

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

الاتصال المؤسسي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة

دراسة حالة: مجمع سونلغاز وفروعه
للفترة الممتدة ما بين 2015 – 2016

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

إشراف :

– أ. د/ أحمد حمدي

إنجاز :

– كريمة بوطبة

السنة الجامعية:

2015 – 2016

إهداء

إلى أبي الذي مازال الحنين إليه يؤلني، أهدي هذا العمل.
إلى روحه الطاهرة التي مازلت أشم رائحتها بين جدران بيتنا ...
رحمة الله عليه.
إلى أمي أطل الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية، أهدي
لك هذا العمل.
إلى أخي وأخواتي وأزواجهم...
إلى كل أبناء أخواتي وأخص بالذكر ابتسام وسمية...
إلى كل صديقاتي وخاصة وهيبة، رشيدة، رميسة، راضية وحكيمة.
إلى كل زملائي في سونلغاز: فريدة، حسيبة، نادية، مدينة، صليحة
وليلي.
إلى كل زملائي في الأسرة الجامعية سواء كانوا أساتذتي أو طلابي.
وأهديه أيضا لزملائي يوسف تمار ورشيدة بشبيش اللذان قدما لي يد
المساعدة
إلى كل محب للعلم وغيور عليه.
إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

كلمة شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، ثم الشكر لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد حمدي على توجيهاته و تشجيعاته لإنجاز هذه الأطروحة، وخاصة على الثقة التي وضعها فينا...

وأخيرا يطيب لي أن أشكر كل من قدم لي أي مساعدة سواء كان من قريب أو من بعيد ولو بدعوة صالحة.

إليكم جميعا شكرا
والحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات.

I. الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. التساؤلات والفرضيات
3. هدف الدراسة وأهميتها
4. منهج الدراسة
5. الأدوات المنهجية
6. مجتمع البحث
7. عينة الدراسة
8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
9. الدراسات السابقة

II. الإطار النظري

الفصل الأول: التيارات التنظيمية الكبرى

- المبحث الأول: التيار التنظيمي الكلاسيكي
- المبحث الثاني: تيار العلاقات الإنسانية
- المبحث الثالث: التيار التنظيمي الحديث وإدارة الأعمال

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

- المبحث الأول: مفهومه وتعريفه
 - المبحث الثاني: تطور الاتصال التنظيمي
 - المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي وثقافة المؤسسة
- ### الفصل الثالث: الاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة
- المبحث الأول: تعريفه وأساسه
 - المبحث الثاني: أشكال الاتصال المؤسسي
 - المبحث الثالث: صورة المؤسسة

III. الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: تقديم مجمع سونلغاز وفروعه

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المجمع وفروعه

المبحث الثاني: تنظيم المجمع و فروعه

المبحث الثالث: الإتصال في مجمع سونلغاز و فروعه

الفصل الخامس: الاتصال المؤسساتي وحق العامل في الإعلام الإتصال في مجمع سونلغاز و فروعه

المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للإعلام و الإتصال الداخلي في المجمع و فروعه

المبحث الثاني: علاقة العمال المستجوبين بوسائل و أشكال الإتصال في المجمع و فروعه

المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين للإتصال النازل في المجمع و فروعه

الفصل السادس: تفاعل العمال المستجوبين بوسائل الإتصال الداخلية في المجمع و فروعه

المبحث الأول: علاقة العمال المستجوبين بوسائل الإعلام الداخلية في المجمع و فروعه

المبحث الثاني: الحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين

المبحث الثالث: تقييم العمال المستجوبين لوسائل الإعلام المكتوبة وعادات قراءتهم لها

الفصل السابع: نظرة العمال المستجوبين لأهمية الإتصال المؤسساتي و صورة المجمع و فروعه

المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للاتصال المؤسساتي و أهميته

المبحث الثاني: : نظرة العمال المستجوبين لأثار الإتصال المؤسساتي على صورة المجمع و

فروعه لدى الجمهور الداخلي

المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين لصورة و قيم المجمع و فروعه لدى الجمهور

الداخلي.

نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الفهرس العام

المقدمة

مقدمة:

تتفق الدراسات على أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة لأنها لا تكمن في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها فحسب بل وأصبحت تتعدى الدور الذي تقوم به تجاه المحيط الذي تعمل فيه.

فالمؤسسات اليوم لا تكتفي بالتعريف بمنتجاتها فقط وذلك بسبب كثرة الإشهار من جهة وعدم اهتمام الجمهور به من جهة أخرى، بل اضطر المؤسسات إلى القيام بعملية الاتصال بصفة مغايرة.

ولما كان ضروريا على المؤسسة الاتصال بمختلف جماهيرها الملتصقة بها سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا، فقد أصبحت تقوم بهذا الدور الاتصالي من منظور مختلف ألا وهو "صورة المؤسسة" حيث أجبرت الظروف المحيطة بالمؤسسة بتقديم المؤسسة في أحسن صورة إزاء جماهيرها المحيطة بها. وهكذا أصبح اتصالها يقوم بدرجة أساسية حول الصورة؛ تلك الصورة التي تكمن في كل العناصر البصرية اللفظية وغير اللفظية التي تبثها المؤسسة تجاه مختلف جماهيرها، وغالبا ما تحمل هذه الصورة، في طياتها، "قيما" تؤكد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع. فهي، بذلك، تخاطب المواطن قبل المستهلك؛ عندما تحمل المؤسسة شعار "لنا وعود نوفي بها"،¹ فإن ذلك الشعار اللفظي يحمل في طياته قيمة أساسية، ألا وهي "الوفاء بالوعد".

وكلما كانت قيم المؤسسة معرفة داخليا وخارجيا، كلما كانت صورتها واضحة المعالم لدى جماهيرها.

وفي ظل هذا توجه للاتصال هذا، أصبح لا بد على المؤسسة أن تأخذ منحى الاتصال الذي يؤكد دورها الاجتماعي في المجتمع. لا يمكن لها القيام به إلا إذا انتهجت منحى الاتصال المؤسساتي الذي، من خلاله، سوف تؤكد دورها الاجتماعي إزاء المجتمع الذي تعمل به. وما يؤكد هذا الدور الجديد للمؤسسات، هي التوجيهات الجديدة التي تعرفها الساحة العالمية والتي

¹ شعار المؤسسة في أحد مطوياتها. انظر الملحق، ص 385.

تُكمن في "التنمية المستدامة" التي أصبحت ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات أن تعمل ضمن هذا المعيار العالمي لأنها، هي، أول من وجهت له اتهامات استنزاف الطاقة الطبيعية للثروات من أجل ربحها المادي.

في هذا السياق الجديد، أصبح ملحا على المؤسسة أن تهتم بالاتصال المؤسساتي ككل أنواع الاتصال الأخرى، من أجل بث صورة جديدة، تحفظ لها استمرارها.

فعندما لا يكون موضوع الاتصال ترويج سلع العرض وإنما العارض بمعنى المؤسسة التي تصنع وتوزع المنتجات، في هذه الحالة يكون الاتصال فيها مؤسساتي. وقد شهدت سنوات الثمانينات من القرن الماضي تطور كبير في فرنسا تبعا للتغيرات العميقة للوضع الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي الذي شهدته هذه الفترة، فقد أيقنت المؤسسات أنه لا يجب الاكتفاء بالتعريف بالمنتجات لكن لابد عليها كذلك بناء وحماية صورة مؤسساتية تجاه الجماهير الخارجية (زبائن، موزعين... الخ) وتجاه جمهورها الداخلي (العمال والموظفين).

فالاتصال المؤسسة (Corporate) يشمل كل من اتصال المؤسسة الذي يكون خطابه حول الإمكانيات الاقتصادية والتقنية للمؤسسة والاتصال المؤسساتي الذي يكون خطابه حول القيم والمهام والمسؤولية الاجتماعية والمناخية وكذلك التزاماتها الأخلاقية تجاه المجتمع¹. والاتصال المؤسساتي يتوجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي.

غير أن القيم التي يعتمد عليها الاتصال المؤسساتي في كثير من الأحوال لا يصرح بها إلا في بعض المؤسسات التي تعلن عنها وتصرح بها لعمالها في شكل مشروع (Projet) مؤسساتي، إلا أن أغلب المؤسسات لا تدون قيمها وإنما تعمل بها ضمنا من خلال سياستها الاتصالية تجاه مختلف جماهيرها الداخلية والخارجية وهي بذلك تساهم في بناء ثقافة مؤسساتية. وكلما كانت هذه القيم معروفة عند مجموع العمال والإدارة كلما ساهمت في بناء ثقافة تنظيمية شفافة.

¹ Jacques Lendrevie et Arnaud De Baynast, Publicitor : Théorie et pratique de la communication, 6^{ème} édition, Ed : Dalloz, 2004, pp. 105 – 106.

ونظرا لكل ما جاء، فإن دراستنا تبحث في القيم التي يعتمد عليها الاتصال المؤسساتي في سونلغاز ولما كانت هذه القيم غير مصرح بها، فقد اعتمدنا على البحث في قيمة أساسية ألا وهي "حق العامل في الإعلام" كقيمة تمارسها إدارة المؤسسة والتي يمكن إدراجها ضمن القيم التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية. على الرغم من أن سونلغاز ليس لديها وثيقة رسمية دونت عليها القيم التي تعتمد عليها في مجال الاتصال المؤسساتي. فالاعتماد على مبدأ الحق في الإعلام كقيمة يمكن لنا دراستها في مؤسسة سونلغاز ذلك أن المؤسسة لم تدون للقيم التي تؤمن بها في وثيقة رسمية.

والقيم التي نقصدها في دراستنا هذه ليست القيم التنظيمية المتعارف عليها سواء كانت مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية بقدر ما هي مبادئ تعمل بها إدارة المؤسسة والتي تعمل على اعتبارها قيما تسير من خلالها الثقافة التنظيمية من جهة وتعمل على جعلها اتجاها عاما يسير عليه العمال، مثل مبدأ الحق في الإعلام، الحفاظ على البيئة، الاستثمار الاجتماعي للمؤسسة، قواعد المواطنة للمؤسسة... إلخ.

وتقوم إدارة المؤسسة بتنظيم هذه المبادئ على شكل مشروع مؤسساتي الذي يقوم بترقية قيم المؤسسة، تطلعاتها ضمن ميثاق يحدد الأهداف العامة، القيم وفلسفة المؤسسة من أجل تثبيت هوية ما. وعلى الرغم من أن المؤسسة لا تملك سياسة اتصالية موثقة في مجال الاتصال المؤسساتي إلا أنها تستثمر اجتماعيا من خلال مشاريع الكهرباء الريفية والبرامج الوطنية لتوزيع الغاز. لقد قامت المؤسسة بهذه المشاريع تحقيقا للتنمية الوطنية ولم تتخلى عن هذه المشاريع إلى يومنا هذا.

وموضوع دراستنا يتمحور حول قيمة أساسية تمارسها المؤسسة منذ نشأتها دون التصريح بها من خلال وثيقة. فما يهمنا في دراستنا هو معرفة ممارسة القيم التي تعمل بها المؤسسة بقدر ما يهمنا دراسة الاتصال المؤسساتي.

ولكي يتم دراسة هذه القيمة ارتأينا أن نتحقق مدى ممارستها في المؤسسة من خلال وجهة نظر العمال الذين يعملون في سونلغاز وهذا من خلال الخطة التي تم اتباعها والتي تنقسم

إلى ثلاثة أجزاء: إطار منهجي تم عرض إشكالية الدراسة، أهدافها والمنهج المتبع والأدوات المنهجية.

وإطار نظري يتكون من ثلاثة فصول تعالج التنظيم بصفة عامة عبر مختلف النظريات التي تناولته، ثم ماهية الاتصال التنظيمي، وأخيرا، الاتصال المؤسسي.

وجزاء تطبيقي تم فيه تحليل إجابات العمال الذين ينتمون إلى مجمع سونلغاز وفروعه القاعدية، فخصصناه لنظرة العمال إلى ممارسة الاتصال الداخلي في المجمع ونظرتهم حول الوسائل المستخدمة لممارسة الاتصال الداخلي مع نظرتهم لأهمية الاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة.

1. الإشكالية:

إن نجاح المؤسسات والشركات والهيئات لا يمكن أن يحصل إلا بالتعرف على بيئة العمل الذي يكون، في غالب الأحيان، سببا في نجاحها.

فكلما كانت هذه البيئة فعالة، كلما ساهمت في نجاح المؤسسات، بصفة خاصة؛ وكل المنظمات، سواء كانت مؤسسات اقتصادية أو سياسية أو هيئات غير سياسية، ثمة عوامل تساعد على توفير بيئة عمل مثالية من أجل الوصول إليها بالإمكان ذكر أهمها، على سبيل المثال، وليس الحصر: القيم، القيادة والموظف...

تهتم دراستنا بأهمية القيم كإحدى مرتكزات التوجه الجديد للاتصال المؤسساتي عبر صورة المؤسسة، من جهة، ولعلها أهم الدعائم في بناء بيئة عمل مثالية وفعالة، من جهة أخرى.

ونقصد بالقيم مجمل الاعتقادات الثابتة التي يشترك فيها عمال و مؤسسات ومجتمعات؛ فكلما كانت هذه القيم مشتركة بين الأفراد، في أي شكل من أشكال التنظيم، كلما كانت الطاقة والقدرة كبيرين وفعالين للمنظمة.

وتعد القيم أداة هامة تستعمل بين إدارة المؤسسات وموظفيها، وفق أسلوب معين يحذو نحو الفعالية التي تصبو إليها كل مؤسسة خاصة وأي تنظيم، عموما.

وكثيرا ما تحدث الصراعات والاختلافات في المؤسسة بين الموظفين، نتيجة شعور هؤلاء بالخلاف الذي يحدث في القيم والذي غالبا ما يؤدي إلى تدني وسوء الأداء في العمل.

في حين، كلما كانت القيم قوية ومشاركة في المؤسسة، كلما ساهم ذلك في إيجاد الاتزان العميق فيما بين الأفراد الذين يكونون هذا التنظيم، من جهة، وفيما بينهم وبين الإدارة المسيرة لهذا التنظيم الذي يصبح، نتيجة لذلك، متماسكا وقويا، من جهة أخرى.

وقد وصف "ر. بوسنار" (R. Posner)¹ أهمية القيم، حيث قال أن القيم كالمهارات التي توجه الطاقة البدنية؛ فهي توجه استخدام الطاقة النفسية من أجل أعلى وأقوى قدرة فردية للإنجاز.

والقيم التنظيمية هي تلك التي تتداول في داخل أي مؤسسة أو/وتنظيم، ويشترك فيها جميع الموظفين، سواء كانت ضمنية أو صريحة، معترف بها، من خلال الجميع، سواء كان مديرا

¹ مقال: "بيئة العمل الفعالة" لمحمد عطار في الموقع الإلكتروني التالي [http:// www.Islammemo.cc/print.aspx?id=97723](http://www.Islammemo.cc/print.aspx?id=97723) ليوم

أو عاملا بسيطا أو إطارا. ومما يجعل للقيم أهمية، أنها تمثل أداة قوية محفزة للتنمية؛ و لا شك أن العمل الجماعي كقيمة، من خلال النموذج الياباني في الإدارة، لأحسن دليل على أهمية هذه القيم في فعالية التسيير في المؤسسات أو في أي تنظيم كان.

فقد أثبت النموذج الياباني في تسيير المؤسسات، في حدود الثمانينات على أهمية الاعتماد على ثقافة المؤسسة ارتكازا فيها على قيم الجودة الفردية والجماعية للموارد البشرية التي امتازت بأفراد محفزين ناشطين ومثابرين جيذا، فيما بينهم، من خلال لغة وقيم مشتركة. في حين، بلور الألمان نجاحهم، من خلال العمل الدؤوب، وخاصة، قيمة الجودة العالية؛ مما أدى باعتبار المنتجات الألمانية ذات أحسن جودة إذ أصبحت معروفة، في هذا المجال، حتى شاعت عبارة "الجودة الألمانية" بحيث أصبحت مرجعا لهذه القيمة، بالذات، ألا وهي "الجودة".

وقد ذهب بعض المحللين في مجال التنظيمات إلى تفسير فعالية المؤسسات، مؤكدين على دور ثقافة التنظيمات، في ذلك، بوجه عام، من جهة، والقيم المتداولة، على وجه الخصوص، من جهة أخرى، حيث أكد كل من "ر.واترمان" (R. Waterman) و"ت.بيتز" (T. Peter)¹ أن حشد الموظفين حول قيم أساسية يعزز الأداء الجيد للعمل (Performance).

وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة، باعتبارها وسيلة في الإدارة (management)، في خدمة الفعالية (performance) في المؤسسة؛ فهي تساهم في ضمان تماسك الموظفين، كجماعة، بحيث تسمح بتعبئة العمال، من خلال قيم مشتركة، متجاوزة الخلافات المصلحية وخلافات الرأي ما بين مختلف الأجزاء الداخلية للمؤسسة (مدراء، إطارات، عمال...).

وقد ميز "م.تيفني" (M. Thevenet) بين ثلاثة أنماط من القيم داخل المؤسسة:

1. القيم المصرح بها والتي تكون مرئية في الوثائق الرسمية، في خطابات إدارة المؤسسة

ومن خلال الاتصال المؤسساتي الخارجي؛

2. القيم الظاهرة وهي القيم التي تسمح باختيار نماذج سواء كانوا "أبطالا" أو مسيرين

تعتبرهم المؤسسة مثالا للنجاح؛

¹ في كتابهما "ثمن الجودة" الذي نشر عام 1982، حيث حدد فيه 8 عوامل أساسية لتطوير الفعالية؛ ومن بين هذه العوامل: حشد العمال حول قيم أساسية: (Tom PETERS et Robert WATERMAN. Le prix de l'excellence. Edition DUNOD. Paris. 2012)

3. قيم "عملية" وهي التي تكمن في بعض إجراءات التسيير وتقييم الميزانية،... إلخ. ويجب أن تكون هذه القيم مدمجة داخليا، من طرف الأفراد، بحيث يسمح الأمر توجيه سلوكهم نحو مواقف معينة وبصفة عادية¹.

وقد أكد كل من "مارش" و "سيراي" (Cyret et March)، من خلال نظرية "صانع القرار السياسي"²، على أن ثقافة المؤسسة هي وسيلة في يد المسير سعيا للحد من مخاطر النزاعات والمواجهات، إذ تساهم ثقافة المؤسسة، أيضا، في تحسين التكيف خاصة بالنسبة للعمال الجدد. فكلما وجدت ثقافة قوية؛ في المؤسسة، كلما ساعد العمال الجدد على التكيف مع العمل والاندماج في المؤسسة، بصفة عامة؛ ومن جهة أخرى، كلما كان تبني تلك القيم في المؤسسة عاليا لدى العمال، كلما عزز التحفيز للأداء الفعال للعمل لديهم.

تساهم القيم التنظيمية المتداولة في المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية تستند إلى المشاركة والثقة؛ فينجر عنها النزاهة، مثلا، والثقة المتبادلة بين العمال، بصفة أكبر؛ ويمكن تجسيد هذه القيم، فعليا، من خلال ميثاق تتبناه المؤسسة يطلق عليه "مشروع المؤسسة" الذي يعتبر، على حد تعبير البعض من منظري ثقافة المؤسسة، تجسيدا فعليا لها، إذ يلخص "مشروع المؤسسة"، إضافة إلى القيم، الأهداف العامة وفلسفة المؤسسة، من أجل إثبات هويتها إزاء عمالها وتجاه جمهورها الخارجي؛ ويجمع مشروع المؤسسة بين العناصر الأساسية التالية:

1. التأكيد على ماهية المؤسسة؛
2. التأكيد على ما تريد أن تكون المؤسسة مستقبلا؛
3. التأكيد على ما يؤسس إستراتيجيتها، قراراتها وأنماط عملها³.

ويوجه "مشروع المؤسسة" لكافة الموظفين بهدف تحفيزهم وضمان تماسكهم من أجل تطوير المؤسسة.

ويهدف مشروع المؤسسة حسب "رامونسون" (B. Ramantson) و"رولان. ريتير" (Roland Reitter)⁴ إلى تطوير ثقافة المؤسسة، بمعنى تحديد هوية النسق التنظيمي يصبح متداولاً والذي يترجم عبر مواقف وسلوكيات لدى الموظفين. وكل هذا من خلال ميثاق يحدد

¹ M. THEVENET : *La culture d'entreprise*, PUF – Paris, 1993, pp. 39-41

² R. M. CYERT et J. G. MARCH. *Processus de décision dans l'entreprise*. Dunod – Paris, 1970. p. 128

³ Emile Michel. HERNANDEZ : « *Le projet d'entreprise : Perspectives... et limites, l'exemple de la grande distribution* », in Com et Org. N° 6, 1994.

⁴ Ibid. p. 04.

القيم المشتركة مع قواعد الانتماء إلى المجموعة وهو ما يتناسب مع التسيير الحديث عن طريق المشاركة (management participatif).

فإذا كانت القيم المشتركة هي صلب ثقافة المؤسسة وفحوى مشروعها، فكيف هو حال مؤسساتنا الجزائرية؟ هل يمكن وجود مثل هذه القيم التي تعمل على توحيد العمال داخليا؟ لا يمكننا الإجابة على هذا السؤال إلا إذا قمنا بدراسة المؤسسات الجزائرية من أجل معرفة ما إذا كانت هناك، ثقافة تسيير لتلك المؤسسات أم لا؛ وإن وجدت، فما هي هذه القيم التي تعتمد عليها؟ لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى مشاركة العمال (مدراء، إطارات وعمال...) في إنجازها، وبدونهم، لا يمكن لها أن تصل إلى ما تصبو إليه من نجاح، خاصة، وأن المؤسسات، اليوم، أصبحت لها مسؤولية اجتماعية تجاه عمالها، داخليا، وتجاه المجتمع التي تعمل فيه. فإن كانت سنوات الثمانينات من القرن الماضي قد أثبتت دور ثقافة المؤسسة ودورها الفعال في إدارة منظومتها، فإن سنوات التسعينات من القرن الماضي كان لدور "مشروع المؤسسة" كوسيلة اتصالية يثبت هذا الدور على الصعيدين الداخلي والخارجي.

واليوم، أوكلت المؤسسات، خاصة، الاقتصادية منها أن تثبت دورها الفعال في المجتمع، وذلك، من خلال المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت على عاتقها؛ فهي تثبت هذا الدور من خلال الاتصال المؤسسي، من جهة، ومن خلال وسيلة مشروع المؤسسة، من جهة أخرى. فهي مجبرة على نشر القيم التي تؤمن بها والتي تخدم أهدافها الإستراتيجية كمؤسسة اقتصادية تجاه المجتمع والمحيط، بصفة عامة، ولاسيما من خلال مفهوم التنمية المستدامة (Développement durable).

فأهمية الاتصال المؤسسي تكمن في أنه يكشف عن القيم التي يؤمن بها أفراد المؤسسة والتي يساهم في إكسابها صورة حسنة إزاء مختلف جماهيرها داخلية كانت أو خارجية، من أجل الظفر بالرهان الذي هو تطوير سمعة المؤسسة وصورتها. وهي التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجديدة للمسؤولية الاجتماعية من خلال التنمية المستدامة. ولعل أهمية الاتصال المؤسسي تكمن، أكثر فأكثر، في الخطاب الجديد الذي يلزم المؤسسة بالعناية بمسؤوليتها تجاه المجتمع وقواعد المواطنة.

فقد أصبح من الضروري أن تعتني المؤسسة، ليس فقط، بوظيفتها الاقتصادية هدفها الربح المادي، بل يجب أن يتعدى هذا الدور بحيث أنها تعتني بدورها الاجتماعي إزاء المحيط الذي تعمل فيه وكذلك، أن تكون طرفا فعالا فيه. وأهم ما يكسبها هذه السمعة هو توضيح وشرح

قيمتها تجاه هذا المجتمع أو البيئة التي تعمل فيهما ؛ ولا يمكن القيام بهذا الدور في المجتمع إلا إذا كانت القيم التي تعمل بها مشتركة ومعرفة لدى عمالها الداخليين لأنهم جمهور المؤسسة الأول إذ بدونهم، لا يكون لأي مؤسسة كانت، أن تكتسب السمعة التي تليق بها بدونهم، إذ أنهم يشكلون أول سفرائها.

فانطلاقاً من هذه الخلفية، كان على موضوع دراستنا أن يدور حول الاتصال المؤسساتي من أجل إبراز الدور الفعال للمؤسسة في المجتمع إذ أننا أردنا دراسة هذا الموضوع من خلال القيم التي تشكل أساس كل صورة للمؤسسة. ويتجسد موضوع دراستنا من خلال البحث في قيم مؤسسة سونلغاز التي تعرضها في وسائلها الاتصالية المختلفة¹.

إذ أننا ارتأينا دراسة موضوعنا من خلال قيمة أساسية واحدة، ألا، وهي حق العامل في الإعلام من أجل معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحفظ هذا الحق للعامل.

من هنا....، جاءت إشكاليتنا محاولة البحث في دور الاتصال المؤسساتي تجاه الجمهور الأول، ألا وهو المتكون من موظفي المؤسسة. وتؤكد سونلغاز هذا الدور إزاء الجمهور الخارجي، بحيث، هي التي ساهمت في تغطية شبكة الغاز بـ 52% على مستوى التراب الجزائري بأكمله وتغطية شبكة الكهرباء بـ 99%. إذ أنها أكدت، بذلك، دورها كمؤسسة اقتصادية تقوم بدورها من خلال نشاطها القاعدي، من جهة، و تقوم بدورها التحسيني تجاه المواطنين، من خلال الحملات الاتصالية حول أخطار الاستعمالات المختلفة للكهرباء والغاز التي تساهم فيها، من جهة أخرى².

فهي، من خلال هذا الدور، تتوجه إلى المواطن كمواطن قبل أن تتوجه إليه كزبون ؛ فتنشط بهذا الدور بصفقتها مؤسسة مواطنة تعمل على الحفاظ على قواعد المواطنة، فدورها هذا لا يكسبها أي ربح مادي وإنما المقصود من ذلك هو سمعة المؤسسة وصورتها الجيدة.

لكن الشيء الذي يهم دراستنا هو معرفة دور المؤسسة تجاه عمالها من أجل التعرف على ذلك الدور المؤسساتي الذي تقوم به تجاههم أم لا. لذا، فإن إشكاليتنا هي محاولة البحث عن التزام مؤسسة سونلغاز بدورها الاتصالي تجاه جمهورها الأول، ألا وهو موظفي المؤسسة،

¹ <http://www.Sonelgaz.dz>

² كل الوسائل الاتصالية التي تصدر عن المؤسسة والتي توزع إلى الزبائن على شكل مطويات تخص إستعمالات الغاز بكل أمان وخطر الغازات المحروقة وأخرى عن توفير الطاقة الكهربائية، أنظر الملحق، ص ص 384-385.

وذلك، من خلال قيمة أساسية، ألا وهي حق العامل في الإعلام من خلال السياسة الاتصالية التي تنتهجها تجاه عمالها سواء كانوا موظفين أو مديرين أو إطارات أو عمالا. بعبارة أخرى، هل تضمن سياسة المؤسسة حق العمال في الإعلام وما هي نظرة العمال تجاه هذه السياسة؟

2. التساؤلات والفرضيات

وقد ارتأينا دراسة هذه الإشكالية من زاوية مستقبل الرسالة، بمعنى بالمعنيين الأوائل بهذا الحق، ألا وهم عمال المؤسسة ؟ وتنفرع إشكاليتنا إلى التساؤلات التالية:

1. ما هو دور الاتصال المؤسساتي في المؤسسة؟
2. ما هي علاقة الاتصال المؤسساتي بأنواع الاتصال الأخرى؟
3. هل يؤدي الاتصال سونلغاز الداخلي دوره الإعلامي حسب وجهة نظر عمالها؟
4. هل تعتبر وسائل الاتصال الداخلية في المؤسسة كافية، من منظور عمالها، للحفاظ على حقهم في الإعلام؟
5. ما هي نظرة العمال لأهمية الاتصال المؤسساتي لسونلغاز؟
6. هل للاتصال المؤسساتي تأثير على صورة المؤسسة، حسب وجهة نظرهم؟

أما فرضيات الدراسات، فجاءت كالتالي:

1. كلما كان الموظف في أسفل السلم الهرمي كلما كان غير مشبعا إعلاميا ؛
2. كلما كانت الفضاءات الإعلامية ناقصة كلما كان العامل غير مشبعا إعلاميا ؛
3. سياسة الاتصال في المؤسسة لا تؤدي دورها الإعلامي كما ينبغي لذلك يشعر العامل أنه غير مشبعا إعلاميا.

3. هدف الدراسة وأهميتها

الهدف من دراستنا هو معرفة مدى إشباع حق العامل في الإعلام، مهما كان موقعه في سلم مؤسسة سونلغاز التنظيمي الهرمي، هذا، من جهة، ومعرفة إذا ما كانت السياسة التي تنتهجها فيما يخص الحق في الإعلام كقيمة تعنى بالاهتمام من طرف إدارة المؤسسة، من جهة أخرى.

أما عن أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا أنها الأولى من نوعها في تناول موضوع الاتصال المؤسساتي في مؤسسة وطنية بحجم سونلغاز خاصة وأن الدراسات في هذا المجال قليلة جدا.

4. منهجية الدراسة:

أما عن المنهج، فهو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تهيمن على السير العقلائي، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹. يعرفه محمد زيان عمر على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، سواء من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو للبرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون².

أ. منهج دراسة الحالة

موضوع بحثنا ينتمي للبحوث الوصفية وهي وصف ظاهرة الاتصال المؤسسي، في مؤسسة سونغاز، خلال الفترة التي تتراوح ما بين سنة 2015 إلى غاية 2016؛ فقد تم توظيف منهج دراسة الحالة الذي "يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة؛ بمعنى أن الحالة التي يصعب فهمها، ويصعب إصدار الحكم عليها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بها، تم تحليلها والتعرف على جوهر موضوعها تمهيدا للتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها"³. وتتمثل دراسة الحالة في البحث المعمق في العوامل المعقدة والعلاقات المختلفة التي تسهم في وحدة اجتماعية معينة (فرد أو جماعة أو أسرة أو مؤسسة اجتماعية)، أي بمعنى أنها تهتم بدراسة الحالات الفردية.

ويلجأ الباحث إلي منهج دراسة الحالة لدراسة الناحية الفردية من الناحية الكيفية، أيضا. وتحدد خطوات دراسة الحالة فيما يلي:

1. تحديد مشكلة الدراسة أو نوع السلوك المطلوب؛
2. تحديد المفاهيم والفروض العلمية والتأكد من توفر البيانات المتعلقة بالعينة؛
3. اختبار العينة المماثلة للحالة التي يقوم بدراستها؛
4. تحديد وسائل جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والوثائق الشخصية،... إلخ⁴.

¹ عبد الرحمان بدوي، *مناهج البحث*، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1968، ص 5.

² محمد زيان عمر، *البحث العلمي، مناهجه وتقنياته*، ط4، دار الشروق، جدة 1983، ص 58.

³ د. زاهر ناصر زكار: *دراسة في منهجية البحث العلمي وإعداد الوسائل الجامعية*، الطبعة الثانية، مركز الإشعاع الفكري للدراسات والبحوث، فلسطين، 2015، ص 158.

⁴ عبد الباسط محمد حسن: *أصول البحث الاجتماعي*، مكتبة التضامن، القاهرة، 1972، ص 380.

ب. الأدوات المنهجية

ولجمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة عن المؤسسة، استخدمنا كل أدوات منهج دراسة الحالة، ألا وهي الملاحظة والمقابلة عن طريق استجواب المبحوثين وكذلك الوثائق المتعلقة بالمؤسسة، من جهة، كما استخدمنا، كذلك، وسيلة جمع البيانات الكمية للظاهرة، ألا وهي الاستبيان الذي يعد، حسب ما هو متفق عليه من طرف الكثير من الباحثين، على أنه "أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم، ذات كثافة سكانية عالية، وعن طريق توظيف استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو البيانات، بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية. وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى"¹.

ويعرف أبو النيل² الاستبيان، بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل، من خلالها، إلى حقائق يهدف إليها الباحث.

تهدف هذه الأسئلة الاستبائية إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنيين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك.

وقد استخدمنا الاستبيان في دراستنا هذه منهج دراسة الحالة لأن الغرض هو دراسة ظاهرة بعينها في مؤسسة بعينها، ألا وهي دراسة ظاهرة الاتصال المؤسساتي لمؤسسة سونلغاز إذ تصنف دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية.

