, Paris.1992
- 55- SUTTER, Eric : Le marketing des services d'informations, USF, Paris.1994
- 56- TERMOIS, Martine : La communication de l'entreprise : 107 fiches outils, Les édition d'organisation, Paris.1995
- 57- TROADEC, Annie ET TROADEC, Loic : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2ème édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999
- 58- VAN DENIS, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris.1992
- 59- VERNOT-GAUD, Claude : Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaires autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993

- 
- 60- VILLEMUS, Philippe : Motiver vos équipes : Le guide, Les édition d'Organisation, paris.1997
  - 61- WESTAPHALEN, Marie-Helene : Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995
  - 62- WALTER, Jacques : Directeur de communication : Les avatars d'un modèle professionnel, L'Harmattan, Paris.1995
  - 63- \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ : La nouvelle pratique du contrôle interne, Les édition d'organisation, Paris.1994

## II. الندوات والمؤتمرات:

- 1- La journée parlementaire panafricaine, Alger, 19 mars 2006 : l'Afrique une région stratégique pour le développement de Sonatrach à l'international, \_\_\_\_\_, Alger.2006

## III. المجالات:

- 1- Association Française de Communication Interne (AFCI) : Les cahiers de la communication interne, N°06, février 2000, \_\_\_\_\_, Paris  
210
- 2- DAVILOS, M et PENFORIVIS, J. L : Le français de la communication professionnelle, \_\_\_\_\_, 1993, Clet, Paris.
- 3- ESTIVALS, Robert : La communication fonctionnelle dans l'entreprise : Revue de bibliologie : Schéma et schématisation, N° : 43, 1<sup>er</sup> trimestre .1996, SBS, Paris
- 4- Science De La Société : Systèmes d'information organisationnels, Revue publié avec le concours du CNRS et du centre nationale du livre, N°63, 2004, Presse universitaire, Montreuil.
- 5- La Direction De Communication Et Stratégie D'image : Sonatrach-La Revue, N° :01→ 49, Novembre 1995, ANEP, ALGER.

## IV. الرسائل والأطروحات:

- 1- MARTIN, Olivier Dit Neuville : Projet d'entreprise et projet d'administration le cas de la DGA, (Mémoire de maîtrise), Université paris 13 Villetaneuse, Juin 2004

- 
- 2- 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
  - 3- SADOUDI, Houria : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publié), Université d'Alger, \_\_\_\_\_
  - 4- SMOUTS, Marie : La communication interne en bibliothèque : L'exemple du SCD de l'université de Lyon I, (Mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque), ENSSIB (Ecole nationale supérieure de l'information et des bibliothèques), Janvier 2003

#### .V وثائق المؤسسة:

- 1- Cherif, Ouabdesslam: L'esprit d'entreprise : Clé du développement: Réflexion d'un manager. Préface de Mohamed Djidjelli, ANEP, Alger, 1992
- 2- Ahmed, Said : La recherche pétrolière en Algérie : Projet histoire, Département recherche et production de la Sonatrach, \_\_\_\_\_, Alger.2001
- 3-<sub>211</sub> CENEAP : sondage sur la communication interne à Sonatrach, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 2000

#### .VI مواقع الانترنت

- 1- BESOMBES, Jean-Yves : Journal interne, [ensemble@csi.com] 9.72 Ko
- 2- BOISTEL, Philippe : La communication d'entreprise : Un élément majeur de la politique générale des entreprises ?, [http://www.Crcom.ac-verssalles.fr/IMG/doc/ph\_Boistel.doc-Microsoft Internet explorer] , 137 Ko
- 3- DETRIE, P et BROYEZ, C.:La communication interne au service du management, [http://www.Oboulo.com/search.php?q=communication%20entreprise&from=1] 45 Ko
- 4- ERNST&Young : Lettre PME : Lettre d'information pour l'entrepreneur, [http://www.lettrepme.be] 20 Ko

- 
- 5- HUYNH, Van Nicolas : Comment mettre en place votre journal interne,  
[[http://www.bepub.com/fr/view\\_fiche\\_pratique.php?id\\_fic=9](http://www.bepub.com/fr/view_fiche_pratique.php?id_fic=9)] 57.6 Ko
- 6- SAUMIER, Alain : Audit de la communication organisationnelle en entreprise,  
[<http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html>] 3.04 Ko
- 7- SONATRACH : Filiales internationales,  
[<http://www.Sonatrach-dz-com/filiales-/internationales.htm>] 15 Ko
- 8- SONATRACH : Filiales nationales,  
[<http://www.Sonatrach-dz-com/filiales-/nationales.htm>] 15 ko
- 9- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : La communication interne, Revue N° :11,  
[[http://www.manacoache.com/fr\\_contenu/article\\_details.asp?article\\_id=22](http://www.manacoache.com/fr_contenu/article_details.asp?article_id=22)]  
98.8 Ko
- 10- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : Les objectifs de la communication interne,  
[<http://jaseur/communicationinterne.htm>], 89 Ko  
212
- 11- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : 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) ], 99.8 Ko
- 12- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ : Problématique sur la communication interne,  
[[http://www.utc.fr/~poyen/pb\\_com.htm](http://www.utc.fr/~poyen/pb_com.htm)] 18.8 Ko

المراجع باللغة الإنجليزية:

I. الكتب

- 1- BUONO, Anthony. F and Bowdith, James. L: A primer on : Organization behaviour, 3rd edition, INC, New York.1994

جامعة الجزائر  
كلية العلوم السياسية و الإعلام  
قسم علوم الإعلام والاتصال

---

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانات المناسبة.

في إطار القيام بدراسة حول دور الجريدة الداخلية "سونطراك-المجلة" في الاتصال داخل مؤسسة سونطراك، يرجى منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل صراحة وصدق و جدية، فتجاوبكم الموضوعي مع أسئلتنا سيسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة.  
نَعُدُّكُمْ أن المعلومات التي تقدمونها لن نستخدم إلا لأغراض علمية بحتة ولكم الحق في الإطلاع عليها عند إنجاز الدراسة.

## استمارة حول

# الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "سونطراك-المجلة" نموذجاً

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذ:  
د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:  
فضيلة سبع

214

### فحص الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

المحور الأول: اتجاه الاتصال

1. هل تتلقى، دوماً، المعلومات التي تحتاجها من مسؤولك الإداري؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

2. هل تشعر، أحياناً، بأن مسؤولك الإداري يحتجز عنك بعض المعلومات التي بحوزته؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

3. هل تنتقل لك الإطارات المعلومات تحصل عليها من مسؤولها المباشر؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

4. هل تجد صعوبة في الاتصال بمسؤولك الإداري؟

- نعم

- لا  
□ بدون إجابة  
5. هل تتلقى أجوبة عن الأسئلة التي تنقلها لمسؤولك الإداري؟  
□ نعم  
□ لا  
□ بدون إجابة

6. هل يأخذ مسؤولك الإداري بالاعتبار المعلومات التي تقوم بنقلها له؟  
□ نعم  
□ لا  
□ بدون إجابة

7. هل تتردد، أحيانا، في نقل المعلومات إلى مسؤولك خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عن ذلك؟  
□ نعم  
□ لا  
□ بدون إجابة

8. هل تحدث تبادلات اتصالية مع زملائك؟  
□ غالبا  
□ أحيانا  
□ نادرا  
□ أبدا  
□ بدون إجابة

9. في رأيك، هل هذه التبادلات ؟  
□ كافية  
□ غير كافية  
□ بدون إجابة

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك  
10. ما هي الوسائل التي تفضل أن تتلقى بواسطتها المعلومات؟

- أ. الوسائل المكتوبة  
□ ب. الوسائل الشفهية  
□ ج. الوسائل السمعية البصرية  
□ بدون إجابة

11. هل الوسائل الاتصالية المكتوبة المتوفرة بسونطراك؟  
□ فعّالة  
□ غير فعّالة  
□ بدون إجابة

12. هل الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بسونطراك؟  
□ فعّالة  
□ غير فعّالة  
□ بدون إجابة

13. هل الوسائل الاتصالية السمعية البصرية المتوفرة بسونطراك؟

- فعّالة
- غير فعّالة
- بدون إجابة

المحور الثالث: المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك

14. اختر من بين مصادر المعلومات الموضحة في هذه القائمة أكثرها توفيرا للمعلومات التي تحتاجها؟

أ. مسؤولك الإداري:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ب. الإعلانات:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ج. محادثات الرواق

- نعم
- لا
- بدون إجابة

د. سونطراك-News:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ه. مذكرة المصلحة:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