وسوف نقوم بدراسة هذه الظاهرة من منظور جمهور المؤسسة الأول أي عمال الشركة، مستخدمين، في ذلك، كل وسائل المنهج المسحي، ألا وهي الملاحظة والمقابلة ووثائق المؤسسة؛ ولعل أهم وسيلة سوف نستخدمها لجمع المعلومات هي الاستبيان³ كأداة لجمع آراء العمال فيما يخص الاتصال المؤسساتي في شركتهم و هو الذي تم توزيعه في صائفة 2015.

¹ رشوان حسين أحمد، العلم والبحث العلمي في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص 77.

² د. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح بفلسطين، غزة 2010،

ص 16.

³ أنظر الملحق . ص ص 500-527

الإستبيان:

ويحتوي على واحد وخمسين سؤال تم تحريره باللغتين العربية والفرنسية؛ لكن أكثر ما تم توزيعه هي الطبعة الفرنسية، نظرا لطلب العمال. وينقسم الاستبيان إلى أربعة محاور، جاءت كالتالي:

1. المحور الأول الخاص بالإعلام والاتصال الداخلي في المؤسسة إذ يحتوي على تسعة عشر سؤالاً، من الأول إلى غاية التاسع عشر؛
2. المحور الثاني ويخص وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة إذ يحتوي على خمسة عشر سؤالاً، من السؤال العشرين إلى غاية السؤال الرابع والثلاثين؛
3. المحور الثالث ويخص نظرة العمال لأهمية الاتصال المؤسسي إذ يحتوي هذا المحور على سبعة أسئلة، من السؤال الخامس والثلاثين إلى غاية الواحد والأربعين؛
4. المحور الرابع ويخص تأثير الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسة إذ يحتوي على عشرة أسئلة، من السؤال الثاني والأربعين إلى غاية الواحد والخمسين.

وتمت صياغة الأسئلة بشكل نقترح فيه على العامل عدة إجابات يختار واحدة منها أو يصنفها حسب الأولوية. أما توزيع هذه الاستمارة، فقد تم وفق عينة من عمال المؤسسة وفقاً لنوع العينة التي تم اختيارها والتي تتوافق ومجتمع بحثنا، ألا وهي العينة العشوائية الطبقية، وهي من العينات الاحتمالية، حيث يقسم مجتمع البحث إلى شرائح أو أقسام أو طبقات بطريقة عشوائية تتناسب خصائصهم (الطبقات بالتساوي أو التناسب). ويشترط، في هذه الطريقة أن يكون، هناك، فرق فعلي بين الفئات كأن يكون المجتمع متكوناً من متعلمين وغير متعلمين أو ذكورا وإناثا، بحيث أن الفرق يمكن أن يؤدي إلى فرق في الاستجابة لما يطرح عليهم الباحث من مواقف تتعلق بالمشكلة المدروسة¹.

وقد تم تحكيم هذا الاستبيان من طرف خمسة دكاترة، وهم علي التوالي: د/ نصر الدين العياضي، د/ فني عاشور، د/ أحمد فلاق، د/ سعيد لوصيف ود/ رشيدة سبتي. وقد كانت إرشاداتهم في غاية الأهمية بالنسبة للدراسة.

¹ صالح بن حمد العساف: المدخل إلى البحوث في العلوم السلوكية، الطبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1995، ص 98.

5. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة حسب طبقات عمال مجمع سونلغاز السوسيو مهنية، إذ اخترنا عينة من كل طبقة سوسيو مهنية، راعين، في ذلك، تمثيل المؤسسة بجميع فروعها الأساسية التي تمثل النشاط القاعدي للمجمع¹، ألا وهم الذين يشكلون مجمع سونلغاز: شركة إنتاج الكهرباء و شركة شبكة نقل الكهرباء و شركة نقل الغاز وشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة. إذ تم اختيار هذه العينة وفقا للمعايير العشوائية الطبقة التي تنتمي إلى العينات الاحتمالية. أما عدد الطبقات، فهي سبعة طبقات تمثل الطبقات السوسيو مهنية التالية: إطار مسير (cadre dirigeant)، إطار عالي سامي (cadre supérieur sénior)، إطار عالي (cadre supérieur)، إطار (cadre)، عامل ذو كفاءة عالية (haute maitrise)، عامل ذو كفاءة صغيرة (petite maitrise)، والمنفذ (exécution). وقد كان عدد أفراد العينة الإجمالي 300 عامل من أصل مجتمع البحث الذي يتكون من 69.170² عامل. وقد أضفنا ما فوق هذا العدد 20 ورقة إستبائية، تحسبا للإتلاف أو الضياع أو عدم إجابة البعض؛ بحيث كان العدد الإجمالي للأوراق الإستبائية الموزعة 320 ورقة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة من العمال من كل طبقة سوسيو مهنية حسب جدول المعاينة التالي:

الجدول رقم 1: جدول المعاينة

عدد الأفراد الذي ينبغي توزيع الاستمارة عليهم	الحصيلة	حساب القيمة في الطبقة	عدد أفراد الطبقة	إسم الطبقة
1	0,35 %	$69170/300 \times 81$	81	إطار مسير
2	1,53 %	$69170/300 \times 266$	266	إطار عالي سامي
15	14,87 %	$69170/300 \times 3429$	3429	إطار عالي
69	68,96 %	$69170/300 \times 15901$	15901	إطار
105	105,80 %	$69170/300 \times 24396$	24396	صاحب كفاءة أعلى
45	44,93 %	$69170/300 \times 10361$	10361	صاحب كفاءة أدنى
63	63,90 %	$69170/300 \times 14735$	14735	التنفيذ
300	100 %		69170	المجموع

¹ Holding Sonelgaz, SPE, GRTG, GRTE, SDA.

² إحصائيات مجمع سونلغاز لعام 2013، مازالت سارية المفعول.

تم تجريب الإبتيان على فئة من العمال من جميع الطبقات المهنية، الأمر الذي جعلنا نستغني عن سؤالين (29 و 33) كلاهما يتعلقان بذكر لآخر مقال قرأه المستجوب فيما يخص جريدة المؤسسة وآخر مقال تم قراءته من مجلة نور.

وقد تم توزيع الاستمارة حسب المتغيرات التالية:

الجدول رقم 2: العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
29,7 %	89	المستوي الابتدائي، المتوسط والثانوي
17,3 %	52	المستوى النهائي
25,3 %	76	الليسانس
4 %	12	الماجستير
12,7 %	38	الهندسة
1,7 %	5	الدكتوراه
6,3 %	19	شهادة التكوين المهني
3 %	9	التكوين الداخلي
100 %	300	المجموع

الجدول رقم 3: العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
0,3 %	1	إطار مسير
0,7 %	52	إطار عالي سامي
5 %	15	إطار عالي
23 %	69	إطار
35 %	105	صاحب كفاءة أعلى
15 %	45	صاحب كفاءة أدنى
21 %	62	التنفيذ
100 %	300	المجموع

الجدول رقم 4: العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	63	21 %
5 – 10 سنوات	76	25,3 %
11 – 20 سنة	78	26 %
21 – 30 سنة	68	22,7 %
31 – 40 سنة	15	5 %
المجموع	300	100 %

8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

أما المفاهيم والمصطلحات التي نتناولها في دراستنا والتي تحتاج إلى توضيح إجرائي فهي كالتالي:

- الاتصال التنظيمي ؛
- الاتصال الداخلي ؛
- الاتصال المؤسسي ؛
- القيم.

الاتصال التنظيمي: يعود الاتصال التنظيمي، في المؤسسة، إلى العلاقات الشخصية ما بين العمال و كذلك إلى قنوات الاتصال (جريدة المؤسسة، الهاتف، البريد الإلكتروني) كما يعود إلى عملية بث وإرسال تعليمات العمل.

حدد "كابين" (Cabin) الاتصال التنظيمي بأنه "ميدان بحث متنوع ويمكن تناوله من عدة زوايا: الاتصال الشخصي، دراسة حركة الجماعة، سوسيولوجية التنظيمات، التسيير الإداري، السميولوجيا واللسانيات الاجتماعية"¹.

¹ Philippe CABIN. **La communication : états des savoirs**. 3^{ème} édition, Edition des Sciences Humaines, Auxerre, 2008, p. 239.

وحسب هذا التعريف، لا يمكن حصر الاتصال التنظيمي في مجرد فعل بث المعلومات فقط؛ بل يعتبر العلاقة جانباً مهماً، أيضاً، في هذا النوع من الاتصال، خاصة، وأنه يلعب دوراً كبيراً في تكوين شخصية الأفراد اجتماعياً—ونقصد بالاتصال التنظيمي، في دراستنا هذه، كل اتصال يساعد في تنشئة أفراد التنظيم من خلال ثقافة المؤسسة، وكذا، نمط الاتصال السائد فيها، متبنين، بذلك، وجهة نظر "أ- برتيولي" (A. Bartioli) التي ترى أن الاتصال والتنظيم غير منفصلين عن البعض بل يعملان في تكامل فيما بينهما في إطار سياسة مؤسسته أين تكون كل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية والإستراتيجية متفاعلة وغير منفصلة¹.

الاتصال الداخلي: عندما نتحدث عن المسائل الاتصالية والتنظيمية، خاصة، فيما يتعلق بالاتصال الداخلي، يمكننا، ملاحظة ثراء وتعدد وجهات النظر المتباينة من طرف المنظرين، في هذا المجال ولكل وجهة نظر أهميتها، أو، على الأقل في أغلبها. كما يمكننا أن نلاحظ أن التفكير في موضوع "الاتصال الداخلي" متعدد المعاني إلى حد كاد أن يؤدي هذا الثراء تشويشاً في المعنى إلى حد لا ندري إن كنا نقصد نفس المعنى عند استعمالنا مصطلح "الاتصال الداخلي".

ويعرف "ت. ليباير" (T. Libaert)² الإتصال الداخلي "أنه سيرورة الإصغاء وبث الوسائل والعلامات الموجهة لجماهير محددة ويهدف إلى تحسين الصورة و توطيد العلاقات وترقية المنتوجات أو الخدمات والدفاع عن مصالح المؤسسة".
لذا يجب حسب "ليباير" (Libaert) اعتبار "كل اتصال ضمن سياقه ورهان محدد و هدف وعلاقة مع مستقبل الرسالة"³.

بالتالي، فإن الاتصال عملية تتم بين طرفين؛ فهو لا يعني مجرد إخبار صادر عن الشخص المرسل أو مجرد إستماع الشخص المرسل إليه؛ وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها؛ وبمعنى آخر أن يكون وحدة في الفكر.⁴

¹ Annie BARTIOLI, **Communication et organisation par une politique générale cohérente**. Les Editions d'Organisation, 1990, p. 156.

² T. LIBAERT, **La communication d'entreprise**, 2^{ème} édition, Edition Economica, coll. Gestion poche, Paris, 2005, P. 05.

³ Ibid., P. 04.

⁴ زبير منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، عمان، ط 1، 2008، ص 11.

فالاتصال الداخلي هو، أولاً وقبل كل شيء، الطريقة التي يعمل فيها أعضاء المؤسسة وكيفية التعبير فيها في ما بينهم على جميع المستويات الموجودة وبكل الاختلافات التي تميزهم، وكذلك، الطريقة التي ينتج فيها الفاعلين في المؤسسة قواعد اللعبة التنظيمية ويقبلون بها— كل هذا، في ظل حقل ديناميكي من الضغوطات الداخلية والخارجية التي تؤطر وتحدد هذه اللعبة، فالاتصال هو الذي يؤسس التنظيم و لا وجود له بدونه¹.

وحسب "ليبيار و ألميدا" (Almeida و Libaert) من أجل أن يكون الاتصال فعالاً، لا بد أن يكون مصحوباً بسياسة علاقات إنسانية متناسبة تكون دعماً للتسيير الإداري². وحسب "والتر" (Walter)³: "يهدف الاتصال الداخلي إلى نقل المعلومات الضرورية لسير عمل المؤسسة وإلى التنسيق بين أدوار مختلف أعضاء التنظيم. ويمكن إضافة هدف ثالث وهو إشراك جميع عمال المؤسسة في قيمها المشتركة".

وهو التعريف الذي ننتبأه في دراستنا، هذه، لأن، من وجهة نظرنا، الاتصال الداخلي هو محتوى وعلاقة لا يمكن الفصل بينهما. ومن أجل هذا الهدف لا بد أن تكون إدارة المؤسسة طرفاً فعالاً في إنشاء هذا الاتصال لأنه لا يمكن بدون هذا الطرف التكلم عن الاتصال الداخلي بمعنى الكلمة.

الاتصال المؤسسي: "يهدف الاتصال المؤسسي إلى بناء وتسيير صورة ما؛ إذ أنه تعبير عن شخصيتها، لا بد أن تقول من هي، ماذا تريد أن تفعله وماذا يمكنها أن تقوم به وما تقوم به"⁴. فالمؤسسة، في هذا النمط الاتصالي، تتكلم موجهة خطاب عن نفسها وشخصيتها وقيمتها وفلسفتها وشرعيتها... إلخ. يرتكز خطاب المؤسسي لمؤسسة على القيم المكونة لها. وهي، تهدف من خلال اتصالاتها، توضيح كفاءاتها تجاه جميع أطرافها.

¹ Pierre DE SAINT- GEORGES : « **Penser la communication interne des entreprises et des organisations** » in Recherches en Communication, N° 34, 2010, France. P. 174.

² N.D'ALMEIDA. et T. LIBAERT. **La communication Interne de l'entreprise**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris 2007, P. 07.

³ Lucas DUFOUR et Arnaud BANOUN : **"Le rôle de la communication interne : entre recherche de légitimité et conduite de changement"**, 19^{ème} Congrès de l'AGRH, 9 – 12 Novembre 2008, Dakar, Sénégal.

⁴ Thomas F. GARBETT. **Corporate advertising. The what, the why and the how**, Edition McGraw-Hill, Mars 1981, P. 31

كما تهدف إستراتيجيات اتصال المؤسساتي لمؤسسة الوصول إلى "الكفاءة المجتمعية" للتسيير¹. على خلاف الخطاب التجاري الذي يهدف، أساسا، إلى بيع المنتج أو الخدمة، فإن الاتصال المؤسساتي يكتفي بالحديث عن المؤسسة نفسها، حول طبيعتها وشرعيتها ومبادئها وشخصيتها ومشروعها واختياراتها وأهدافها وأفعالها وفعاليتها².

أما على المستوى الخارجي، فإن هدف الاتصال المؤسساتي هو التعريف بالمؤسسة، تحديد أنشطتها وإعطاء صورة حسنة عن نفسها إلى مختلف جماهيرها سواء كانوا زبائنهم أو مورديها أو مساهميها، مستقبلا. أما في الداخل، فهي حرصا على الاتصال المؤسساتي تسعى إلى الإفصاح عن شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية³. وهي تهدف بهذه الوظيفة إلى تطوير صورتها تجاه مختلف الجماهير.

انطلاقا من هذه المكانة المؤسساتية الجديدة، ينص خطاب المؤسسة المؤسساتي على الفكرة والأخلاق التي يركز عليها إنتاجها؛ وهي بهذه الوظيفة، تريد تأطير مهمتها في خدمة المجتمع بصفقتها طرفا فيه؛ وبالتالي فهدفها التعريف بإدارة المؤسسة وإثارة الانضمام إلى مشروعها.

وننبئ في دراستنا مفهوم الاتصال المؤسساتي كما حدده "ف. مورل" (Ph. Morel) في التعريف التالي: "تتخذ المؤسسة هذا النوع من الاتصال من أجل تكوين هوية قوية وتعزيز صورتها وتتوجه بهذا النوع من الاتصال إلى:

- شركائها (مساهمون، مصرفيون، موردون، إلخ) من أجل منحهم الثقة؛
- الجمهور العام أو فئات محددة من الأفراد (المستهلكون، المحتملون، والزبائن الحاليون، إلخ). من أجل التعريف بنفسها ومنتجاتها تجاههم؛
- الأفراد، بصفقتهم مواطنين، من أجل توضيح معاركها الكبرى (كالتنمية المستدامة والنشاطات لصالح الصحة و الكفاح ضد الفقر، إلخ).⁴

¹ Christian LE MOËNNE. **Etudier les communications d'entreprises : problèmes et problématiques**. HDR, Université Grenoble 3, 1994, p. 05.

² Lucien SFEZ. **Dictionnaire critique de la communication**. tome 2, Paris, PUF, 1993, p. 1477.

³ Bernard LAMIZET. **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et la communication**. Paris, Ellipses, Edition Marketing, 1997, p. 131.

⁴ Philippe MOREL. **Communication d'entreprise**. 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, coll, Explicit. 2005, Paris, pp. 55 – 60.