و. الزملاء:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ز. الاجتماعات:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ح. النقابة:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

15. هل تتلقى المعلومات الكافية لأداء عملك؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

16. هل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

17. هل تصلك هذه المعلومات واضحة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

18. هل تصلك هذه المعلومات كاملة (غير ناقصة وغير محرفة)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

19. هل تجيبك، دوماً، هذه المعلومات عن احتياجاتك (تهمك)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

217

20. هل تتوفر لديك معلومات عامة حول المؤسسة ( تاريخ تأسيسها، عدد عمالها، فروعها، أهدافها....)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

21. هل تعلم لمن تتوجه داخل المؤسسة للحصول على هذا النوع من المعلومات؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

22. هل تتوفر لديك معلومات عن الترقية، التقاعد، الأجرة، الخدمات الاجتماعية.... (أي تلك المعلومات التي تحفزك للعمل أكثر بهذه المؤسسة)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

23. هل أنت راض عن عملك بهذه المؤسسة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

24. إذا كانت إجابتك بنعم، فلماذا؟
- أ. مكانة المؤسسة و شهرتها
  - ب. تشجيع المبادرات الفردية
  - ج. أسباب مالية تتعلق بالراتب الشهري و الإمتيازات المادية الأخرى
  - د. العلاقات المهنية
  - بدون إجابة

### فحص جمهور الجريدة الداخلية "سونطراك-المجلة"

المحور الأول: خصائص جمهور "سونطراك-المجلة"  
25. هل تطالع سونطراك-المجلة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

26. إذا كانت إجابتك بلا، فلماذا؟

- أ. لنقص الوقت
- ب. لا تجيب عن اهتماماتك و انشغالاتك
- ج. لا تتلقاها
- د. لا تصور واقع المؤسسة
- بدون إجابة

المحور الثاني: عادات القراءة لجمهور "سونطراك-المجلة"

27. عندما تتلقى سونطراك-المجلة، هل؟

- أ. تتصفحها بسرعة لتُعاود قراءتها بعد حين
- ب. تقرأها مباشرة
- بدون إجابة

28. كيف تطالع سونطراك-المجلة؟

- أ. تقرأ كل المجلة
- ب. تقرأ أغلبية مقالات المجلة
- ج. تقرأ المواضيع التي تهتمك فقط
- د. تكتفي بتصفحها
- بدون إجابة

29. هل تطالع هذه المجلة؟

- بانتظام
- أحيانا
- نادرا
- بدون إجابة

30. أين تقرأ هذه المجلة؟

- أ. في المكتب
- ب. في البيت
- ج. خلال النقل
- بدون إجابة

31. هل تشرك عائلتك في قراءة هذه المجلة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

المحور الثالث: اهتمامات جمهور "سونطراك-المجلة"

32. بماذا تهتم عند مطالعتك لسونطراك-المجلة؟

- أ. النصوص (المحتوى)
- ب. الصور (الشكل)
- ج. الاثنين معا (المحتوى و الشكل)
- بدون إجابة

33. ما هي المواضيع أو الأركان التي تهتم بقراءتها؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

المحور الرابع: رأي جمهور "سونطراك-المجلة"

34. هل يعجبك شكل سونطراك-المجلة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

35. هل أسلوب المجلة واضح (سهل و مفهوم)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

36. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تحتاجها عن المؤسسة (معلومات عامة)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

37. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تهتمك في حياتك الاجتماعية والسوسيومهنية (المعلومات التحفيزية)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

38. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تساعدك في أداء أو فهم مهامك داخل المؤسسة (المعلومات العملية)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

39. هل تجد المعلومات التي تقدمها سونطراك-المجلة موثوق منها؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

40. هل، في رأيك، سونطراك-المجلة وسيلة اتصالية؟

- أ. إعلامية  
 ب. تكوينية  
 ج. مسلية  
 د. متنوعة  
 بدون إجابة

41. هل أنت راض عن دور سونطراك-المجلة في الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

**البيانات الشخصية:**

42. الجنس:

- ذكر  
 أنثى

43. السن:

- 25 إلى 35 سنة  
 36 إلى 45 سنة  
 أكثر من 46 سنة

44. المستوى التعليمي:

- ثانوي  
 جامعي

45. الفئة السوسيومهنية:

- إطار سامي

- 
- إطار متوسط  
 موظف

46. الأقدمية: حدد عدد السنوات:.....

221

**UNIVERSITE D'ALGER**  
**Faculté Des Sciences Politique Et De L'information**  
**Département Des Sciences De Communication Et De L'information**

**La Communication dans  
les Entreprises Economiques Algériennes**  
Modèle « SONATRACH-LA REVUE »

Mémoire Pour L'obtention De Magister En Science De Communication Et De L'information

---

**Observation** : Mettez (X) devant la réponse correspondante.

Dans le cadre de l'étude concernant le journal interne de l'entreprise de SONATRACH « Sonatrach-la Revue », nous vous demandons de répondre à ce questionnaire soigneusement et avec sincérité.

L'objectivité de vos réponses nous permettra de dégager des résultats plus exacts.

Nous nous engageons fermement à ce que les informations fournies ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques ; vous gardez ainsi, le droit de consultation du présent travail une fois terminer.

---

Réalisé par :  
**Melle. FADILA Seba**

Encadré par :  
**M. MAKHLOUF Boukrouh**

222

Audit Sur La communication dans Sonatrach

**1<sup>er</sup> axe : Le sens des communications internes**

**1. Recevez-vous des informations dont vous avez besoins de votre supérieur hiérarchique ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**2. Avez-vous l'impression qu'il y a une rétention de l'information de la part de votre supérieur ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**3. Pensez vous que l'encadrement (comme un relais) retransmet-il pour vous les informations qu'il reçoit de son supérieur ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**4. Trouvez-vous des difficultés pour faire remonter l'information à votre supérieur hiérarchique ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**5. Recevez-vous des réponses aux questions que vous posez à votre supérieur ?**

- Oui

- 
- Non
  - Ne se prononce pas

**6. Votre supérieur, prend-il en considération les informations que vous lui faite remonter ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**7. Hésitez-vous, parfois, à faire remonter les informations à votre supérieur, par peur de ses conséquences ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**8. Avez-vous des échanges avec vos collègues ?**

- Souvent
- parfois
- Rarement
- 223  Jamais
- Ne se prononce pas

**9. Estimez-vous que la fréquence de ces échanges est:**

- Suffisante
- insuffisante
- Ne se prononce pas

**2<sup>ème</sup> axe : les moyens de la communication interne**

**10. Sous quelle forme aimeriez vous, souvent, recevoir l'information?**

- Papier
- Orale
- Audiovisuelle
- Ne se prononce pas

**11. Estimez-vous que les moyens écrits utilisés en matières de communication dans Sonatrach sont :**

- Efficace
- Inefficace
- Ne se prononce pas

**12. Estimez-vous que les moyens oraux utilisés en matières de communication dans Sonatrach sont :**

- Efficace
- Inefficace
- Ne se prononce pas

**13. Estimez-vous que les moyens audiovisuels utilisés en matières de communication dans Sonatrach sont :**

- Efficace
- Inefficace
- Ne se prononce pas

---

3<sup>ème</sup> axe : **La nature des informations circulantes dans l'entreprise**

14. Voici une liste de sources d'informations, Pouvez-vous nous dire si elles vous apportent des informations :

a. **Votre supérieur hiérarchique ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

b. **Les annonces. ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

c. **Les bruits de couloir ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

d. **SONATRACH news (le journal vidéo interne)?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

224

e. **La note de service?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

f. **Vos collègues ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

g. **Les réunions ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

h. **syndicat ?**

- oui
- non
- Ne se prononce pas

15. **Disposez-vous des informations nécessaires pour accomplir votre travail?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

16. **Ces informations, vous parvient-elles au bon moment ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

17. **Ces informations, sont-elles compréhensibles (claires) ?**

- Oui
- Non

---

Ne se prononce pas

**18. Ces informations, sont-elles complètes (non déformées) ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**19. Ces informations, répondent-elles à vos besoins ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**20. Disposez-vous des informations générales sur l'entreprise (la date de sa création, ses objectifs, ses filiales, ses stratégies.....etc.) ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**21. Savez-vous à qui s'adresser pour obtenir ce genre d'informations (dans Sonatrach) ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**22. Recevez-vous des informations qui vous poussent à mieux travailler dans l'entreprise (sur le salaire, la retraite, la nomination, les œuvres sociales, le transport, .....etc.) ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**23. Êtes-vous satisfait d'appartenir à Sonatrach et pas à une autre société ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

**24. Si c'est oui. Pourquoi ? :**

- La place qu'occupent l'entreprise et sa réputation  
 L'encouragement de l'initiative individuelle  
 La bonne relation professionnelle  
 Raison matérielle portant sur le salaire mensuel, la motivation matérielle..

**Audit sur la cible du journal interne « Sonatrach-la revue »**

**1<sup>er</sup> axe : Les caractéristiques de la cible du journal interne :**

**25. Lisez-vous Sonatrach-la revue ?**

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

---

**26. Si, vous ne lisez pas la revue, est ce par :**

- Manque de temps ?
- Manque d'intérêt pour le contenu (elle ne répond pas à vos occupations) ?
- Vous ne la recevez pas ?
- Elle ne traite pas la réalité vécue par les salariés dans l'entreprise ?
- Autres raisons.....

**2<sup>eme</sup> axe : Les habitudes de lectures de la cible:**

**27. Quand vous recevez Sonatrach-la revue ?**

- Vous parcourez l'ensemble pour la lire plus tard
- Vous la lisez immédiatement
- Ne se prononce pas

**28. Comment lisez vous Sonatrach-la revue ?**

- Vous la lisez totalement
- Vous lisez la majorité de ses articles
- Vous lisez que les rubriques (ou les articles) qui vous intéressent
- Vous parcourez l'ensemble
- Ne se prononce pas

226

**29. Est-ce que vous la lisez:**

- Régulièrement ?
- De temps en temps ?
- Rarement ?
- Ne se prononce pas ?

**30. Où lisez-vous Sonatrach-la revue ?**

- Au bureau ?
- Chez vous ?
- Dans les transports ?
- Ne se prononce pas

**31. Faites vous lire Sonatrach-la revue à votre famille ?**

- Oui.
- Non.
- Ne se prononce pas

**3<sup>eme</sup> axe : Les préoccupations de la cible:**

**32. Accordez-vous plus d'attention:**

- Aux textes (contenu) ?
- Aux illustrations (forme) ?
- Aux deux ?
- Ne se prononce pas ?

**33. Quel type de rubriques ou d'articles lisez-vous dans SONATRACH la revue?**

.....  
.....  
.....  
.....

**4<sup>eme</sup> axe : L'opinion des lecteurs-cible du journal interne :**

---

**34. Etes-vous satisfait de la présentation « forme » du Sonatrach-la revue ?**

- Oui.
- Non.
- Ne se prononce pas

**35. SONATRACH la revue, est-elle écrite d'un Style clair et compréhensible ?**

- Oui.
- Non
- Ne se prononce pas.

**36. Dans l'ensemble, diriez- vous que SONATRACH la revue répond à vos attentes en matière d'information général sur l'entreprise ?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**37. SONATRACH la revue, s'adapte-elle à vos besoins en matière d'information sociale et socioprofessionnelles (information motivationnelle) ?**

- 227
- Oui
  - Non
  - Ne se prononce pas

**38. SONATRACH la revue, vous tient-elle correctement informé sur des questions qui concernent votre travail (information opérationnelles)?**

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

**39. Les informations que donne SONATRACH- la revue sont-elles fiables ?**

- Oui.
- Non
- Ne se prononce pas

**40. Comment Sonaatrach-la revue, vous elle, en général, (Plusieurs réponses possibles) ? moyens de communication :**

- Distrayant ?
- Instructif ?
- Informatif ?
- Varié ?
- Autres.....

**41. Dune façon générale, êtes-vous satisfait du rôle que joue Sonatrach-la revue dans l'entreprise ?**

- Oui ?
- Non ?
- Ne ce prononce pas ?

**INFORMATIONS PERSONNELLES:**

**42. Sexe:**

- 
- Féminin  
 Masculin

43. Age:

- 25 à 35 ans.  
 36 à 45 ans.  
 46 ans et plus

44. Niveau d'instruction

- Primaire  
 Moyen  
 Secondaire  
 Universitaire

45. Poste:

- Cadre supérieurs.  
 Cadre moyen.  
 Exécutant, Fonctionnaire

228 46. Ancienneté (Indiquez le nombre d'années) :.....

جامعة الجزائر  
كلية العلوم السياسية والإعلام  
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة حول

**الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
"سونطراك-المجلة" نموذجاً**

---

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانات المناسبة.

في إطار القيام بدراسة حول دور الجريدة الداخلية "سونطراك-المجلة" في الاتصال داخل مؤسسة سونطراك، يرجى منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل صراحة وصدق وجدية. فتجاوبكم الموضوعي مع أسئلتنا سيسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة. نَعِدُكُمْ أن المعلومات التي تقدمونها لن نستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، ولكم الحق في الإطلاع عليها عند إنجاز الدراسة.

---

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذ:  
د/ مخلوف بوكروح

إعداد الطالبة:  
فضيلة سبع

## دراسة واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك

### المحور الأول: اتجاه الاتصالات الداخلية

#### I. الاتصال النازل:

1. هل تتلقى، دوماً، المعلومات التي تحتاجها من مسؤولك الإداري؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

2. هل تشعر، أحياناً، بأن مسؤولك الإداري يحتجز عنك بعض المعلومات التي بحوزته؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

3. هل نتقل لك الإطارات المعلومات تحصل عليها من مسؤولها المباشر؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

#### II. الاتصال الصاعد:

4. هل تجد صعوبة في الاتصال بمسؤولك الإداري؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

5. هل تتلقى أجوبة عن الأسئلة التي تنقلها لمسؤولك الإداري؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

6. هل يأخذ مسؤولك الإداري بالاعتبار المعلومات التي تقوم بنقلها له؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

7. هل تتردد، أحياناً، في نقل المعلومات إلى مسؤولك خوفاً من النتائج التي يمكن أن تنجر عن ذلك؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

#### III. الاتصال الأفقي:

8. هل تحدث تبادلات اتصالية مع زملائك؟

- غالباً  
 أحياناً

- نادرا
- أبدا
- بدون إجابة

9. في رأيك، هل هذه التبادلات ؟

- كافية
- غير كافية
- بدون إجابة

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك

### I. الوسائل الاتصالية الداخلية:

10. ما هي الوسائل التي تفضل أن تتلقى بواسطتها المعلومات؟

- أ. الوسائل المكتوبة
- ب. الوسائل الشفهية
- ج. الوسائل السمعية البصرية
- بدون إجابة

### II. الوسائل الاتصالية المكتوبة:

11. هل الوسائل الاتصالية المكتوبة المتوفرة بسونطراك؟

- فعّالة
- غير فعّالة
- بدون إجابة

### III. الوسائل الاتصالية الشفهية:

12. هل الوسائل الاتصالية الشفهية المتوفرة بسونطراك؟

- فعّالة
- غير فعّالة
- بدون إجابة

### IV. الوسائل الاتصالية السمعية البصرية:

13. هل الوسائل الاتصالية السمعية البصرية المتوفرة بسونطراك؟

- فعّالة
- غير فعّالة
- بدون إجابة

المحور الثالث: المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك:

### I. مصادر المعلومات:

14. اختر من بين مصادر المعلومات الموضحة في هذه القائمة أكثرها توفيرا للمعلومات التي تحتاجها؟

ط. مسؤولك الإداري:

- نعم
- لا
- بدون إجابة

ي. الإعلانات:

نعم

لا

بدون إجابة

ك. محادثات الرواق

نعم

لا

بدون إجابة

ل. سونطراك-News:

نعم

لا

بدون إجابة

م. مذكرة المصلحة:

نعم

لا

بدون إجابة

ن. الزملاء:

نعم

لا

بدون إجابة

س. الاجتماعات:

نعم

لا

بدون إجابة

ع. النقابة:

نعم

لا

بدون إجابة

## II. المعلومات العملية:

15. هل تتلقى المعلومات الكافية لأداء عملك؟

نعم

لا

بدون إجابة

16. هل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم

لا

بدون إجابة

17. هل تصلك هذه المعلومات واضحة؟

نعم

لا

بدون إجابة

18. هل تصلك هذه المعلومات كاملة (غير ناقصة و غير محرقة)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

19. هل تجيبك، دوماً، هذه المعلومات عن احتياجاتك المهنية (تهمك)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

### III. المعلومات العامة:

20. هل تتوفر لديك معلومات عامة حول المؤسسة (تاريخ تأسيسها، عدد عمالها، فروعها، أهدافها....)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