القيم: وهو التعبير الصريح عن الثقافة والقيم التي تؤمن بهما المؤسسة، سواء كانت أخلاقية أو اجتماعية. والقيم، في محتواها الإداري، عبارة عن مجموعة دائمة من القواعد تعد الدليل الشخصي الذي يملئ أي سلوك مناسب وغير مناسب...
فدور القيم التي تصل إلى العامل من فوق تحدد طرق العمل المناسبة وغير المناسبة لإنجاز الأعمال... "في شركتنا، لا تقدم رشاً لأي شخص في أي مكان"... "لم نستخدم، أبداً، هذا النوع من الإعلان"... "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"... "لا يمكن أن نسمح بعرض أو بيع سلع متلفة"... تلك هي أمثلة عن بعض القيم التي تعبر عنها المؤسسة من خلال عبارات صريحة.

"وعلى مستوى المنظمات، وبالتحديد، في القواعد المشتركة ووضع الحدود لتنظيم ما، فالقيم تساعد على تحديد ماهية المنظمة والاتجاه الذي تريد أن تتحرك في اتجاهه¹، وتفسير القيم والاعتماد على سلوكيات المديرين، كما تتعلق القيم، أيضاً، بالجانب المثالي للأفراد، بمعنى كيف يجب أن تكون الأشياء. وكليهما (الاعتقاد والقيم) يعد عوامل نجاح كل مؤسسة أو تنظيم. إذ يمكن أن ندرج، ضمن القيم التي تتبناها المؤسسة، جودة المنتجات و الريادة في التكنولوجيا والريادة في حصص السوق والابتكار والأداء الفعال، إلخ.

ولا يمكن ضمان نجاح أي مؤسسة أو تنظيم إلا إذا تمت مشاركة الجميع في قيم المؤسسة، بغض النظر عن الاختلافات. إذ نقصد بالقيم، في دراستنا، القيم التي يشترك فيها جميع العمال فضلاً عن مستوياتهم الإدارية، أولاً، و عن اختلافاتهم الثقافية.
تصرح و تعلن إدارة المؤسسة عن تلك القيم التي من خلال اتصالاتها مع العمال وعبر كل الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة.

9. الدراسات السابقة

1. تطرح دراسة الاتصال التنظيمي وأبعاد التغير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية² إشكالية التغير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، عبر طرحها، كما يلي:

¹ هارولد ليفت (Leavitt, Harold J) الإدارة الرائدة، بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات. ترجمة د. طایل السعيد شحانة، جامعة الكويت، ط 1، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص ص 113 - 114.

² حورية شريط، الاتصال التنظيمي وأبعاد التغير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لشركة الأكباس والصناديق "ساكار"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة 2014 - 2015.

إلى أي مدى، يمكن أن يتفاعل كل من الاتصال التنظيمي مع المنظمة العضوية وعمليات تكوين وتدريب المورد البشري لإنجاح مشاريع التغيير؟ وما مدى تأثير الخيارات السياسية والإيديولوجية على مسار التغيير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

ويختلف توجه هذه الدراسة عن دراستنا على الرغم من أن كليهما ينتمي إلى مجال الاتصال التنظيمي، بحيث نبحث في مشكلة الاتصال المؤسساتي للمؤسسة جزائرية ألا وهي سونلغاز (Sonelgaz)، وبالأخص، معرفة دور الاتصال المؤسساتي تجاه جمهورها الأول، ألا وهم العمال بجميع أصنافهم السوسيو-مهنية؛ وذلك، من خلال قيمة أساسية وهي حق العامل في الإعلام؛ وذلك من خلال السياسة الاتصالية التي تنتهجها تجاه عمالها بكل فئاتها السوسيو-مهنية.

وقد اعتمدت الدراستين، سواء كانت الأولى أم الثانية، على منهج دراسة الحالة غير أن الأدوات المستخدمة كانت مختلفة؛ ففي الأولى، اعتمدت أساسا على دراسة الوثائق والملاحظة والمقابلة؛ أما في الدراسة الثانية، فقد تم الاعتماد على الاستبيان، بالدرجة الأولى، ثم الملاحظة والمقابلة كأدوات مكملة.

وأما هدفا الدراستين، فيختلفان عن بعضهما. إذ أن الأولى حددت فيها الباحثة هدفا محوريا يتمثل في التعرف على أسباب فشل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومدى تأثيره على الاقتصاد الوطني.

أما الهدف الثاني، فيكمن في التعرف على مدى إمكانية نجاح مشاريع التغيير المستقبلية، وفقا لمجموعة من المتغيرات وهي:

- البعد السياسي لمشاريع التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛
- مدى ارتباط عمليات التغيير بطبيعة المنظمة والاتصال والموارد البشرية.

في حين أن بحثنا يهدف إلى معرفة مدى إشباع حق العامل في الإعلام مهما كان موقعه في السلم الهرمي؛ هذا، من جهة؛ ومعرفة إذا كانت السياسة التي تنتهجها سونلغاز، فيما يخص الحق في الإعلام، كقيمة تتولي إدارة المؤسسة الاهتمام بها، من جهة أخرى.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تؤكد الأولى فيها الباحثة صحة الفرضية الأولى لهذه الدراسة والتي جاءت كالاتي: كلما انبثق التغيير من قرارات سياسية، كلما زادت فرص فشله، أي أن التغييرين يجب أن يكون خيارا اقتصاديا نابعا من متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تتعلق الثانية بازدياد فرص نجاح عمليات التغيير في المنظمة العضوية المرتبطة بالهياكل التنظيمية المرنة وتفويض السلطة ومبادئ إدارة الأعمال وقواعد السوق والمنافسة؛ وهذا ما أكدته جميع المؤشرات كرقم الأعمال والحصة من السوق والعلاقة مع الزبائن والمستوى التكنولوجي التي جاءت كلها سلبية، كما استخلصته الباحثة.
- تم التأكد من الفرضية الثالثة مفادها أنه تزداد فرص نجاح مشاريع التغيير في المنظمة التي تتبنى سياسات تعتمد على الاتصال وتنمية الموارد البشرية وبناء المهارات القيادية والاتصالية للمسيرين.

2. تناولت دراسة "الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة الجزائرية 1985 - 2006"¹ إشكالية دور الاتصال التنظيمي في إنجاز التغيير داخل المنشأة الجزائرية لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومقاومة الفاعلين لهذا التغيير التنظيمي.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التاريخي، حيث درس المنشأة الجزائرية من خلال مراحل تطورها منذ عام 1962 إلى غاية 2006 ليكشف حقيقة هذه التغيرات في كل فترة زمنية. كما اعتمد، كذلك، على المنهج الوصفي من أجل التعرف، بشكل تفصيلي دقيق، عن العناصر المكونة للظاهرة المدروسة؛ ومن ثمة، محاولة التوصل إلى استنتاجات تساهم في فهم حقيقة تلك التغيرات التنظيمية.

ويختلف بحثنا عن نظيره هذا في طبيعة الموضوع؛ إذ أن موضوعنا يكمن في مجال الاتصال المؤسسي ودوره في تكريس حق العامل في الإعلام. أما الدراسة الأولى، فهدفها البحث عن كيفية الاتصال التنظيمي في تأدية دوره من أجل تزويد الفاعلين بالمعلومات التي تساعد في جلب انخراط الفاعلين وتحفيزهم لإنجاح التغيير داخل المنشأة الجزائرية.

¹ بن رزوق جمال، الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة الجزائرية (1985 - 2006)، دراسة ميدانية بمنشأتي أسמידال - عنابة - وحجار السود - عزابة - رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة 2007 - 2009.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ أما دراستنا، فاعتمدت على منهج دراسة الحالة. وكانت الأدوات هي نفسها في الدراستين حيث اعتمدتا كليهما على الملاحظة و المقابلة والاستبيان.

- أما الهدف من الدراسة فقد صنفها الباحث ضمن ثلاثة في دراسته، وتكمن في:
- التعرف على الأسباب التي أدت بمنشأة "فريتال" إلى الشراكة مع المنشأة الإسبانية، وعلى الأسباب التي أدت بمنشأة الحجار السود إلى التفرع؛
 - معرفة وجهة نظر الفاعلين تجاه التغيير الذي تعرفه المنشأتين؛
 - التعرف على المشكلات التي نجمت عن هذا التغير التنظيمي ودور الاتصال في القضاء على مقاومة الفاعلين.

أما بحثنا، فيهدف لمعرفة مدى إشباع حق العامل في الإعلام، أولاً، ومعرفة السياسة التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز فيما يخص الحق في الإعلام كقيمة تعنى بالاهتمام من طرف إدارة المؤسسة، ثانياً.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك فئة كبيرة من الفاعلين ليست لها القدرة على التكيف مع التغير الحاصل داخل المنشأة من خلال:

- معارضة جل الفاعلين لتطبيق مشاريع التغير المتمثلة في الشراكة والتفرع؛
- سوء العلاقة بين الفاعلين والإدارة، سواء كان ذلك ظاهرياً، عن طريق الإضرابات والاحتجاجات، أو ضمناً، بانعدام الثقة بين الطرفين؛
- ظهور الاختلافات بين الفاعلين في تصورهم للتغير، وذلك، لغياب صورة واضحة عنه من طرف إدارة المنشأة، إضافة إلى غياب النقاش والحوار بينهم؛
- ظهور ردود فعل دفاعية عند الفاعلين (الصمت وعدم الاهتمام، حالات الشك والخوف، الصراع الكامن، الانغلاق على النفس)؛
- نقشي الإشاعات داخل المنشأة التي أصبحت تعوض الاتصال التنظيمي الرسمي؛
- غياب التعبئة حول موضوع التغير—

ويمكن حسب الباحث إرجاع كل هذه المظاهر إلى سوء فهم الفاعلين لما يحدث داخل منشأتهم، من ناحية؛ ومن ناحية أخرى، إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي، إضافة إلى عدم تدخلها في مساعدتهم على التكيف مع التغير الذي يحدث بتحفيزهم وشرح أهداف ومحتوى هذا الموضوع؛ ومن ثمة، الإنقاص من الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب عنه والمحافظة على إنسجام الفاعلين ودفعهم لتقبل ما يجري والمساهمة فيه.

وتختلف الدراستين الأولى والثانية عن دراستنا من حيث مجال اهتمامنا؛ فتحاول الدراستان معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في التغير في المؤسسة الاقتصادية؛ أما دراستنا فتتناول الاتصال التنظيمي من زاوية أن التنظيم يلعب دورا هاما في حياة العمال، من خلال ضمان حق من حقوقهم الاتصالية، ألا وهو الإعلام. وسوف نتعرف عن ذلك من خلال المعنيين الأوائل، ألا وهم العمال من خلال استجوابهم حول نظرة الاتصال المؤسساتي لديهم في مجمع سونلغاز وفروعه.

3. أما الدراسة الثالثة، فتناولت موضوعا مختلفا، تماما، عن موضوعنا ألا وهو "التخطيط الإستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة"¹. إذ جاءت إشكالية الدراسة كما يلي: ما هي طبيعة التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات في شركة "سونلغاز" الوطنية للكهرباء والغاز، من حيث إجراءات التنظيم وطرق الممارسة ؟

أما التساؤلات، فكانت كما يلي:

- ما هي مكانة وموقع الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي للشركة ؟
- ما هو التصور السائد بالشركة لأهمية التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات ؟
- هل توجد يقظة إستراتيجية اتصالية لدى الشركة قبل وقوع الأزمات ؟
- ما هي الأسس والقواعد التي تلتزم بها الشركة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات ؟
- ما هي إجراءات وأهداف تخطيط الاتصال بالشركة عبر مراحل الأزمة ؟

¹ إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة. تجربة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2010 - 2011.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة مكانة وموقع الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي لشركة "سونلغاز"؛
- معرفة التصور السائد لدى المستخدمين في مجال الاتصال بالشركة لأهمية التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات؛
- معرفة مدى توافر نقطة إستراتيجية اتصالية لدى الشركة قبل وقوع الأزمات؛
- معرفة الأسس والقواعد التي تلتزم بها الشركة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات؛
- معرفة إجراءات وأهداف تخطيط الاتصال بالشركة عبر مراحل الأزمة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن جميع المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة - محل الدراسة - لديهم قناعة بأن الاتصال عنصر مهم وضروري في مواجهة وإدارة الأزمات؛
- معظم المستجوبين وفقا لجميع المتغيرات، يرون بالدرجة الأولى، أن المؤسسة تعتمد على الاتصال بنسبة كبيرة في مواجهة وإدارة أزماتها؛
- معظم المستجوبين، وفقا لجميع المتغيرات، لديهم قناعة بضرورة وأهمية التخطيط المسبق للاتصال في مواجهة وإدارة الأزمات. طبيعة التصور السائد لدى المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة لدور ومهام التخطيط المسبق للاتصال في مواجهة وإدارة الأزمات، هو تصور ذو نمط علاجي، أكثر منه وقائي؛ بمعنى أن التخطيط المسبق للاتصال يساهم، بالدرجة الأولى، في معالجة الأزمات وإزالة آثارها ورواسبها بعد انتهائها.

وتكمن أوجه شبه هذه الدراسة مع بحثنا في المؤسسة نفسها؛ فكلا الدراستين تناولتا سونلغاز كنموذج، أولا وكلا الدراستين تناولتا دراسة موضوع البحث من وجهة نظر المستخدمين، ثانيا.

الآطار النظري

المفصل الأول

التيارات التنظيمية الكبرى

تمهيد:

تناولنا، في هذا الفصل، التيارات التنظيمية الكبرى في المؤسسة والتي تتشكل من ثلاثة تيارات أساسية، ألا، وهي التيار الكلاسيكي و التيار النفسي و التيار التسييري. وقد قدمت هذه النظريات التي تكون هذه التيارات الثلاث، تفسيرات للمشاكل التي يواجهها التنظيم، بصفة عامة، والعامل، على وجه الخصوص.

المبحث الأول: التيار التنظيمي الكلاسيكي

تطور هذا التيار العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية التي تميزت بنمو الحركة الصناعية وتوسع شبكة الاتصالات والنقل والنزوح نحو المدن واتساع رقعة الأسواق وازدهار حركة التصدير في نهاية القرن التاسع عشر.

تتفق النظريات التي تنتمي إلى هذا التيار في نظرتها المحدودة للإنسان؛ "فهو كائن اقتصادي، فقط، يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية الأخرى... فهي تعتبر الإنسان مجرد ذراعين فحسب بل وامتداد لتقنيته¹.

المطلب الأول: نظرية "تايلور" والتنظيم العلمي للعمل (1856 – 1930)

رائد هذا التيار هو المهندس "فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) وهو أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية عملية تجريبية في مصنع للفولاذ بمدينة "بنسيلفانيا". لاحظ (Taylor) من خلال تدرجه في عدة وظائف، ما يلي²:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية؛
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل؛
- غياب الحوافز التجريبية؛
- تفشي ظاهرة الإهمال؛
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة لبناء القرارات الناجعة؛
- عدم التناسب بين الوظيفة والفرد وانعكاسه على الأداء والإنتاجية.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر 2010، ص ص 37 – 40.

للتحقق من صحة فرضياته، قام Taylor بـ 3 تجارب رئيسية:¹

1. تجربة رفع الكتل المعدنية؛
2. تجربة ملائمة الأدوات المستعملة؛
3. تجربة تغذية الآلات.

على ضوء هذه التجارب قام Taylor بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" تضمن المبادئ التالية:

أ. استبدال الطرق التقليدية للعمل القائمة على التخمين بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل من خلال:

- اختيار العاملين وتدريبهم؛
- مركزية اتخاذ القرارات في وحدة واحدة تصدر الأوامر للجميع من خلال تنسيق الأعمال؛
- الروتينية والنمطية؛
- توحيد الإجراءات؛
- عدم ازدواجية الوظائف؛
- تقسيم العمل؛
- الفصل بين المهام التخطيطية والمهام التنفيذية.

ب. وضع نظام الأجر بالقطعة الذي من شأنه أن يزيد مع ازدياد عدد الوحدات التي سينتجها حتى يربط العامل بين مجهوده والعائد الذي سيحصل عليه.

وبالرغم من النجاحات التي حققتها دراسة Taylor، فإنها قوبلت برفض النقابات، بحكم النتائج التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية لتنفيذ خطط ومعايير إنتاجية طموحة، مما يولد الحقد والمنافسة بسبب التباين في الطاقات والخبرات والقدرات.