21. هل تعلم لمن تتوجه داخل المؤسسة للحصول على هذا النوع من المعلومات؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

### IV. المعلومات التحفيزية:

22. هل تتوفر لديك معلومات عن الترقية، التقاعد، الأجرة، الخدمات الاجتماعية... (أي تلك المعلومات التي تحفزك للعمل أكثر بهذه المؤسسة)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

23. هل أنت راض عن عملك بهذه المؤسسة؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

24. إذا كانت إجابتك بنعم، فلماذا؟

- أ. مكانة المؤسسة و شهرتها  
 ب. تشجيع المبادرات الفردية  
 ج. أسباب مالية تتعلق بالراتب الشهري و الإمتيازات المادية الأخرى  
 د. العلاقات المهنية  
 بدون إجابة

**المحور الأول: خصائص جمهور "سونطراك-المجلة"**  
25. هل تطالع سونطراك-المجلة؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

26. إذا كانت إجابتك بلا، فلماذا؟

- أ. لنقص الوقت  
 ب. لا تجيب عن اهتماماتك وانشغالاتك  
 ج. لا تتلقاها  
 د. لا تصور واقع المؤسسة  
 بدون إجابة

**المحور الثاني: عادات القراءة لجمهور "سونطراك-المجلة"**

27. عندما تتلقى سونطراك-المجلة، هل؟

- أ. تتصفحها بسرعة لِتُعاود قراءتها بعد حين  
 ب. تقرأها مباشرة  
 بدون إجابة

28. كيف تطالع سونطراك-المجلة؟

- أ. تقرأ كل المجلة  
 ب. تقرأ أغلبية مقالات المجلة  
 ج. تقرأ المواضيع التي تهتمك فقط  
 د. تكتفي بتصفحها  
 بدون إجابة

29. هل تطالع هذه المجلة؟

- بانتظام  
 أحيانا  
 نادرا  
 بدون إجابة

30. أين تقرأ هذه المجلة؟

- أ. في المكتب  
 ب. في البيت  
 ج. خلال النقل  
 بدون إجابة

31. هل تشرك عائلتك في قراءة هذه المجلة؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

**المحور الثالث: اهتمامات جمهور "سونطراك-المجلة"**

32. بماذا تهتم عند مطالعتك لسونطراك-المجلة؟
- أ. النصوص (المحتوى)
  - ب. الصور (الشكل)
  - ج. الاثنين معا (المحتوى و الشكل)
  - بدون إجابة

33. ما هي المواضيع أو الأركان التي تهتم بقراءتها؟

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

المحور الرابع: رأي جمهور "سونطراك-المجلة"

34. هل يعجبك شكل سونطراك-المجلة؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

35. هل أسلوب المجلة واضح (سهل و مفهوم)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

36. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تحتاجها عن المؤسسة (معلومات عامة)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

37. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تهتمك في حياتك الاجتماعية والسوسيو مهنية (المعلومات التحفيزية)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

235

38. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تساعدك في أداء أو فهم مهامك داخل المؤسسة (المعلومات العملياتية)؟

- نعم
- لا
- بدون إجابة

39. هل تجد بسونطراك-المجلة المعلومات التي تساعدك في أداء أو فهم مهامك داخل المؤسسة (المعلومات العملية)؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

40. هل، في رأيك، سونطراك-المجلة وسيلة اتصالية؟

- أ. إعلامية  
 ب. تكوينية  
 ج. مسلية  
 د. متنوعة  
 بدون إجابة

41. هل أنت راض عن دور سونطراك-المجلة في الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك؟

- نعم  
 لا  
 بدون إجابة

**البيانات الشخصية:**

42. الجنس:

- ذكر  
 أنثى

السن:

- 25 إلى 35 سنة  
 36 إلى 45 سنة  
 أكثر من 46 سنة

43. المستوى التعليمي:

- ثانوي  
 جامعي

44. الفئة السوسيو مهنية:

- إطار سامي  
 إطار متوسط  
 موظف

45. الأقدمية: حدد عدد السنوات:.....



## الاتصال الصاعد داخل مؤسسة سونطراك

الاقدمية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السنة			الجنس		السؤال	رقم السؤال	
اكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	اقل من 05	اطار عادي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 46 فما فوق	من 36 الى 45	من 25 الى 35	أنثى	ذكر			
9	17	18	14	17	13	27	17	10	14	20	23	21	التكرار	4	
19,57	30,357	37,50	36	21,25	41,94	28,42	30,91	26,32	35,00	27,78	29,49	29,17	النسبة		نعم
24	29	17	13	44	13	46	24	15	19	36	35	35	التكرار		لا
52,17	51,79	35,42	33,33	55,00	41,94	48,42	43,64	39,47	47,50	50,00	44,87	48,61	النسبة		هل تجد صعوبة في الاتصال بمسؤولك الاداري؟
13	10	13	12	19	5	22	14	13	7	16	20	16	التكرار		دون اجابة
28,26	17,86	27,083	30,76923	23,75	16,13	23,16	25,455	34,21	17,50	22,222	25,64	22,22	النسبة		
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار		المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة		
4	12	8	3	11	10	23	1	2	11	11	15	9	التكرار	5	
8,70	21,43	16,67	8	13,75	32	24	2	5,26	27,50	15	19,23	12,50	النسبة		نعم
32	29	29	25	48	17	58	32	24	20	46	47	43	التكرار		لا
69,57	51,79	60,42	64,10	60,00	54,84	61,1	58,18	63,16	50,00	64	60,26	59,72	النسبة		هل تتلقى الاجوبة عن الاسئلة التي تنقلها لمسؤولك الاداري؟
10	15	11	11	21	4	14	22	12	9	15	16	20	التكرار		دون اجابة
21,74	26,786	22,917	28,20513	26,25	12,903	14,74	40	31,579	22,5	20,833	20,51	27,7778	النسبة		
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار		المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	79	72	النسبة		



## الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك

الإقديمية	الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السنين			الجنس		السؤال	رقم السؤال				
	اقل من 05	من 05 الى 15	اكثر من 15 سنة	إطار عادي	إطار عادي	موظف	ثانوي	جامعي	من 25 الى 35	من 36 الى 45			من 46 فما فوق	ذكر	أنثى	
11	30	24	15	35	15	44	21	9	21	35	34	31	التكرار	8	هل تحدث تبادلات اتصالية مع زملائك؟	
23,91	53,57	50,00	38	43,75	48	46	38,18	23,68	52,50	49	43,59	43,056	النسبة			غالبا
23	19	18	19	26	15	34	26	16	18	26	34	26	التكرار			احيانا
50	33,93	37,50	48,72	32,50	48,39	35,79	47	42,11	45,00	36	43,59	36,111	النسبة			نادرا
9	3	4	5	10	1	8	8	9	1	6	10	6	التكرار			
19,57	5,3571	8,33	12,82	12,50	3,23	8,42	14,55	23,68	2,50	8,33	12,82	8,33	النسبة			ابدا
3	4	2	0	9	0	9	0	4	0	5	0	9	التكرار			
6,52	7,1429	4,17	0,00	11,25	0,00	9,47	0,00	10,53	0,00	6,94	0,00	12,50	النسبة			بدون اجابة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار			
0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة			المجموع
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار			
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة			
24	29	29	21	44	17	51	31	21	24	37	44	38	التكرار	9	في رايك هل هذه التبادلات؟	
52,17	51,786	60,42	54	55,00	54,84	53,68	56,36	55,26	60,00	51,39	56,41	52,78	النسبة			كافية
18	24	17	16	29	14	36	23	8	16	35	29	30	التكرار			غير كافية
39,13	42,86	35,42	41,03	36,25	45,16	37,89	41,82	21,05	40,00	48,61	37,18	41,67	النسبة			بدون اجابة
4	3	2	2	7	0	8	1	9	0	0	5	4	التكرار			
8,70	5,36	4,17	5,128	8,75	0,00	8,42	1,8182	23,68	0,00	0	6,4103	5,56	النسبة			المجموع
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار			
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة			

## وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك

الإقدماتية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		السؤال	رقم السؤال	
أكثر من سنة	من 05 إلى 15	أقل من 05	إطار عادي	إطار عادي	موظف عادي	جامعي	ثانوي	من 25 إلى 35	من 36 إلى 45	من 46 فما فوق	ذكر	أنثى			
46	43	33	35	61	26	81	41	42	30	50	62	60	التكرار	أ. الوسائل المكتوبة	10
61,33	44,33	44,59	49	53,04	44	49	51,25	58,33	46,88	45	46,269	53,57	النسبة		
9	21	19	21	15	13	32	17	12	12	25	27	22	التكرار	ب. الوسائل الشفهية	
12	21,65	25,68	29,17	13,04	22,03	19,28	21	16,67	18,75	23	20,149	19,64	النسبة		
20	33	22	16	39	20	53	22	18	22	35	45	30	التكرار	ج. الوسائل السمعية البصرية	
26,67	34,02	29,73	22,22	33,91	33,90	31,93	27,50	25,00	34,38	31,82	33,58	26,79	النسبة		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	ابدا	
0,00	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	النسبة		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	بدون اجابة	
0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة		
<b>75</b>	<b>97</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>115</b>	<b>59</b>	<b>166</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>110</b>	<b>134</b>	<b>112</b>	التكرار	المجموع	
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	النسبة		
4	17	9	12	9	9	21	9	4	15	11	12	18	التكرار	فعالة	11
8,70	30,36	18,75	31	11,25	29,03	22,11	16,36	10,53	37,50	15,28	15,38	25,00	النسبة		
42	39	39	27	71	22	74	46	34	25	61	66	54	التكرار	غير فعالة	
91,30	69,64	81,25	69,23	88,75	70,97	77,89	83,64	89,47	62,50	84,72	84,62	75,00	النسبة		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	بدون اجابة	
0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0	0,00	النسبة		
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع	
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	النسبة		







30,00	50	45	36,00	62,00	27,00	82,00	43,00	28,00	31,00	66,00	62,00	63,00	التكرار	نعم
65,22	89,29	93,75	92,31	77,50	87,10	86,32	78,18	73,68	77,50	91,67	79,49	87,50	النسبة	
7	1	1	1	6	2	5	4	4	3	2	5	4	التكرار	لا
15,22	1,786	2,083	2,56	7,50	6,45	5,26	7,27	10,53	7,50	2,78	6,41	5,56	النسبة	
9	5	2	2	12	2	8	8	6	6	4	11	5	التكرار	بدون إجابة
19,57	8,93	4,167	5,128	15	6,4516	8,4211	14,545	15,79	15	5,5556	14,103	6,9444	النسبة	
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة	
33,00	42	39	35,00	55,00	24,00	70,00	44,00	28,00	30,00	56,00	62,00	52,00	التكرار	نعم
71,74	75,00	81,25	89,74	68,75	77,42	73,68	80,00	73,68	75,00	77,78	79,49	72,22	النسبة	
4	12	4	2	14	4	16	4	4	8	8	9	11	التكرار	لا
8,70	21,43	8,333	5,13	17,50	12,90	16,84	7,27	10,53	20,00	11,11	11,54	15,28	النسبة	
9	2	5	2	11	3	9	7	6	2	8	7	9	التكرار	بدون إجابة
19,57	3,57	10,42	5,128	13,75	9,6774	9,4737	12,727	15,79	5	11,111	8,9744	12,5	النسبة	
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع
<b>100</b>	النسبة													
15,00	34	33	25,00	39,00	18,00	52,00	30,00	14,00	23,00	45,00	45,00	37,00	التكرار	نعم
32,61	60,71	68,75	64,10	48,75	58,06	54,74	54,55	36,84	57,50	62,50	57,69	51,39	النسبة	
14	17	8	12	20	7	24	15	11	7	21	16	23	التكرار	لا
30,43	30,36	16,67	30,77	25,00	22,58	25,26	27,27	28,95	17,50	29,17	20,51	31,94	النسبة	
17	5	7	2	21	6	19	10	13	10	6	17	12	التكرار	بدون إجابة
36,96	8,93	14,58	5,128	26,25	19,355	20	18,182	34,21	25	8,3333	21,795	16,667	النسبة	
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع
<b>100</b>	النسبة													

و. الزلاء

ز. محادثات اللزواق

ح. النقابة

## المعلومات العملياتية داخل مؤسسة سونطراك

الإقْدَمِيَّة			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		السؤال	رتبة السؤال		
أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	أقل من 05	إطار عادي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 25 الى 35	من 36 الى 45	من 46 فما فوق	ذكر	أنثى				
25	27	32	25	38	21	51	33	17	27	40	45	39	التكرار	نعم	هل تتلقى المعلومات الكافية لاداء عملك؟	15
54,35	48,21	66,67	64	47,50	67,74	53,68	60,00	44,74	67,50	55,56	57,69	54,17	النسبة			
19	21	14	14	30	10	32	22	15	13	26	28	26	التكرار	لا		
41,30	37,50	29,17	35,90	37,50	32,26	33,68	40,00	39,47	32,50	36,11	35,90	36,11	النسبة			
2	8	2	0	12	0	12	0	6	0	6	5	7	التكرار	بدون اجابة		
4,35	14,29	4,1667	0	15	0,00	12,63	0	15,79	0,00	8,333	6,41	9,72	النسبة			
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع		
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	النسبة			
15	7	9	3	19	9	18	13	9	11	11	12	19	التكرار	نعم	هل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب؟	16
32,61	12,5	18,75	8	23,75	29,03	18,95	23,64	23,68	27,50	15,28	15,38	26,39	النسبة			
19	48	38	33	51	21	74	31	19	26	60	58	47	التكرار	لا		
41,30	85,71	79,17	84,62	63,75	67,74	77,89	56,36	50,00	65,00	83,33	74,36	65,28	النسبة			
12	1	1	3	10	1	3	11	10	3	1	8	6	التكرار	بدون اجابة		
26,09	1,79	2,0833	7,692	12,5	3,23	3,16	20	26,32	7,50	1,389	10,26	8,33	النسبة			
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع		
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	النسبة			
16	16	13	6	28	11	32	13	8	15	22	26	19	التكرار	نعم	هل تصلك ،هذه المعلومات، واضحة؟	17
34,78	28,57	27,08	15	35,00	35	34	23,64	21,05	37,50	31	33,33	26,389	النسبة			

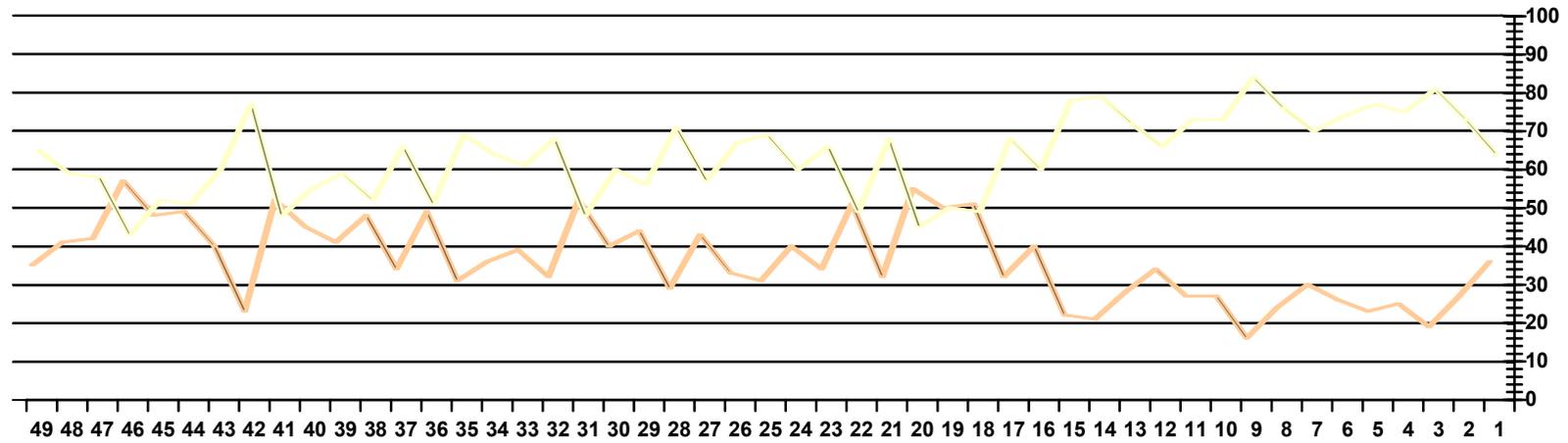
30	30	34	29	47	18	56	38	24	24	46	46	48	التكرار	لا		
65,22	53,57	70,83	74,36	58,75	58,06	58,95	69	63,16	60,00	64	58,97	66,667	النسبة			
0	10	1	4	5	2	7	4	6	1	4	6	5	التكرار	بدون اجابة		
0,00	17,86	2,08	10,26	6,25	6,452	7,3684	7,273	15,7895	2,5	5,56	7,692	6,9444	النسبة			
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع		
<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	النسبة											
28	22	21	13	40	18	55	16	21	25	25	39	32	التكرار	نعم		
60,87	39,29	43,75	33	50,00	58,06	57,89	29,09	55,26	62,50	34,72	50,00	44,44	النسبة			
11	20	20	18	23	10	27	24	8	10	33	30	21	التكرار	لا		
23,91	35,71	41,67	46,15	28,75	32,26	28,42	43,64	21,05	25,00	45,83	38,46	29,17	النسبة		هل تصلك ، هذه المعلومات ، كاملة (غير ناقصة و غير محرفة)؟	18
7	14	7	8	17	3	13	15	9	5	14	9	19	التكرار	بدون اجابة		
15,22	25,00	14,583	20,51	21,25	9,68	13,68	27,27	23,68	12,50	19,44	11,54	26,39	النسبة			
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع		
<b>100</b>	النسبة															
2	9	10	4	9	8	10	11	3	7	11	13	8	التكرار	نعم		
4,35	16,07	20,83	10	11,25	25,81	10,53	20,00	7,89	17,50	15,28	16,67	11,11	النسبة			
35	42	36	32	60	21	69	44	33	27	53	54	59	التكرار	لا		
76,09	75,00	75,00	82,05	75,00	67,74	72,63	80,00	86,84	67,50	73,61	69,23	81,94	النسبة		هل تجيبك هذه المعلومات التي تصلك ، دوما ، عن احتياجاتك المهنية (تهمك)؟	19
9	5	2	3	11	2	16	0	2	6	8	11	5	التكرار	بدون اجابة		
19,57	8,93	4,1667	7,692	13,75	6,45	16,84	0	5,26	15,00	11,11	14,1	6,94	النسبة			
<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	التكرار	المجموع		
<b>100</b>	النسبة															