وقد وجهت لتايلور الانتقادات التالية:

- اهتم بالمستوى التنفيذي للعمل أي الورشات وأهمل الأعمال الإدارية؛

¹ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان، دار وائر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 76 - 77.

- أغفل مجموعة من المدخلات الحيوية للتنظيم كالبينة ونظام القيم السائد بما يحتويه من عادات وتقاليده؛
- أهمل التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بحكم تفاعل الأفراد داخل التنظيم¹.

المطلب الثاني: التسيير الإداري لفايول (1841 - 1925)

بعد عجز نظرية التنظيم العلمي للعمل في تفسير السلوك التنظيمي، برز تيار جديد للمهندسين "فايول" (Fayol) الذي ركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي، على عكس Taylor، الذي ركز على الجانب التنظيمي من خلال عمل الورشات.

لم يبدأ (Fayol) حياته عاملاً بل مديراً لإحدى الشركات في فرنسا؛ تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل. ظهر كتاب (Fayol) (الإدارة العامة والصناعية) عام 1916، وركز فيه على الإنسان "كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، الذي، بواسطته، يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بشقيها المباشر وغير المباشر".

حدد (Fayol) وظائف رئيسية للإدارة هي: التخطيط والتنبؤ - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة:

- التنبؤ وهو التخطيط للمستقبل والتحضير له؛
- التنظيم وهو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير وهي: اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية والعناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي؛
- القيادة وهي توجه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة؛
- التنسيق أي خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول للهدف المسطر من قبل المنظمة؛
- الرقابة ويتم من خلالها التأكد من الخطط الإنتاجية والتنظيمية كي تنفذ كما يجب، ودراسة الانحرافات، مع أخذ الاحتياطات اللازمة، في الوقت المناسب، لتكييف الخطط مع المستجدات.

¹ السويسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2009، ص ص 24 - 26.

تقوم نظرية (Fayol) على 14 مبدأ هي¹:

1. توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الاختلال بهذا التوازن؛
2. وحدة الأوامر أي وجود مدير واحد مسؤول عن توحيد النشاطات التنظيمية؛
3. ضرورة دفع أجور عادلة للعمال؛
4. إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية؛
5. التسلسل الهرمي من خلال ربط كل مستوى إداري بمستوى آخر؛
6. التمسك بالنظام؛
7. الاستقرار الوظيفي؛
8. تشجيع المبادرة الفردية؛
9. تشجيع روح الفريق؛
10. النظام المادي والاجتماعي أي "مكان لكل شيء، وكل شيء مكانه، ومكان لأي شخص، ولأي شخص مكانه"؛
11. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
12. المركزية وتتعلق بنشاط ونوعية العمال؛
13. تقسيم العمل من خلال تخصيص المهام والفصل بين السلطات؛
14. الانضباط أي احترام مجمل الاتفاقيات المتعلقة بالعمل.

كان (Fayol) أول من اعتبر التنظيم كأحد وظائف الإدارة المستقلة عن الوظائف الأخرى. تختلف نظريته عن نظرية (Taylor) أنه اهتم بالجانب الإداري، لكن، هي الأخرى، أهملت العنصر البشري إذ ركزت على المستوى الأعلى للمنظمة من خلال النشاطات الإدارية، كما قام بدراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل.

المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية لوبير (1864 - 1920)

يعتبر (Weber)² أحد رواد المدرسة الكلاسيكية، بفضل نظرية البيروقراطية التي تعني نظاماً رسمياً للمنظمة يدار على أسس وقوانين وأحكام وضوابط محددة؛ بعبارة أخرى، يقصد

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 40 - 43.

² المرجع نفسه، ص 43.

بمفهوم البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

وقد ظهرت نظريته مع الانفجار الصناعي الذي شهده العالم مع بداية القرن الماضي. استعمل لفظ: "البيروقراطية" لوصف الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال. فحسب (Weber) البيروقراطية هي النموذج المثالي لتحقيق الفعالية التنظيمية، ويمكن تحقيقها من خلال:

1. **القواعد:** وهي ضوابط محددة لسلوك العاملين خلال أدائهم للأعمال وتساعد على توفير النظام المطلوب للمنظمة.

2. **استبعاد الأثر الإنساني:** تقييم أداء الأفراد العاملين وفقاً للقواعد والنتائج الرقمية للأعمال كحجم المبيعات والعائد على الاستثمار. تسمح هذه الخاصية بضمان العدالة للجميع وإبعاد الحالة الانفعالية والتحيزية للرئيس الإداري المباشر.

3. **تقسيم العمل:** أي تحويل الواجبات إلى مهام متخصصة من خلال تجزئتها وتوزيعها على الأفراد.

4. **البناء الهرمي:** تعتمد غالبية المنظمات هياكل تنظيمية هرمية الشكل، والتدرج اعتماداً على حجم القوة والسلطة المخصصة لكل عمل.

5. **هيكل الصلاحية:** يحدد من يتخذ القرار ويصدره.

6. **عقد طويل الأمد:** يلتزم العمال في الإدارة البيروقراطية بالعمل لمدة غير محددة. يشترط في هؤلاء التمتع بمستوى معين من التعليم والخبرة والمتطلبات التقنية.

اهتم "ويبير" Weber في نظريته، بالقائد أو المدير الذي يجب أن يتصف بالعقلانية في الإدارة البيروقراطية. تعني العقلانية، هنا، الإدارة بأسلوب منطقي وعلمي، مما يسمح بتجزئة الأهداف النهائية إلى أهداف جزئية توزع على الوحدات التنظيمية لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

تعرضت نظرية Weber البيروقراطية — للعديد من الانتقادات، من أهمها:

- يتناول "كروزيه" (Crozier)¹ البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجهود، مما يؤثر على الفعالية التنظيمية بسبب انخفاض درجة الولاء و عدم إدراك الأهداف المسطرة و غياب شبكة اتصال فعالة و زيادة الرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات.

¹ M. CROZIER, L'entreprise à l'écoute, le management post-industriel, Ed. du Seuil, Paris, 1994, P. 67.

- أهملت النظرية البيروقراطية الجانب الإنساني الذي تعاملت معه كآلة؛
- اعتمدت على الأقدمية للترقية؛
- ركزت على القواعد والإجراءات التي أصبحت هدف وليس وسيلة في حد ذاتها لتحقيق غياب المنظمة؛
- غالبا ما يؤدي التمسك باللوائح والقوانين إلى الإجهاد والروتين؛
- لم تعترف النظرية بأثر البيئة الخارجية على التنظيم، إذا اعتبرت المنظمة نسقا مغلقا؛
- عجزت النظرية على استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة واستيعاب التطور التكنولوجي.

- رغم القصور الذي ظهر في بعض الجوانب، عند النظريات الكلاسيكية، إلا أنه لا يمكن أن ننكر أنها وضعت اللبنات الأولى للفكر التنظيمي محددة في ذلك، أهم وظائف الإدارة. يمكن الإشارة إلى تقسيم العمل حسب (Fayol) والمبادئ البيروقراطية لـ (Weber) التي مازالت سارية إلى يومنا هذا. و يمكن تحديد أهم إسهامات النظريات الكلاسيكية، فيما يلي:
- حددت أهم وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة؛
 - قدمت المبادئ الأساسية لتنظيم العمل والإنتاج، بالإضافة إلى بعض أساليب تحسين الإنتاج مثل "خراط جانت" ودراسة الحركة والزمن؛
 - ساهمت كثيرا في تحديد المسؤوليات والوظائف داخل المنظمة والمبادئ الخاصة بتنظيم عمل المدير من خلال مبدأ التدرج في السلطة،
 - أسست مفهوم "العدالة الاجتماعية" في العمل، من خلال تاريخ الحقوق الأساسية للعمال.

المبحث الثاني: تيار العلاقات الإنسانية (1920 - 1970)

كان للظروف السائدة، آنذاك، دورا في ظهور هذا التيار، حيث أدى تطور تقنيات الإنتاج وما أفرزه من تغيرات في ذهنيات العمل، من جهة، وتأثير دراسات علم النفس، وبالأخص، دراسات "فرويد" (Freud) الذي أبرز أهمية العناصر النفسية والاجتماعية وعلاقتها بالمحيط المادي وظروف العمل، مع تأثيرها على إنتاجية المؤسسات، من جهة أخرى؛ هذا وبالإضافة إلى الظروف الإقتصادية، خاصة، أزمة 1929 وما أفرزته من انتقادات الفكر التنظيمي الكلاسيكي؛ كل هذا أدى إلى تحول النظرة التنظيمية من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية، عضوية...

وأصبح العنوان الرئيسي، لهذه المرحلة، مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى التنظيمات آلات جامدة ليس للأفراد فيها سوى إدارة عملهم فقط، إنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر¹.

اهتم التيار الكلاسيكي بالمنظمة من خلال الدور الذي أعطاه للوظائف الإدارية والفنية والتقنية، مع ربطها بمجموعة من المبادئ لتحقيق الفعالية التنظيمية كنقسييم العمل و التنظيم العلمي أو العقلاني لمجموعة مستوياته والسلم الوظيفي وتدرج السلطة... إلا أن هذه الدراسات أهملت أهم عنصر في العملية التنظيمية وهو العنصر البشري.

ركزت المدرسة الإنسانية على السلوك الفردي والجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية؛ فالعامل هو، أولا، مجموعة من الأحاسيس والانفعالات والمعتقدات والقيم التي تؤثر على المردودية والرضا الوظيفي. وأصبح ينظر إلى العنصر الإنساني على أنه الفاعل الرئيسي الذي يحدد الكمية و القيمة الإنتاجية.

يمكن تحديد الفرضيات الرئيسية لهذه المدرسة فيما يلي²:

- ممارسة العلاقات الإنسانية هو نتاج استخدام المدير لخبرته وسرعة إدراكه وبصيرته؛

¹ M. CROZIER, Op.cit., P. 68.

² Ibid., P. 102.

- غالبا ما تمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة؛
- تحدد الأدوار التي يقوم بها الفرد إما وفقا لطبيعة العلاقات الموجودة داخل المنظمة أو لطبيعة الوظائف التي يؤديها الفرد في الجماعات الصغيرة؛
- عملية الاتصالات التي تمثل جهاز العصبي للمنظمة هي، في الأصل، مشكلة إنسانية وتخضع للمعوقات البشرية.
- إن التعاون والعمل الجماعي هما وجهان لعملة واحدة يساند كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛
- إن العمل الجماعي هو ذلك العنصر الذي لا يمكن للإدارة الناجعة الاستغناء عنه من أجل الاستمرار وتحقيق الكفاءة؛
- حاجات الإنسان متعددة ومتنوعة؛ ومن ثم، فإن الرضى الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتمادا كليا على المال؛
- يجب أن يكون المدير خبيرا في العلاقات التي تنشأ في المنظمة والتي تعتبر بدورها نوعا من النظام يمثل خليطا من التغيرات والعوامل المتداخلة ويساعد تدريب المدراء على مواجهة المواقف المختلفة والتعرف على المشكلات الإنسانية؛
- تؤثر البيئة الاجتماعية للعمل على الجميع عمالا وإدارة؛
- ليس من الضروري أن يكون الإنسان دائما نمطيا في إنجاز مهامه.

ويمكن تلخيص نظرة العلاقات الإنسانية في 5 مبادئ رئيسية¹:

- إنجاز العمل ما هو إلا حصيلة تفاعل حاصل ضرب الدافع في المقدرة؛
- الإنسان كيان اجتماعي وليس كيانا اقتصاديا صرفا؛ ويجب النظر إليه على هذا الأساس؛
- باعتباره كيان اجتماعي، فإن ضغوط الجماعة لها تأثيرها وضوابطها على هذا الإنسان؛
- لا يكفي أن يتمتع المدير بسمات قيادية معينة كالعدالة والإخلاص، إنما لابد أن يراه مرؤوسه على هذه الصفات
- إن وجود العاملين مع بعضهم البعض وخضوعهم لنفس الظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية، نفسها، يجعلهم يكونون جماعات غير رسمية فيما بينهم تفوق حدود العلاقات الرسمية.

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 84 - 85.

ومن أهم رواد هذه المدرسة:

المطلب الأول: " إلتون مايو" (Elton Mayo) وتجربة "هاوثورن" (Hawthorne) (1880 – 1949)

يعد " إلتون مايو" (Elton Mayo) مؤسس تيار العلاقات الإنسانية وسوسيولوجيا العمل. كانت الأبحاث التي قام بها في شركة "وسترن إلكترونيك" (Western Electronic) بمثابة نقطة تحول في الفكر التنظيمي. أطلق على هذه التجربة اسم أبحاث مصانع هاوثورن (Hawthorne) التي اعتمدت على المنهج التجريبي لدراسة سلوكيات الأفراد، كطريقة جديدة للتعليم الإداري، بالإضافة إلى دراسة متغيرات المحيط المادي وظروف العمل (الإضاءة، جدول التوقيت، المنح، وقت الراحة) وتأثيرها على إنتاجية مجموعة تجريبية مكونة من 6 عمال.

توصل (Mayo)، من خلال تلك التجارب، إلى ما يلي¹:

- لا تتوقف كمية العمل على الطاقة الفيزيولوجية، وإنما تتحدد، أيضا، وفقا لعوامل أخرى؛
- تلعب الحوافز الغير المادية (الاعتراف المعنوي) دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- لا يعني التخصص الدقيق، بالضرورة، الشكل التنظيمي الأمثل؛
- يواجه الأفراد الإدارة بشكل جماعي وليس بشكل فردي؛
- يعتبر السلوك التنظيمي محصلة لسلوك الجماعات داخل التنظيم تتأثر، بدورها، بالقيم والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛
- يسمح الاهتمام بالعنصر القيادي، كعنصر أساسي، بتوفير المحيط المناسب بين أطراف المنظمة وبين شقيها الرسمي وغير الرسمي؛
- تعتبر الاتصالات وشبكة الاتصالات من المتغيرات الرئيسية لدى السلوك التنظيمي لما توفره من معلومات ضرورية لاستمرارية المنظمة. وتوجد، إلى جانب هذه الشبكة، شبكة أخرى للاتصالات غير الرسمية التي لها أثر فعال على سلوكيات الأفراد.

كان (Mayo) أول من أشار إلى مكانة الاتصال غير الرسمي في المنظمة محدثا ثورة في الفكر التنظيمي من خلال:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 44 – 45.

- تغيير النظرة المادية السائدة في مجال إثارة الدافعية والتحفيز؛
- إعادة النظر في النمط التنظيمي القائم على البناء الهرمي؛
- إعادة النظر في شبكة الاتصالات وصورتها الجديدة بين مختلف المستويات.

المطلب الثاني: نظرية حاجات الإنسان في العمل (1908 - 1970)

رتب "ماسلو" (Maslow) هذه الحاجات حسب أهميتها على شكل هرم، كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الطعام، الشراب، السكن، الراحة، النوم)؛
- حاجات الأمان (الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، التقليل من شعور الفرد بالقلق)؛
- حاجات الانتماء (الصداقة، البحث عن علاقات مع الآخرين، قبول الجماعة للفرد)؛
- حاجات الاحترام والتقدير (الشهرة، المركز الاجتماعي، احترام الآخرين، الثقة في النفس، الاستقلالية)؛
- حاجات تحقيق الذات (استعمال المهارات الفردية لتحقيق إنجازات تلبى طموحه).

تناول (Maslow) نظريته حول الإدارة والتنظيم، انطلاقاً من نظريته حول الحاجات، ما أسماه "الإدارة المستنيرة" التي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في "التآزر" (synergie) أي تبادل المنافع بين الإدارة والعمال، من خلال التعاون المتبادل. وهي التي تقوم على المبادئ التالية¹:

1. **الثقة الجماعية:** تتم على أساس الاختبار العلمي وتصبح عاملاً مساعداً لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي؛
2. **رغبة الفرد في تطوير قدراته داخل المنظمة:** وتدل على روح الابتكار عند الإنسان؛
3. **السعي المتواصل نحو الأفضل:** من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق؛
4. **الاتجاهات الإيجابية نحو العمل:** ويفترض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة؛
5. **العلاقات الديمقراطية:** من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس؛
6. **قوة النشاط المؤسسي:** من خلال ميل العامل لتحمل المزيد من المسؤوليات؛
7. **حب التقدير والثناء:** من خلال تحفيز الأفراد؛

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 40 - 41.