23	17	23	15	31	17	42	21	15	21	27	34	29	التكرار	أ.مكان المؤسسة و شهرتها	إذا كانت اجابتك بنعم، فلماذا؟	24
38,98	27,42	31,08	23	39,24	33	38	25	35,71	32,31	31	31,78	32,95	النسبة			
7	11	16	14	11	9	18	16	6	10	18	23	11	التكرار	ب.تشجيع المبادرات الفردية		
11,86	17,74	21,62	21,54	13,92	17,65	16,1	19,28	14,29	15,38	20	21,50	12,50	النسبة			
14	15	10	12	13	14	19	20	11	19	9	17	22	التكرار	ج.العلاقات المهنية الجيدة		
23,73	24,19	13,51	18,46	16,46	27,45	16,96	24,10	26,19	29,23	10,23	15,89	25,00	النسبة			
15	19	25	24	24	11	33	26	10	15	34	33	26	التكرار	د.اسباب مالية تتعلق بالراتب الشهري و الامتيازات المادية الاخرى		
25,42	30,65	33,78	36,92	30,38	21,57	29,46	31,33	23,81	23,08	38,64	30,84	29,55	النسبة			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	بدون اجابة		
0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة			
59	62	74	65	79	51	112	83	42	65	88	107	88	التكرار	المجموع		
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة			

## المعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك

الإقدماتية			الفئة السوسيو مهنية			المستوى التعليمي		السن			الجنس		السؤال	رقم السؤال	
أكثر من 15 سنة	من 05 الى 15	أقل من 05	إطار سامي	إطار عادي	موظف	جامعي	ثانوي	من 25 الى 35	من 36 الى 45	من 46 فما فوق	ذكر	أنثى			
17	14	8	10	18	11	25	14	10	14	15	18	21	التكرار	20	
36,96	25	16,67	26	22,50	35,48	26,32	25,45	26,32	35,00	20,83	23,08	29,17	النسبة		نعم
29	41	36	28	59	19	65	41	28	24	54	57	49	التكرار		لا
63,04	73,21	75,00	71,79	73,75	61,29	68,42	74,55	73,68	60,00	75,00	73,08	68,06	النسبة		هل تتوفر لديك معلومات عامة عن المؤسسة، (تاريخ تاسيسها، عدد عمالها، عدد فروعها، اهدافها.....)؟
0	1	4	1	3	1	5	0	0	2	3	3	2	التكرار		بدون اجابة
0,00	1,79	8,33	2,56	3,75	3,23	5,26	0	0,00	5,00	4,17	3,846	2,78	النسبة		
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار		المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	النسبة		
6	15	9	2	17	11	27	3	15	0	15	16	14	التكرار	21	
13,04	26,79	18,75	5	21,25	35	28	5	39,47	0,00	21	20,51	19,44	النسبة		نعم
33	37	21	27	47	17	55	36	20	33	38	46	45	التكرار		لا
71,74	66,07	43,75	69,23	58,75	54,84	57,9	65,45	52,63	82,50	53	58,97	62,50	النسبة		هل تعلم لمن توجه، داخل المؤسسة، للحصول على هذا النوع من المعلومات؟
7	4	18	10	16	3	13	16	3	7	19	16	13	التكرار		بدون اجابة
15,22	7,143	37,5	25,6	20	9,677	13,68	29,09	7,89	17,5	26,4	20,51	18,1	النسبة		
46	56	48	39	80	31	95	55	38	40	72	78	72	التكرار		المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	79	82	النسبة		



■ الصورة

■ المادة التحريرية

الرسم البياني رقم (07) : المادة الإعلامية من خلال "سونطراك-المجلة"



## **La communication interne A Sonatrach**

### **PLAN**

- Présentation de Sonatrach
- Présentation de Sonatrach
- Supports
- Sondage interne
- Améliorations
- Perspectives
- Conclusion

#### **Présentation de Sonatrach**

Ses métiers: l'exploration, la production, le transport par canalisations, le traitement, la liquéfaction et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.

Un effectif de 50 000 travailleurs

Dont plus de 50% exercent au sud et sur les installations industrielles.

Et plus de 100 000 pour tout le groupe ( avec les filiales).

#### **Présentation de Sonatrach**

Il est impératif pour Sonatrach de :

- Se faire connaître
- Faire connaître sa politique
- Faire connaître ses résultats

A ceux qui les réalisent, c'est-à-dire a ses personnels,

#### **Pour :**

Expliquer et convaincre

Fédérer et susciter la fierté de l'appartenance au groupe

Faire adhérer aux objectifs

Impliquer dans la mise en œuvre

Responsabiliser sur les résultats

Se faire comprendre d'eux les écouter

*La communication interne accompagne la mise en  
Place de la stratégie de l'entreprise et contribue  
A son succès*

### **Supports de la communication interne**

#### **La revue de presse**

- Quotidienne
- Spécialisée dans les hydrocarbures, le marché Pétrolier et l'économie
- Informe le management de la situation énergétique nationale et internationale

#### **L'Info-express**

Outil de communication interne, éditée a chaque événement  
Diffusés a toutes les structures de l'entreprise par fax et E-mail  
Afficher au niveau des espaces dédiés

*Pour une information crédible et cohérente*

#### **Sonatrach-la Revue**

Revue interne mensuelle  
A chaque travailleur sa revue  
Fait le lien entre les collectifs et l'entreprise

*Donne l'information, la même information  
Aux collectifs*

#### **Sonatrach News**

Journal Vidéo Interne Bimensuel

Destiné a toutes les structures de l'entreprise

Diffusé par le système d'affichage vidéo

*Communiquer par l'image et le son*

### **Sondage Interne**

- Juger la notoriété de Sonatrach
- Evaluer les impacts de la communication interne
- Apporter des réajustements

### **Améliorations**

#### **Les brainstormings**

Action de communication ayant une grande implication directe des collectifs dans la détermination de la stratégie

Vise à améliorer l'existant de Sonatrach, tant sur le plan de la vision que sur celui des stratégies et des performances.

#### **Le concours de la réduction des coûts**

- Une action de communication particulière
- S'inscrit dans la démarche globale de l'entreprise, "Produire mieux avec moins de dépenses"
- Les faibles bénéficiaires des résultats obtenus

La communication joue un rôle important dans  
Le succès de cette activité

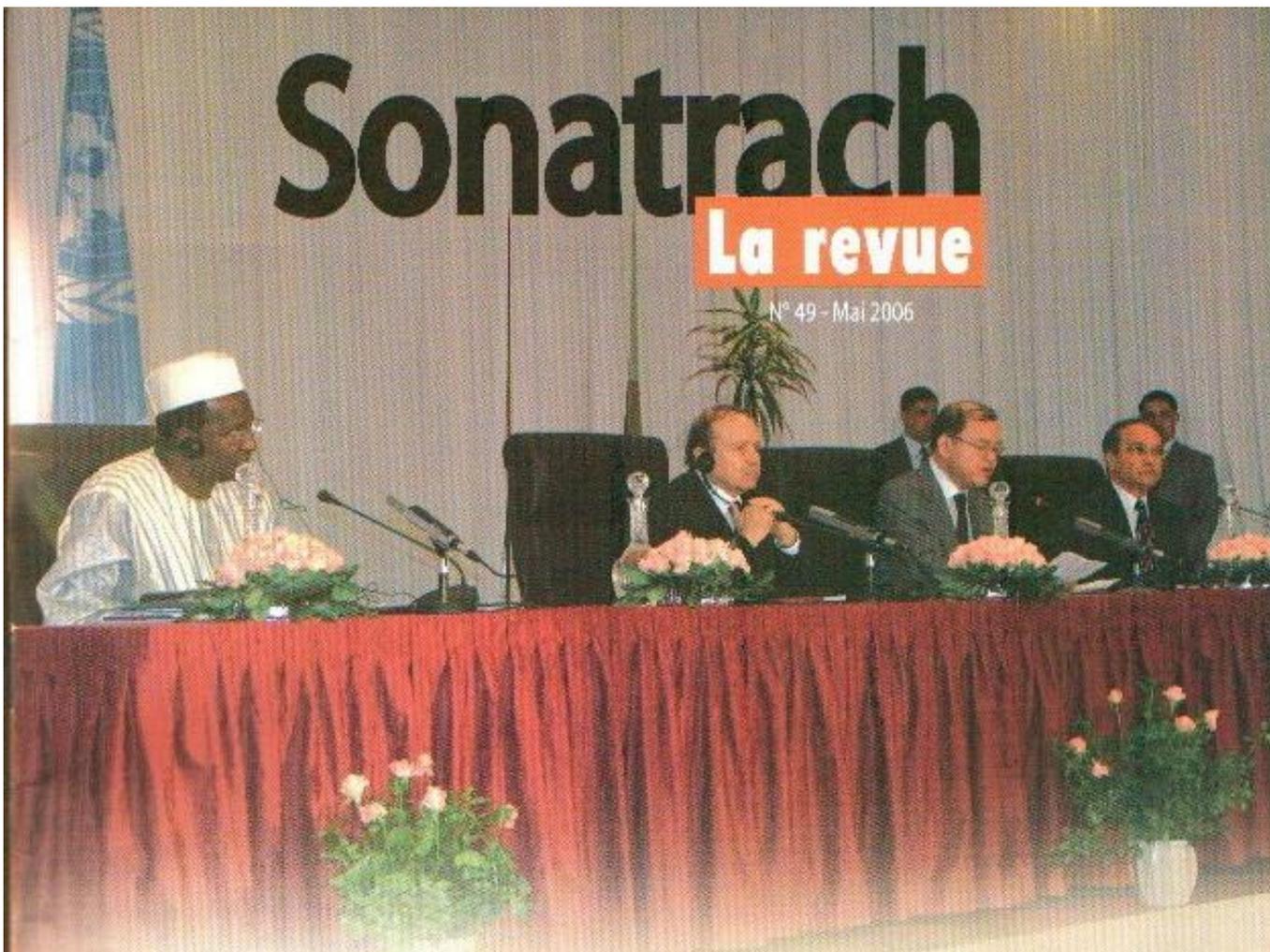
#### **Réseau de correspondants**

- Assurer la cohérence de l'information
- Assurer la circulation de l'information descendante, Ascendante et transversale
- Disposer d'un contact terrain, créer des relais, des liens, être au cœur de l'ensemble des métiers et des activités
- Généralisation des espaces de communication
- Mise en place des structures locales de communication
- Installation du système de messagerie et d'information interne
- Développer de nouveaux outils et supports de communication : Sonatrach Info, les messages de PDG, le Fil des agences....

# Sonatrach

La revue

N° 49 - Mai 2006



## Alger, hôte de la 10ème Conférence de la CNUCED

Interview de M. Mohamed Meziane  
Président Directeur Général  
de Sonatrach



Sonatrach-Agences ALNAFT et ARH  
Signature des contrats parallèles  
et des conventions de concession

## الفهرس

أ	مقدمة.....
<b>الباب الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسات</b>	
01	الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي بمؤسسة.....
02	<u>المبحث الأول</u> : تعريف الاتصال الداخلي بمؤسسة.....
06	<u>المبحث الثاني</u> : معايير وأنواع الاتصال داخل مؤسسة.....
07	أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل.....
08	المعيار الأول: البنية.....
08	الاتصالات التسلسلية.....
08	الاتصالات الوظيفية.....
10	المعيار الثاني: اتجاه الاتصالات.....
10	الاتصالات العمودية.....
10	الاتصالات العمودية النازلة.....
10	الاتصالات العمودية الصاعدة.....
11	الاتصالات الأفقية.....
12	المعيار الثالث: المرسل إليه.....
12	الاتصالات الشخصية.....
12	الاتصالات الوسيطة أو الجماهيرية.....
12	الاتصالات المؤسساتية.....
13	المعيار الرابع: المحتوى.....
13	الاتصالات العملياتية.....
13	الاتصالات الخيارية.....
13	الاتصالات العامة.....
13	الاتصالات التحفيزية.....
14	الاتصالات القصدية.....
15	المعيار الخامس: درجة المأسسة.....
15	الاتصالات الرسمية.....
15	الاتصالات غير الرسمية.....
17	المعيار السادس: الوسائل.....

19	الاتصالات المكتوبة.....
19	الاتصالات الشفهية.....
20	الاتصالات السمعية البصرية.....
21	<u>المبحث الثالث: وظائف وأهداف الاتصال داخل مؤسسة.....</u>
21	الوظيفة اللوجيستكية.....
21	نقل المعلومات النازلة.....
21	نقل المعلومات الصاعدة.....
22	نقل المعلومات الجانبية.....
22	الوظيفة الإدارية.....
22	الوظيفة الاقتصادية.....
23	الوظيفة الاجتماعية.....
26	<u>المبحث الرابع: مبادئ نجاح الاتصال داخل مؤسسة.....</u>
26	المبادئ العملية.....
26	الوضوح.....
27	الإرادة.....
27	الشفافية.....
27	البساطة.....
27	السرعة.....
27	المدة.....
28	الثبات.....
28	الواقعية.....
28	التوافق.....
28	الالتزام.....
28	الإجراء.....
29	التوقع.....
29	الخيارات الاستراتيجية.....
29	الهدف.....
29	الجمهور المستهدف.....
30	الرسالة.....
30	الوسيلة.....

31	..... <u>الفصل الثاني: ماهية الجريدة الداخلية لمؤسسة</u> .....
32	..... <u>المبحث الأول: تعريف الجريدة الداخلية لمؤسسة</u> .....
35	..... <u>المبحث الثاني: التنظيم القانوني والمهني للجريدة الداخلية لمؤسسة</u> .....
35	..... <u>التنظيم القانوني</u> .....
37	..... <u>التنظيم المهني</u> .....
37	..... <u>رئيس التحرير</u> .....
37	..... <u>أعضاء هيئة التحرير</u> .....
37	..... <u>المراسلون</u> .....
39	..... <u>المبحث الثالث: وظائف وأهداف الجريدة الداخلية لمؤسسة</u> .....
45	..... <u>المبحث الرابع: مبادئ نجاح الجريدة الداخلية لمؤسسة</u> .....
45	..... <u>الانطلاق من اهتمامات العمال-الجمهور</u> .....
46	..... <u>تنويع المقاربات وتدرج المعلومات</u> .....
46	..... <u>احترام دورية الصدور</u> .....
46	..... <u>تحديد عدد صفحات الجريدة</u> .....
47	..... <u>احترام تقاليد توزيع الجريدة</u> .....
47	..... <u>تخصيص ميزانية للجريدة</u> .....
47	..... <u>الإعداد المسبق لقاعدة تحريرية</u> .....
48	..... <u>الاهتمام بشكل الجريدة</u> .....