8. المحافظة على ممتلكات المنظمة: ويعبر عن حب العامل لمكان عمله؛
 9. احترام الرؤساء: ويعبر عن القيم والعادات المرغوبة فيها.
- قدم (Maslow) إطاراً علمياً لتصنيف الحاجات ساعد المنظمة على تحفيز أفرادها. رغم ذلك، تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات:
- لا يوجد دائماً خمس (5) مستويات للحاجات.
 - لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات مع السلم المقترح.
 - هيكل الحاجات غير مستقل كما يفترضه النموذج، فهو أكثر حركية.
- رغم كل هذا قدم سلم الحاجات الكثير للمنظمة، فالإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمنظمة بالاستعمال الأمثل لمواردها.

المطلب الثالث: "فريدريك هيرزبورغ" (Frederick Herzberg) ودراسة الحوافز (1923 - 2000)¹

كان (Herzberg) أستاذاً لعلم النفس في جامعة "كليفلاند" (Cleveland) في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وأجرى أبحاثه في بداية الستينيات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لتحديد المحفزات التي تدفع الإنسان للعمل حيث طلب من مفردات العينة المدروسة، تحديد مواقف الرضى وعدم الرضا والدافعية والخمول. من خلال تحليله للإجابات، صنف الحاجيات إلى مجموعتين:

1. حاجيات الاعتناء وتتمثل في: سياسة وإدارة المؤسسة - المراقبة - الأجور - العلاقات الشخصية - علاقات العمل؛
 2. حاجيات الإنجاز وتتمثل في: إتمام العمل - الإقرار - جاذبية العمل نفسه - المسؤولية.
- بحث (Herzberg)، بعد ذلك، عن الظروف التي تسمح للشخص بالتفتح في مهلة ومحددات الرضا وصنفها إلى مجموعتين رئيسيتين²:
1. العوامل المسببة لعدم الرضا: ظروف العمل - الأجور - العلاقات بين الأشخاص والإستراتيجية - التأطير - الأمن الوظيفي - المنظمة - التسير؛
 2. العوامل المسببة للرضا: الاعتراف - احترام الآخرين - المسؤوليات - الاهتمام بالعمل.

¹ Frederick HERZBERG. *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.

² Pierre LOUART. *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, in Les Cahiers de la Recherche, 2002, pp. 7 - 10.

لم تكف إسهامات Herzberg في مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تطوير نظريته " نظرية المزدوجة العوامل" (La théorie bifactorielle) في تفسير تحفيز العامل داخل عمله. فقد وجهت له الانتقادات التالية¹:

- اقتصار الدراسة على عينة صغيرة لا تمثل كل الشرائح الوظيفية؛
- لم تأخذ نظريته بعين الاعتبار الاختلافات الفردية مما انعكس على التمييز بين مسببات الرضا ومسببات عدم الرضى؛
- بالغت النظرية في تعظيم دور العلاقات الإنسانية، مع إهمال العوامل الأخرى كالعوامل المادية ودورها في تحقيق الفاعلية والرضا الوظيفي.

تفترض مدرسة العلاقة الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ميل للتعاون أكثر من التنافس مع الآخرين؛ فهو "يتفاعل في المنظمة مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها. إن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته المعنوية منها قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل"².

تؤكد مدرسة علاقات الإنسانية على أهمية دراسة الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة لتفسير سلوكه، مع الاعتراف بدور الجماعات الصغيرة ومدى تأثيرها على الأداء الفردي؛ لذلك، لا بد من الاهتمام بالحوافز المعنوية الجماعية بدلا من التركيز على الحوافز المادية، "تغيير نمط القيادة نحو المشاركة والتعاطف والتنافس مع العاملين والاهتمام بهم كشركاء في العمل كإجراء"³.

إذا كانت تقوم فلسفة الإدارة العلمية على تدريب العمال وتحفيزهم، ماديا، لزيادة الإنتاج، فإن فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على الاعتراف بالجانب غير الرسمي للمنظمة وتوجيه القيادة نحو الاشتراك والتفويض، بدلا من الشدة والعنف. لقد غيرت مدرسة العلاقات الإنسانية النظرة للإداري من "رأسالي كما كان في فلسفة الإدارة العلمية، إلى رأسالي متطور وحديث يسعى

¹ Aïm ROGER. L'essentiel de la théorie des organisations, 7^{ème} édition, France : Guallino, 2015, pp. 55 – 56.

² العميان، سلمان محمود، مرجع سابق، ص 42.

³ المرجع نفسه، ص 45.

إلى زيادة إنتاجية العمال عن طريق الإقناع الظاهري، بدلا من الأسلوب التسلطي.¹ رغم ذلك، تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للعديد من الانتقادات.²

1. بالغت المدرسة في تأكيدها على العنصر البشري وأهمية الحاجات الاجتماعية، إذ كان ذلك رد فعل على تصور المدرسة العلمية للعامل على أنه إنسان يدير آلة، يدفعه حافز واحد، هو الحافز النقدي. إلا أن العنصر البشري ليس العنصر الوحيد الفعال في عملية الإنتاج. فهو، مع مجموعة أخرى من العناصر، يعمل على بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المنظمة؛

2. أعطت المدرسة أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي وافترضت التعاون الكبير بين الإدارة العليا والمرؤوسين غير أن الواقع أثبت أن المصالح قد تتعارض في الكثير من الأحيان بين القمة والقاعدة التشغيلية، من جهة و بين العمال أنفسهم، من جهة أخرى؛

3. إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل وافترضها التعاون والتفاهم بينها وأن بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضا الأساسي لهم، إنما تتجاهل واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحويه من صراع وتنافس وحب السلطة؛

4. ركزت المدرسة على الحوافز النفسية وتجاهلت الحوافز المادية، وهي، بذلك، فقدت عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني، في العمل.

¹ العميان، سلمان محمود، مرجع سابق، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 47.

المبحث الثالث: التيار التنظيمي الحديث وإدارة الأعمال

ظهر، في النصف الثاني من القرن الماضي، وقد أحدث تطورا بارزا في الفكر التنظيمي؛ ويطلق عليه التحليل النسقي أو المدرسة النسقية، إذ اقترحت نظرة جديدة للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر و يتأثر ببيئته الخارجية.

ويحكم النظام أو النسق المبادئ التالية:

1. يتكون من مجموعة من الأجزاء والعلاقات المتبادلة؛
 2. هناك علاقة بين هذه الأجزاء متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض؛
 3. تعمل معا لتحقيق هدف مشترك؛
- النظام أو النسق، يحكمه المبادئ التالية:
1. المدخلات (inputs): وهو ما يدخل المنظمة من عناصر ومواد وطاقات وبيانات ومعلومات سواء كان ذلك من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية.
 - تشكل هذه العناصر المستلزمات الحيوية لعمل المنظمة إذ يمكن تحديد أربعة أنواع من المدخلات:

- مدخلات مادية (رأسمال - معدات...);
- مدخلات بشرية؛
- مدخلات معنوية (الأهداف - الإستراتيجية - المعلومات)؛
- مدخلات تكنولوجيا (أساليب الإنتاج).

2. المعالجات أو العملة الإدارية: وهي الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فلا يكون التفاعل بين مجموع مكونات المنظمة بشكل عشوائي، بل يتم وضعه وتحديده وتنسيقه، من خلال مجموعة من الوظائف والأقسام والوحدات التنظيمية.

3. المخرجات: (outputs) أي الأنشطة التحويلية أو ما تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات أو أفكار.

4. التغذية العكسية: أي الطريقة التي يقيس بها الجهاز الإداري مقدار تحقيق أهدافه، من خلال رصد ردود الفعل الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية، بهدف تصحيح مسار العمل الإداري. فتصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية.

المنظمة، من المنظور النسقي، هي "مجموعة من الأجزاء يعتمد كل منها على الآخر وهي التي تكون مجتمعة الوحدة الكاملة؛ لأن كلا منها يشترك شيئاً ما مع الكل الذي يعتمد، بدوره، على البيئة الأكبر"¹.

وترتكز النظرية على مبدئين رئيسيين هما التأثير والتفاعل. و يتشكل التنظيم من مجموعة من الأجزاء تؤثر وتتأثر فيما بينها، حيث ينشأ التفاعل بين مجموع أفرادها وأقسامها ووحداتها الداخلية والبيئة الخارجية. لذا، فالمنظمة مطالبة بتحقيق الانسجام والتكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة لها، وبينها وبين محيطها الخارجي. وفقاً لهذا المفهوم، تتمتع المنظمة بمجموعة من الخصائص²:

1. المنظمة نظام مفتوح له الصفات التالية:
 - التغذية العكسية؛
 - الاستقرار والتوازن الحركي؛
 - التوازن بين أنشطة الصيانة والتكيف.
2. المنظمة نظام ديناميكي، تتأثر بمجموعة من العوامل يتم تحديدها من خلال العناصر والأنشطة التي تشمل عليها أية منظمة:
 - تحديد الأهداف؛
 - اختيار الفرص التي تتفق وسياسات المنظمة؛
 - إعداد وإنشاء النظم التي تتفق والفرص المتاحة؛
 - تشغيل النظم التي أنشأت من قبل؛
 - في اللحظة التي يختل فيها التوازن الديناميكي داخل النسق أو خارجه، يصبح الأمر في حاجة ماسة إلى تطوير وتغيير نفسه للتكيف مع البيئة.
3. توجد أربعة مستويات هرمية داخل المنظمة، هي:
 - التخطيط الإستراتيجي؛
 - الرقابة الإدارية؛
 - رقابة العمليات؛
 - الموظفون الكتابيون.

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 94.

² المرجع نفسه، ص 100 - 101.

4. يستقبل التنظيم من البيئة المحيطة، بصفة مستمرة، مجموعة من المدخلات والمخرجات هي: القوى البشرية - الأموال - المعلومات - الآلات - المواد الخام - الطاقة. كما تقوم المنظمات بتصدير مخرجاتها إلى البيئة المحيطة بها، في شكل مناسب للاستخدام؛ وقد تكون: خدمات - معلومات - أموال - منتجات.
5. يتميز التنظيم بوجود مجموعة من الأنشطة والوظائف هدفها تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ كمثال عن تلك الأنشطة، عمليات اتخاذ القرار بتحويلها إلى معلومات وإجراءات. ومن أهم رواد هذه النظرية، نذكر:

المطلب الأول: "برنار شيستر" (Bernard Chester) والمنظمة التعاونية

من أكبر منظري ومؤسي نظرية الأنساق، كان رئيساً لمؤسسة "روكفيلر" (Rockefeller)، من أشهر كتبه "وظائف التنفيذ" (Les fonctions de l'exécutif) الذي صدر عام 1938، وله ثلاث إسهامات أساسية وهي¹:

1. التميز بين المنظمات الرسمية والمنظمات غير الرسمية: فالأولى تمثل المدرسة الكلاسيكية والثانية مدرسة العلاقات الإنسانية. رغم اختلافهما، إلا أنه لا يمكن الفصل بينهما.
2. التميز بين "الفاعلية" و"الكفاءة": فالفاعلية هي الوصول إلى مستوى من الأداء يتم تحديده مسبقاً. أما الكفاءة فتتعلق بقدرة المنظمة على الاستجابة لتطلعات أعضائها. وإذا وصلت المنظمة إلى مستوى حسن من الفعالية، سيصبح بإمكانها المحافظة على نسق التعاون بصفة دائمة وهو أحد مؤشرات طول حياة المنظمة.
3. السلطة هي المكانة التي يحتلها المسؤولون في الهيكل الوظيفي. تحدد السلطة الانخراط الجماعي لبلوغ الأهداف المسطرة؛ يرتبط تنفيذ الأوامر بمدى شرعيتها وقبولها من طرف أعضاء المنظمة، وأيضاً، بمدى ارتباطها وملاءمتها للأهداف المرجوة.

التنظيم عند "شيستر" (Chester) "هو مكان يحدث فيه التعاون بين الموظفين وبينه وبين جمهور المستهلكين والموردين"²، من هنا، يجب النظر للتنظيم على أنه كائن تعاوني لا يقوم، فقط، على

¹ Aïm ROGER, Op. cit., p. 55.

² سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 48.

مفاهيم السلطة والرقابة والعقاب؛ سلطة المدير الحقيقية لا تعتمد، فقط، على حقه في إصدار الأوامر، بل في رغبة المرؤوسين قبول قيادته والتعاون معه¹.

تبرز هذه النظرة للقيادة الإدارية أهمية التنظيمات غير الرسمية في تحديد فعالية المنظمة. فدور المدير الحقيقي هو دور "المسير" الذي يمتلك مهارات اتصالية قيادية لتحفيز ومساعدة المرؤوسين على أداء مهامهم على أحسن وجه ممكن. يسير "شيستر" (Chester) على نفس خط مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال التأكيد على أهمية الحوافز المعنوية؛ فالعامل، حسب، "لا يمكن أن يقدم عطاء للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها. وأي إخلال بهذا التوازن، يعني عدم رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل"².

قدم "شيستر" (Chester) أربعة مبادئ رئيسية للفعالية التنظيمية:

1. **الإطار التنظيمي:** و هو دراسة التنظيم في إطاره الكلي حتى يتمكن من رصد مجموع المتغيرات والعوائق المتعلقة بالحجم والتطور التكنولوجي والسلطة. فلا يمكن أن تضمن المنظمة استمراريتها إلا من خلال تحقيق التفاعل الأمثل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. ويعد الهيكل التنظيمي اللامركزي من أحد مقومات المنظمة التعاونية. يطالب، أيضاً، (Chester)، بضرورة الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، "فتنظيم المنظمة، في حد ذاته، ما هو إلا أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة"³.
2. **الاتصال:** من أجل نجاح العملية الاتصالية، لابد من توفر مستوى ملائم من الكفاءة حتى يتم فهم المعلومة ونقلها دون تشويه.
3. **السلطة:** يعرفها "شيستر" (Chester) على أنها "الصفة التي تلازم الاتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبولها من قبل العضو أو المساهم في المنظمة"⁴. للسلطة بعدين رئيسيين عند (Chester)، يتعلق الأول "بالأمر"، أي من يملك السلطة، وهذا البعد شخصي. أما البعد الثاني، فهو موضوعي إذ يشير إلى المحتوى أي القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.

¹ القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 85.

² المرجع نفسه، ص 85.

³ سويس عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 48.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 50 - 51.

4. القيادة: قد تتولد بعض الصراعات داخل المنظمة، بحكم تواجد مجموعة من الأشخاص ذوي اتجاهات وآراء وخلفيات مختلفة، يعملون في مكان واحد، أو بسبب خلل في الهيكل التنظيمي، نتج عن عدم تحديد الصلاحيات جيدا أو عن التشابه في المهام. يأتي دور المدير هنا، كقائد يسعى، من خلال استخدام عناصر الإنتاج المعروفة كالأموال والمعدات والأفراد وأساليب العمل والاتصال، لحل هذه الصراعات، من خلال:
- تقسيم العمل؛
 - وضع حدود للسلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به نظرية "شيستر" (Chester)، فيما يلي:

تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال وجود شبكة اتصال مرنة تنقل المعلومات إلى كل المستويات الإدارية وفي جميع اتجاهاتها؛ أما القائد، فيجب أن يتمتع بالقدرة على الإرشاد والتحفيز وإتاحة الفرص، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره الفاعل الرئيسي داخل المنظمة. لكن، ليس بصفته فردا يسعى لتحقيق أهداف شخصية، إنما بصفته عضوا في جماعة له تطلعات في إطار الكل، من خلال العمل التعاوني مع الآخرين.

المطلب الثاني: الفعالة الإدارية عند "فارمر" (Farmer) و"ريشمان" (Richman)

انطلقا "فارمر" (Farmer) و"ريشمان" (Richman) من سؤال جوهري: لماذا نلاحظ أن الإدارة حققت في مجال الصناعة هذا المستوى من الفعالية الإدارية والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية ؟

وقد صاغ الباحثان الفرضية التالية للإجابة على سؤالهما: تلعب الإدارة دور الإرتكاز في التنمية الاقتصادية وتعتبر العوامل البيئية العوائق الأساسية للعمل الإداري الفعال. من مجمل هذه العوائق، ذكرا التعليم للمجتمع والسياسة والقانون والاقتصاد. وقد لاحظ الباحثان أن مؤشر التقدم لدولة ما، لا يكمن في إمتلاك ثروات طبيعية هائلة، بما أنه هناك الكثير من الدول مصنفة في قائمة الدول النامية أو الفقيرة، على الرغم من إمتلاكها ثروات طبيعية كثيرة كما هو الحال بالنسبة لعدد من الدول الإفريقية.

بالتالي إستنتج (Farmer) و(Richman) عناصر البيئة الخارجية، وهي¹:

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 55 - 56.

1. **التعليم:** ويشمل مستويات القراءة والكتابة - توفر مراكز التكوين المتخصصة - التعليم العالي - البرامج التكوينية في مجال الإدارة والإصلاحات في مجال التعليم - توافق المناهج التعليمية مع احتياجات العمل.

2. **البيئة الاجتماعية:** وتشمل مكانة المنظمات في المجتمع - التصور العام للسلطة والمرؤوسين - أشكال التعاون بين المنظمات - كيفية تأمين العمل - كيفية التوجه نحو استعمال الأساليب العملية - التوجه نحو استعمال الأساليب العلمية.

3. **البيئة القانونية:** وتشمل:

- الأنظمة واللوائح؛
- السياسة الخارجية؛
- الاستقرار السياسي؛
- درجة مرونة الهياكل الإدارية والحكومية.

4. **البيئة الاقتصادية:** وتشمل:

- الإطار العام للاقتصاد؛
- السياسة النقدية والمالية؛
- سياسة التوازن الكمي والميزانية الحكومية؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- حجم السيولة وحجم السوق؛
- توفر التجهيزات الأساسية.

تتلخص نظرية (Farmer) و(Richman) في مدى تأثير عناصر البيئة الخارجية على مستوى فعالية التنظيم؛ فكل عنصر من عناصر الإدارة مرتبط بعناصر البيئة الخارجية. و منه، فإن قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء والتطور تتحدد بالتأثير السلبي أو الإيجابي على البيئة القانونية والبيئة الاجتماعية والبيئة الاقتصادية ومستوى التعليم.

المطلب الثالث: نظرية التمايز والتكامل عند "لورش" (Lorsch) و"لورنس" (Lawrence)¹

كان الهدف من نظريتهما التعرف على العناصر التنظيمية التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع مختلف أنواع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة و فهمها، بصفة خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا والأسواق. وتنطلق النظرية من اعتبار المؤسسة نظاما للكشف عن العلاقات المعقدة التي توحد بين الهيكل والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وكذلك، طرق اتخاذ القرارات من قبل المسيرين ومستويات أدائهم. شملت الدراسة عشر مؤسسات في ثلاث بيئات صناعية مختلفة إذ تميزت بما يلي:

1. **اختيار المتغيرات:** إن اختيار المتغيرات، على مستوى المنظمة، مشكلة صعبة تظهر على مستوى حصرها أو قياسها أو معالجتها. هذا، ما دفع الباحثين إلى اختيار عدد قليل من المتغيرات لدراستها من منطلق الاهتمام بعمل المؤسسات الكبرى.

2. **اعتبار المنظمة نسقا أو نظاما:** المنظمة نظام مفتوح يتكون من أعضاء لهم سلوكيات مترابطة فيما بينها وتصرفاتهم مرتبطة بالمهام المطلوبة منهم. وفقا لمفهوم النسق، لا يتحدد سلوك المسير من خلال حاجياته الشخصية ودوافعه، وإنما، أيضا، من خلال العلاقات الرسمية المرتبطة بنظام التحفيز والمراقبة ونظام القيم السائد.

3. **التمايز والتكامل وبيئة النظام:** يشكل التمايز والتكامل في أنظمة التنظيم، العنصر الأساسي في دراسة (Lorsch) و (Lawrence). وقد أكدوا، في كتابهما "تكيف هياكل التنظيم" (Adapter les structures d'organisation) على أنه، على مستوى مؤسسة كبيرة، تقوم مصلحة التسويق بمعالجة المعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين وعادات الشراء وحجم المبيعات؛ بينما تعالج إدارة الإنتاج قضايا خاصة بالموردين حول التجهيز بالمواد الأولية. يعود هذا التقسيم، في العمل وأهمية المجهود المشترك، إلى حالات مختلفة من تمايز وتكامل المؤسسة. وعلى هذا الأساس، يمكن تعريف التكامل على أنه نوعية التعاون المتواجدة بين الأقسام التي يجب عليها توحيد جهودها لإشباع احتياجات البيئة.

4. **دراسة البيئة:** اعتقد الكثير من الباحثين أنه توجد طريقة وحيدة وجيدة تقوم، أساسا، على تحليل العمل الداخلي للمؤسسات مع إهمال مجال مهم متمثل في الشروط الخارجية وما تحمله من خصائص تنظيمية ونماذج سلوكيات مختلفة تؤثر على فعالية التنظيم.

¹ شريط حرية، الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لشركة الأكياس وصناديق "ساكار"، أطروحة لنيل الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2014 - 2015، ص 90.

المطلب الرابع: النظريات التنظيمية الحديثة

أخذت النظريات التنظيمية، مع بداية الستينيات، مساراً آخر إذ لم يعد، هناك، تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف. فأصبح مفهوم التنظيم الفعال يتوقف على عدة عوامل كطبيعة العمل وكفاءة العاملين والقيادة الإدارية والبيئة الخارجية... الخ.

1. نظرية اتخاذ القرار عند "سيمون" (Simon):

كان مفهوم العقلانية الذي هو أحد أهم مبادئ نظريات "فايول" (Fayol) و"ويبر" (Weber) و"تايلور" (Taylor) أمر غير واقعي داخل التنظيم. تقتضي العقلانية توفر كل ظروف للقائد أو المسير أو المدير وإمكانياته وشروطه لحل المشاكل واتخاذ القرارات. أضفى "سيمون" (Simon) مفهوماً جديداً للمنظمة. فهي وحدة متكاملة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتطلب النظرة الشمولية للمنظمة¹:

1. النظر إليها على أنها مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين أفراد يشكلون فريقاً؛ ويحصل السلوك الجماعي نتيجة التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم؛

2. يوجه التنظيم على أساس المهام المسندة إليه؛

3. تتطلب دراسة السلوك التنظيمي، داخل التنظيم، دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل التنظيم.

وقد اقترح "سيمون" (Simon) في دراسة الكيفية، نموذجاً للقرار يعرف باسم نموذج "إي. إم. سي" (I.M.C.) ومعناه:

I - (إي): "ذكاء" (Intelligence) ويتعلق بالجانب المعرفي الذي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

M - (إم): "تصميم" (Modélisation) وتعني اعتماد المنظمة على نماذج لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لكل مشكلة.

C - (سي): "إختيار" (Choix) وهي مجموع النشاطات التي تسمح بالاختيار، بناءً على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة والاختيار، من خلال:

• التركيز على العادات والقيم والأعراف وهي عبارة عن رصيد يؤثر في اتخاذ القرارات؛

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 63.

- التركيز على العوامل الخارجية للقائد كالسلطة القانونية والتدريب باعتبارهما عاملان محددان لفاعلية القرار؛
 - الاهتمام بالمؤثرات الداخلية المتعلقة بالفرد في حد ذاته كالكفاءة والولاء والارتباط بالمنظمة؛
 - تساعد هذه العناصر الفرد على تحديد مجموعة من البدائل وتقييمها بشكل فردي¹.
- وفي الأخير، استخلص (Simon) أنه يمكن تعريف "المنظمة" على "أنها قرار" (L'organisation est une décision)، من خلال الاستنتاجات التالية:
1. وراء كل نشاط تقوم به المنظمة عملية اختيار، الاختيار يعني اتخاذ قرار؛
 2. إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة هي مسؤولية الإدارة العليا؛
 3. توجد مستويات لاتخاذ القرار: مستوى متخذي القرارات في القمة، ومستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات؛
 4. فشل القرارات مرتبط بالتنفيذ أكثر من الاختيار؛
 5. الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني².

2. المدرسة الكلاسيكية الحديثة: وأهم مبادئها:

- هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و مقياس للكفاءة التنظيمية؛
- كل الأهداف الأخرى تبقى خاضعة للإنجاز حسب الأولويات؛
- المؤسسة هي المحرك الأساسي للثورة الاقتصادية؛
- تتطلب الإدارة مهارات خاصة وأدوات وتقنيات مميزة³.

ومن أهم رواد هذا الاتجاه:

1.2 الإدارة بالأهداف عند "بيتر.دريكار" (Peter DRUCKER):

جعل (Drucker) من إدارة الأعمال أهم وظيفة إنسانية داخل المنظمة إذ تكمن مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تحديد المهمة الرئيسية للمنظمة؛

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 65.

² Aïm Roger, op. cit., p. 73.

³ زياد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات. مدخل تسيير المؤسسات، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 61.

- إيجاد ووضع نظام عمل ومنتج فعال يرضي الموظفين؛
- الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المنظمة الاجتماعية على محيطها مع تأثير هذا الأخير على المنظمة وتوجهاتها.
- كما اهتم (Drucker) بوظائف الإدارة العامة محددا إياها كما يلي:
- وضع الأهداف؛
- تنظيم العمل؛
- التحفيز والاتصال؛
- تكوين الأجراء؛
- تحديد معايير الفعالية¹.

اقترح "دريكار" (Drucker) عام 1960 أسلوبا جديدا للإدارة هو "الإدارة بالأهداف"؛ وهو تطبيق لنظرية "دوقلاس ماك ثرو فور" (Douglas Mc Gregor). و يعتبر أسلوبا بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرووس، عبر كل المستويات الإدارية في صياغة الأهداف وتحديد مستوى المسؤولية فيه لكل موظف مع الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز، ثم المقارنة لتحديد درجة الانحراف والسبل الكفيلة بمعالجة الخلل وتقويم المسار. وعليه، يمكننا تحديد عناصر الإدارة بالأهداف، فيما يلي²:

- الأهداف وهي النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمنظمة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها؛
- الخطط (plans) وهي الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف؛
- الأداء وهو ما يجب على الفرد فعله طبقا للخطة مع الاتفاق الذي تم مع رئيسه، بما يساعده للوصول إلى هدفه؛
- معايير الأداء وتسمح بتقييم الإنجازات؛
- مناخ العمل وتتمثل في الظروف المادية والتنظيمية المحيطة بإنجاز الأهداف؛
- نقاط التفقيش وهي مراجعة مستوى الإنجاز الدورية المشتركة بين الرئيس والمرووس، في كل مرحلة لتصحيح الانحرافات؛
- تقييم الإنجاز أي تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

¹ Aïm, ROGER, op. cit., p. 73.

² Ibid., p. 74.

يعتمد، إذن، أسلوب الإدارة بالأهداف على المشاركة باعتبار الإدارة منهجا ديمقراطيا وأسلوبا إداريا أساسه التخطيط ووضوح الهدف. من أهم مزايا هذا الأسلوب، سهولة عملية الإشراف والتوجيه، انسياب العملية الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، الشعور بالانتماء للمنظمة، الرضى الوظيفي، المرونة، تقليص درجة الروتين والرقابة ونظام الترقيات والتدريب لذوي الكفاءات المحدودة.

ولكي يكون التنظيم فعالا، حسب "دريكار" (Drucker) لابد من:

- وضوح مهمة الفرد وظيفته وصلاحيته،
- تقليص المستويات الإدارية؛
- إعطاء الفرصة لكل عضو للتخصص في عمل محدد
- مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته؛
- ديمومة التنظيم وتجديده حسب الظروف المتغيرة؛
- إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم¹.

2.2. "وليام أوشي" (William Ouchi) والإدارة الثقافية

لاحظ عالم الإدارة الياباني "أوشي" (Ouchi) أن "الإنتاجية في المنظمة اليابانية، حققت أرقاما قياسية (400%) مقارنة بالمنظمات الأمريكية... وهذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية، إنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري"².

تعتبر نظرية "Z" الإنسان العنصر الحاسم في نجاح المنظمة. تقوم هذه النظرية على مبادئ مثل الوفاء والصدقة والثقة. فالأجراء جد مرتبطين بالمبادئ الرئيسية للمؤسسة التقليدية وتجدها في الماضي إذ "تصبح أداة لقيادة المنظمة"³.

لاحظ "أوشي" (Ouchi) قصورا في النموذج الأمريكي الذي سماه نظرية "أ" (A)؛ فهو يعتمد على التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظام للرقابة. أما النموذج الياباني، فهو طريقة "ج" (J)، فهو يعتمد على مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال الإيمان الكامل بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف والمراقبة. وكلما زادت درجة الثقة في العامل كلما زادت الإنتاجية.

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 79.

³ Aïm ROGER, Op. cit.. P. 80.

رغم أنها ساعدت على اعتماد مبدأ الديمقراطية وتنمية روح الفريق، فإن نظرية "ج" (J) كان من الصعب تطبيقها خارج المجتمع الياباني. تظهر هنا نظرية "ز" (Z) كالوعاء الأمثل للتنظيم الذي يمكن تطبيقه خارج الحدود اليابانية؛ "فمراعاة التكامل والترابط بين الأنشطة والمهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل. إذ أن تكوين هذه الفرق هو أساس القوة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف"¹. ومن خلال، المقارنة بين المؤسسة الغربية والمؤسسة اليابانية، أقترح على المؤسسة الغربية إتباع النموذج الياباني²:

• المؤسسة اليابانية	• المؤسسة الغربية
- عقد مدى الحياة؛	- عقد قصير الحياة؛
- تطور وترقية بطيئة؛	- تطور وترقية سريعة؛
- مسار مهني غير متخصص؛	- مسار مهني مخصص؛
- إجراءات رقابية غير رسمية؛	- إجراءات رقابية رسمية؛
- قرارات جماعية؛	- قرارات فردية؛
- مسؤولية جماعية؛	- مسؤولية فردية؛
- اهتمام عال.	- اهتمام محدود.

يمكننا أن نستخلص فلسفة النموذج الياباني في المبادئ التالية:

- الاستقرار الوظيفي؛
- الترقية والحوافز المعنوية والمشاركة في الأرباح؛
- مشاركة الأفراد في إستراتيجيات وأهداف وتصورات أعمال المنظمة.

3.2. نظرية "ي" (Y) "دوقلاس ماك ثرو ثور" (Douglas Mc Gregor):

ينتمي "ماك ثرو ثور" (Mc Gregor) إلى تيار المدرسة العلاقات الإنسانية الحديث ، فهو يتقاسم الكثير من الأفكار مع "ماسلو" (Maslow) و "ليكرت" (Likert)؛ وكان من أشد المنتقدين لفايول (Fayol) وتايلور (Taylor) اللذان يمثلان "إدارة أعمال سلطوية مبنية على نماذج عسكرية"³.

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 145.

² Aïm ROGER, Op. cit., P. 85.

³ Ibid., P. 57.

أطلق "ماك ثرو فور" (Mc Gregor) تسمية نظرية "X" على المدرسة الكلاسيكية، وبمقابل هذا النموذج القائم، حسب، على الرقابة والعقوبات، يقترح علينا نظرية "Y" المبنية على الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم من خلال التأكيد على أهمية البعد البشري في إدارة الأعمال. تنطلق نظرية (X) من الافتراضات التالية:

- لا يحب الشخص العادي عمله وسيحاول قدر الإمكان تجنبه؛
- بسبب هذه النظرة السلبية للعمل، يجب أن يخضع العمال للمراقبة ولسلطة أكبر ونظام صارم للعقوبات؛
- يفضل الشخص العادي أن يتم قيادته، كما يتجنب المسؤوليات. وطموحاته محدودة جداً، فهو يبحث عن الأمان الوظيفي بالدرجة الأولى.

أما نظرية "Y" فتفترض ما يلي¹:

- العمل هو مصدر للرضا إذ يشبه المجهود في العمل باقي المجهود اليومي كاللعب، مثلاً؛
- ليست الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبات الوسائل الوحيدة للحصول على مردودية أفضل في العمل، إذ بإمكان الشخص قيادة نفسه إذا تقبل أهداف عمله؛
- يسعى الشخص العادي في الظروف الملائمة، ليس، فقط، إلى تقبل المسؤوليات، ولكن، أيضاً، إلى البحث عنها.

على غرار "ماسلو" (Maslow) صنف "ماك ثرو فور" (Mc Gregor) الحاجيات والرغبات، على النحو التالي²:

1. البحث عن الحماية والأمان في مكان العمل؛
2. الحاجيات الفيزيولوجية كالأكل والنوم؛
3. البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية كالحب والاهتمام والقبول من طرف الجماعة؛
4. الحاجيات الأنانية كتقدير الذات والثقة في النفس والتقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية.

أكد "ماك ثرو فور" Mc Gregor في كتابه: "البعد الإنساني للمؤسسة" (La dimension humaine de l'entreprise) على مدى أهمية الحاجيات والرغبات في حياة الإنسان، "الإنسان حيوان الرغبة، فكلما لبي إحدى حاجياته، تظهر حاجة ثانية

¹ Aïm ROGER, Op.cit., P. 52.