### الباب الثاني: الجريدة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

49	..... <u>الفصل الثالث: دراسة واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك</u> .....
50	..... <u>تمهيد: التعريف بمؤسسة سونطراك</u> .....
55	..... <u>المبحث الأول: اتجاهات الاتصال داخل مؤسسة سونطراك</u> .....
56	..... <u>طبيعة الاتصال النازل</u> .....
58	..... <u>طبيعة الاتصال الصاعد</u> .....
60	..... <u>طبيعة الاتصال الأفقي</u> .....
62	..... <u>المبحث الثاني: وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك</u> .....
63	..... <u>طبيعة وسائل الاتصال</u> .....
64	..... <u>فعالية وسائل الاتصال المكتوبة</u> .....
65	..... <u>فعالية وسائل الاتصال الشفهية</u> .....

66	.....فعالية وسائل الاتصال السمعية البصرية.....
67	.....المبحث الثالث: المعلومات المتداولة داخل مؤسسة سونطراك.....
68	.....طبيعة مصادر المعلومات.....
70	.....طبيعة المعلومات العملية.....
72	.....طبيعة المعلومات العامة.....
74	.....طبيعة المعلومات التحفيزية.....
76	.....استنتاجات الفصل الأول.....
76	.....واقع التنظيم المهني للاتصال داخل مؤسسة سونطراك.....
77	.....واقع الاتصال النازل داخل مؤسسة سونطراك.....
78	.....واقع الاتصال الصاعد داخل مؤسسة سونطراك.....
79	.....واقع الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك.....
79	.....مدى فعالية وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك.....
80	.....مصادر المعلومات داخل مؤسسة سونطراك.....
81	.....طبيعة المعلومات العملية المتداولة داخل مؤسسة سونطراك.....
82	.....طبيعة المعلومات التحفيزية المتداولة داخل مؤسسة سونطراك.....
83	.....طبيعة المعلومات العامة المتداولة داخل مؤسسة سونطراك.....
84	.....الفصل الرابع: الدور الاتصالي لسونطراك المجلة.....
85	.....تمهيد: معلومات عن سونطراك-المجلة.....
88	.....المبحث الأول: دراسة المميزات الشكلية لسونطراك-المجلة.....
89	.....المادة الإعلامية.....
93	.....دورية الصدور.....
96	.....اللغة.....
98	.....الأركان.....
107	.....الأركان باللغة الفرنسية.....
110	.....الأركان باللغة العربية.....
111	.....الأركان باللغة الانجليزية.....
112	.....المبحث الثاني: الوظيفة الاتصالية لسونطراك-المجلة.....
113	.....المحاور الإعلامية.....
118	.....محور المؤسسة.....
123	.....محور الهيئة العليا للمؤسسة.....

128	..... محور العامل
134	..... محور خدمات المؤسسة للعامل
138	..... محور المحيط الخارجي
143	..... <u>المبحث الثالث</u> : دراسة مميزات جمهور سونطراك-المجلة
144	..... خصائص العمال-قراء المجلة
152	..... عادات قراءة العمال-قراء المجلة
157	..... طريقة القراءة
158	..... كيفية القراءة
159	..... ونتيرة القراءة
160	..... مكان ومشاركة عائلة العامل في القراءة
161	..... اهتمامات العمال-قراء المجلة
165	..... شكل ومحتوى المجلة
166	..... المواضيع العامة بالنسبة للقارئ
169	..... رأي-العمال-قراء المجلة
176	..... شكل المجلة
176	..... أسلوب المجلة
177	..... المعلومات العامة
177	..... المعلومات التحفيزية
178	..... المعلومات العملية
178	..... وثوقية المعلومات
179	..... الدور الاتصالي لسونطراك-المجلة
181	..... استنتاجات الفصل الثاني
181	..... التنظيم الهيكلي والمهني للهيئة التحريرية لـ"سونطراك-المجلة"
181	..... المادة الإعلامية
182	..... دورية الصدور
182	..... اللغة
182	..... الأركان
183	..... المحاور الإعلامية المتناولة في الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك
184	..... مميزات جمهور الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك
185	..... خصائص العمال-قراء المجلة

185	.....عادات القراءة لدى عمال-قراء المجلة.
186	.....اهتمامات العمال-قراء المجلة.
187	.....رأي العمال-قراء المجلة.
189	..... <u>النتائج العامة</u> .
189	.....واقع التنظيم الاتصالي بمؤسسة سونطراك.
190	.....واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونطراك.
191	.....الدور الاتصالي للجريدة الداخلية بمؤسسة سونطراك.
192	.....مميزات جمهور الجريدة الداخلية لمؤسسة سونطراك.
194	.....خاتمة.
201	.....قائمة المراجع.
213	.....الملاحق.
255	.....الفهرس.

### فهرس الجداول

ل	.....الجدول رقم (01): يقدم معلومات حول عينة الدراسة.
07	.....الجدول رقم (02): أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل.
18	.....الجدول رقم (03): وسائل الاتصال الداخلي.
40	.....الجدول رقم (04): وظائف الجريدة الداخلية لمؤسسة حسب Marie-Hélène WESTPHALEN
43	.....الجدول رقم (05): وظائف الجريدة الداخلية لمؤسسة حسب Loïc ET Annie TROADEC.
56	.....الجدول رقم (06): طبيعة الاتصال النازل داخل مؤسسة سونطراك.
58	.....الجدول رقم (07): طبيعة الاتصال الصاعد داخل مؤسسة سونطراك.
60	.....الجدول رقم (08): طبيعة الاتصال الأفقي داخل مؤسسة سونطراك.
63	.....الجدول رقم (09): طبيعة وسائل الاتصال داخل مؤسسة سونطراك.
64	.....الجدول رقم (10): فعالية وسائل الاتصال المكتوبة داخل مؤسسة سونطراك.
65	.....الجدول رقم (11): فعالية وسائل الاتصال الشفهية داخل مؤسسة سونطراك.
66	.....الجدول رقم (12): فعالية وسائل الاتصال السمعية داخل مؤسسة سونطراك.
68	.....الجدول رقم (13): طبيعة مصادر المعلومات داخل مؤسسة سونطراك.
70	.....الجدول رقم (14): طبيعة المعلومات العمليات داخل مؤسسة سونطراك.
72	.....الجدول رقم (15): طبيعة المعلومات العامة داخل مؤسسة سونطراك.

74	الجدول رقم (16): طبيعة المعلومات التحفيزية داخل مؤسسة سوناطراك.....
89	الجدول رقم (17): المادة الإعلامية بسوناطراك-المجلة.....
91	الجدول رقم (18): نسب الصور والمادة التحريرية بسوناطراك-المجلة.....
93	الجدول رقم (19): دورية صدور سوناطراك-المجلة.....
96	الجدول رقم (20): لغة سوناطراك-المجلة.....
98	الجدول رقم (21): الأركان بسوناطراك-المجلة.....
107	الجدول رقم (22): الأركان باللغة الفرنسية.....
110	الجدول رقم (23): الأركان باللغة العربية.....
111	الجدول رقم (24): الأركان باللغة الإنجليزية.....
113	الجدول رقم (25): المحاور الإعلامية بسوناطراك-المجلة.....
118	الجدول رقم (26): محور المؤسسة بسوناطراك-المجلة.....
123	الجدول رقم (27): محور الهيئة العليا لمؤسسة بسوناطراك-المجلة.....
128	الجدول رقم (28): محور العامل بسوناطراك-المجلة.....
134	الجدول رقم (29): محور خدمات المؤسسة للعامل بسوناطراك-المجلة.....
138	الجدول رقم (30): محور المحيط الخارجي بسوناطراك-المجلة.....
144	الجدول رقم (31): خصائص العمال - قراء سوناطراك - المجلة.....
146	الجدول رقم (32): خصائص العمال - قراء سوناطراك - المجلة حسب متغيرات الدراسة.....
152	الجدول رقم (33): عادات قراءة العمال - قراء سوناطراك - المجلة.....
154	الجدول رقم (34): عادات قراءة العمال - قراء سوناطراك - المجلة حسب متغيرات الدراسة.....
161	الجدول رقم (35): اهتمامات العمال - قراء سوناطراك-المجلة.....
163	الجدول رقم (36): اهتمامات العمال - قراء سوناطراك-المجلة حسب متغيرات الدراسة.....
169	الجدول رقم (37): رأي العمال - قراء سوناطراك-المجلة.....
172	الجدول رقم (38): رأي العمال - قراء سوناطراك-المجلة حسب متغيرات الدراسة.....

### فهرس الأشكال

05	شكل رقم (01): مخطط الاتصال الداخلي.....
09	شكل رقم (02): أشكال الاتصالية داخل المؤسسة.....
53	شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.....
54	شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال وإستراتيجية الصورة.....