² Carol KENNEDY. Toutes les théories du management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités. 3^{ème} édition, Edition : Maxime, Paris, 2003, P. 221.

في مكانها. و تستمر هذه السيرورة دون أنقطاع من الولادة إلى الموت".¹ من هنا، يصبح من الضروري، تلبية الحاجات الاجتماعية والأنانية وتحقيق الذات كأهم عوامل التحفيز الوظيفي. وإذا تم التركيز على تلبية الحاجات الفيزيولوجية، فقط، فإن عملية توزيع المكافآت لن تصبح مجدية إذ ستلجأ المنظمة للعقاب لتحقيقا لإنتاجية أفضل.

تقوم نظرية "Y" على ستة (6) مبادئ رئيسية²:

1. إن المجهود البدني والذهني هما كاللعب والراحة؛ والإنسان العادي ليس لديه ميول فطري للعمل. لذا، يمكن أن يصبح العمل، في بعض المواقف، إما مصدرا للرضا، فيتم إنجاز طواعية، أو مصدرا للعقاب إذ سيتم تفاديه، إن أمكن ذلك؛
2. السيطرة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسائل الوحيدة للوصول إلى القوة الموجهة لتحقيق الأهداف. فيمكن الإنسان أن يوجه ويضبط نفسه عندما يسعى لتحقيق أهداف يشعر بالمسؤولية اتجاهها؛
3. الشعور بالمسؤولية نحو بعض الأهداف يتوقف على مجموعة الجوائز والمحفزات المرتبطة بإنجاز العمل. وأهم هذه الجوائز القبول وتلبية حاجات الأنا والذات، إذ يمكن الحصول عليها، مباشرة، من خلال الجهود الموجهة نحو الأهداف؛
4. يتعلم الشخص العادي، في الظروف المناسبة، ليس قبول المسؤوليات، فقط، لكن، أيضا، البحث عنها؛
5. يتم توزيع الموارد التي تعتمد على درجة عالية من الخيال على نطاق واسع بين الأشخاص؛
6. لا يتم استخدام الإمكانيات الفكرية للشخص في ظروف الحياة الصناعية الحديثة إلا جزئيا.

4.2. النظرية الموقفية أو الشرطية (La théorie de contingence) عند "مينزبرغ" (Henry Mintzberg):

تعد هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم أو نظرية الأنساق، فكلاهما اهتم بتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، مع ضرورة دراسة هذه الأخيرة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق التحتية.

¹ Carol KENNEDY. Op.cit., P. 221.

² Ibid., P. 222.

يفترض نجاح عملية التنظيم إدراك ظروف أو "حقيقة" المنظمة من أجل وضع إستراتيجية تتلاءم مع هذه الظروف؛ ثم الاعتماد، في الأخير، على الكفاءة العالية لتطبيق هذه الإستراتيجية وتحقيق الأهداف العامة.

ترغم "مينزبرغ" (Mintzberg) هذا التيار وكان له تأثير كبير على إدارة الأعمال المعاصرة. كان شعاره "تكوين جيل جديد من الأطارات" بعدما انتقد طريقة "أم.بي.أي" (MBA) التي اعتبرها غير صالحة لعالم الشغل؛ فلا يمكن، حسب، "تكوين مسير داخل قاعات التدريس"¹.

انتقد (Mintzberg) العقلية التسييرية للإطارات العليا التي يرى أنها مازلت تشبه تلك التي كانت سائدة لدى أقرانهم من 100 إن لم نقل 1000 سنة؛ فرغم اختلاف طبيعة المعلومات الضرورية للمنظمة بين الجيلين، إلا أنهم مازالوا يحصلون على نفس النتائج بنفس الطريقة وعبر نفس القنوات: "تتعلق قراراتهم بالتكنولوجيات الحديثة، لكنهم يستعملون طرق القرن الماضي... إنهم يفضلون المعلومات غير الرسمية والمزايدات لسرعة تداولها. فما هو دردشة، اليوم، قد يصبح حقيقة غدا"².

انطلاقاً من هذه الخلفية، قدم "مينزبرغ" (Mintzberg) عشرة (10) أدوار رئيسية للمسير، وضعها في ثلاثة أقسام:

1. أدوار الوسيط من خلال تمثيل مؤسسة وعمليات التنسيق ولقاء الشخصيات، الخ.
2. الأدوار الإعلامية وتتعلق بتكوين وتحفيز الموظفين؛
3. أدوار القيادة من خلال تسيير شبكة العلاقات.

بعد دراسة وظيفية الإدارة انتقل "مينزبرغ" (Mintzberg) إلى دراسة هياكل المؤسسة، فقدم، هنا، أكبر إسهاماته النظرية في كتابه "الهياكل الدينامية للتنظيمات" (Structures dynamiques des organisations)، عام 1993. وعرفت المدرسة الموقفية عدة إسهامات من مجموعة كبيرة من الباحثين مثل "جون ودوارد" (Jean Woodward)، "شارل بيرو" (Charles Perrot)، "مارتن إيفنس" (Martin Events) و"إنيرت تريست" (Eneryert).

¹ Caro. KENNEDY, Op.cit., p. 224.

² Ibid., p. 248.

(Trist) وغيرهم؛ وكانت أول من دعت إلى توحيد النظريات الإدارية وتكييفها مع طبيعة المنظمات بإعطاء مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم. إلا أنه يعاب عليها أنها قللت من أهمية المبادئ الإدارية، كما أنها لا تقدم حلولاً للمشكلات التنظيمية، كما تتركها لمقتضيات الموقف والزمان والمكان.

المطلب الخامس: نظريات التسيير التنظيمي الحديث "إدارة الأعمال"

- مفهوم إدارة الأعمال الحديثة تعددت تعاريف الإدارة عند مختلف الباحثين، إذ يرى "وايت" (Wait) بأنها تتكون من جميع العمليات التي تحدد السياسة العامة للمنظمة¹. ويرى "تايلور" (Taylor) أن "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجل عمله، ثم التأكد من أن العمال يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"²، أما "فايول" (Fayol) فيقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة؛ فالإدارة هي مجموع العمليات المنجزة للوصول إلى الأهداف العامة عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد المالية المتاحة، بأساليب علمية لرفع الكفاية الإنتاجية"³.

تشمل الإدارة جميع الميادين، سواء كان ذلك الميدان الصناعي أو إدارة الأعمال أو الميدان الإداري المحض، كالإدارة الحكومية، مثلاً؛ فهي نشاط يقوم به أفراد من أجل بلوغ أهداف باستعمال الموارد المتاحة بأقل تكلفة.

وظائف الإدارة: يقصد بالوظيفة كل العمليات ذات الطبيعة الواحدة التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف بعينه. وقد قيمت وظائف الإدارة، فيما سبق، مع المفكرون ومنهم "فايول" (Fayol) بأنها وظائف تقنية كالوظيفة التجارية والمالية والموارد البشرية، ووظائف إدارية، وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. ولكن، لم يصمد هذا التقسيم أمام تطور المؤسسات من جراء التطور التكنولوجي، فجاء المنظرون المعاصرون بتقسيم جديد لوظائف التنظيم، حيث تم تقسيمها إلى جزئين أساسيين:

أولاً: الوظائف العملية (Les fonctions opérationnelles): هي تلك الوظائف التي تساهم، مباشرة، في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال المكانة التي تحتلها في السوق؛ ومفهوم السوق، هنا، هو ذلك المفهوم الواسع الذي يشمل سوق المستهلك والسوق المالي وسوق التمويل.

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة، ط2، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 05.

² مشهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة، للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 13.

³ المرجع نفسه، ص 3.

1. الوظيفة التجارية: وهي الوظيفة التي تعمل على حمل المنتج من مركز الإنتاج إلى مركز الاستهلاك، أي التي تحدث العلاقات بين المنتج أو الخدمة والمستهلك النهائي. غير أن هذا المفهوم تغير مع تطور الحاجات وتعقيد الحياة الاجتماعية والتطور التكنولوجي، حيث أصبح الإنتاج الكمي سهل المنال بفضل شيوع التكنولوجيا؛ مما جعل المنافسة تزداد حدة بين المنتجين لحد أنهم يجدون صعوبة لإيجاد منفذ لسلعهم. ونتج، عن ذلك، كساد كبير للسلع نتيجة التطور التكنولوجي الذي يسمح بإنتاج سلع بكمية كبيرة و بجودة رفيعة في نفس الوقت.

ونتيجة لهذا التطور، أصبحت للوظيفة التجارية سيرورة تنطلق من رغبات و أذواق السوق إلى المصنع، عكس ما كانت عليه، سابقا، من المصنع إلى السوق. و نتيجة لهذا، دخلت تقنيات التسويق ودراسة السلوك و نظريات علم النفس لتدرس سلوك المستهلك وتتنبأ بحاجياته إذ أصبح التنظيم تابعا للسوق وليس العكس. غير أن هذا لا ينفي أن الوظائف الإدارية المتعلقة بالأداء التجاري تبقى قائمة كالفواتير وسندات الطلب، وغير ذلك من الأفعال المتعلقة بالنشاط التجاري.

2. وظيفة الإنتاج: يقصد بالإنتاج "ذلك النشاط الاجتماعي المنظم الموجه لتلك السلع والخدمات من خلال عناصر الإنتاج المقتناة من السوق"¹، سواء كان سوق السلع أو الخدمات أو العمل".

أول من درس هذه الوظيفة هو "آدم سميث" (Adam Smith) في القرن 17، حيث اقترح مبدأ تقسيم العمل ليحذو حذوه، فيما بعد، تايلور (Taylor)، الذي وضع ما أسماه بالتقسيم العلمي للعمل؛ و تكمن أهم أنواع الإنتاج في العناصر التالية:

- **الإنتاج حسب الطلب:** هو إنتاج سلعة ما، حسب طلب الزبون وخصوصيته، بحيث لا يوجد مخزون لهذا المنتج، لأنه موجه لطلب الزبائن الذين طلبوه مسبقا؛
- **الإنتاج على المخزون:** و في هذا النوع، لا يتم تخزين المنتج، بل إنتاجه، بصفة مستمرة، دون تخزين، كإنتاج الكهرباء، مثلا، أو كخدمة الدراسات، مثلا؛

3. الوظيفة اللوجيستية والشراء: وتعرف هذه الوظيفة على أنها "جميع النشاطات التي تهدف إلى توفير، بالقدر الأدنى من التكاليف، كمية محددة من المواد، في الوقت والمكان المحدد، حين يتجلى الطلب"²؛

¹ Jean RONDREUX et Jean-Baptiste RONDREUX. **La gestion industrielle**. Edition : Vuibert, France, 2007, p. 16.

² André CAVAGNOL et Pascal ROULLE. **Management des organisations**. Les éditions Guallino, France, 2009. P. 87.

وظيفة الشراء: تربط المؤسسة مع الممون من أجل الحصول على سلع و خدمات لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة¹؛

وظيفة النقل: وهي تعمل على نقل المنتج النهائي من مركز الإنتاج إلى مركز الاستهلاك، كما تنتقل المواد الأساسية والعتاد من سوق الممون إلى مركز الإنتاج؛ إضافة إلى ذلك، نقل العمال، إن كان ذلك لازماً؛ وتلجأ المؤسسة إلى استعمال وسائل نقل خارجية أو ما يسمى بالمناولة إذا كانت هذه الخطوة أقل تكلفة؛

وظيفة تسيير المخزون: وهي العمليات التي تعمل على ضبط وتسوية تدفقات المواد الأولية والسلع². فالتسيير المثالي يجنب المؤسسة تكاليف باهظة، من حيث الحصة المحاسبية أو من الناحية المادية، لما يحمله المخزون المكس من مخاطر كالحريق والتلف، إلخ...

4. وظيفة البحث والتطوير: و تكمن في دراسات السوق التي تساهم، من خلالها، المؤسسة، على تطوير قدرتها الإنتاجية من حيث الكم وتكييف منتوجها مع حاجات الزبائن و متطلباته.

ثانياً: وظائف الدعم (Les fonctions de soutien)

هي الوظائف التي تدعم الوظائف العملية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مباشرة. فهي عبارة عن خدمات تقدمها للوظائف العملية؛ و تتمثل في الوظائف التالية:

1. الوظيفة الإدارية: الوظيفة الإدارية هي "سلسلة من العمليات متجانسة، نسبياً، وعرضية؛ وبالتالي، فإنها تؤثر على عدة وظائف أخرى. فكل ما هو ليس تجاري ولا تقني، يعتبر نابعا من الوظيفة الإدارية"³.

يرى "كفانول" (CAVAGNOL) و"رول" (ROULLE) أن الإدارة يمكن أن نطلق عليها ما أسماه "ما وراء الوظيفة" (Meta-fonction) أي الوظيفة الفوقية التي تنمي المردودية الإدارية وتحسن جودة الخدمات الإدارية، كما تحسن ظروف عمل المناصب الإدارية وتقلص من تكاليف الإدارة⁴.

¹ Jean-Michel MOUTOT et Emmanuelle BERNARDIN. **Mesurer les performances de la fonction achats**. Les Editions d'Organisation. France.2010. P. 154.

² André. CAVAGNOL et Pascal. ROULLE. Op.cit., p. 154.

³ Ibid., p. 174.

⁴ Ibid., p. 176.

2. **وظيفة الصيانة:** جاء في مقاييس "أفنور" (AFNOR) أن وظيفة الصيانة تهدف إلى صيانة أو استفادة ممتلكات الإنتاج حتى تبقى تستمر في أداء خدمة معينة.

تستعين المؤسسة بوظيفة الصيانة على شكلين:

- **الصيانة التصحيحية:** تتدخل الصيانة، في هذا الحال، بعد ظهور العطب وقد تتدخل لإصلاح مؤقت للجهاز إذ يتبعه، بعد ذلك، إصلاح كلي أي إعادة كذا لشكله الأصلي.
- **الصيانة الوقائية:** تتدخل الصيانة الوقائية قبل حدوث الأعطاب، وذلك، عبر مراقبة دورية لنقاط معينة في التجهيزات.

3. **وظيفة الموارد البشرية:** تطور مفهوم وظيفة المستخدمين إلى مفهوم الموارد البشرية باعتباره عامل من عوامل الإنتاج. فالتطور التكنولوجي جعل من الموارد المادية موارد ثانوية، لما اقتنع التنظيم أن المورد الأساسي الذي يعلو كل الموارد هو المورد البشري. تعرف وظيفة المستخدمين على أنها "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعمل وعلاقتهم مع المنظمة وتهدف الوظيفة الإدارية إلى رفع مستوى كفاءة العمال وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم"¹.

يذكر الدكتور فايز حسين أن دور تسيير الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:

- التخطيط للمهارات التي تحتاجها المنظمة ومراقبة التقييم؛
- التوظيف لأكبر شريحة من الأفراد المؤهلين؛
- التكوين من أجل الرفع من المهارات².

ويضيف " كافانول" (CAVAGNOL) أن دور وظيفة تسيير الموارد البشرية يتسع إلى دور اتصالي وتلاؤمي من خلال:

- تسيير التكوين بالتقريب والتنبؤ بالحاجيات وإعداد مخططات التكوين وإنجازها؛
- تسيير وسائل الإعلام الداخلية وتسيير الاجتماعات والنشر الحائطي؛
- المفاوضات وإعداد الاتفاقيات الاجتماعية؛
- التنبؤ بالصراعات الفردية والجماعية والعمل على حلها؛
- تسيير العلاقات مع الأطراف الخارجية ومنها مفتشية العمل؛
- تنمية حوافز العمال الإيجابية والسلبية.

¹ حسين فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 91.

² المرجع نفسه، ص 98.

4. وظيفة المحاسبة والمالية: يجدر بنا التفريق بين المالية والمحاسبة، فالمحاسبة تكتفي بجمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالتدفقات المادية والمالية وإعداد الحصيلة في نهاية السنة؛ بينما الوظيفة المالية تتوسع لتشمل دراسة وأداء أنجع الطرق وأقلها تكلفة لجلب رؤوس الأموال وتمويل نشاط المؤسسة.

- **الوظيفة المحاسبية:** تقوم وظيفة المحاسبة على ركيزة أساسية ألا وهي ازدواجية العمليات بين الموارد والاستخدامات من أجل تحقيق التوازن. فإن كان يعبر عن الموارد برؤوس الأموال (الديون والمساهمات)، فإن الاستخدامات تخص مجالات استخدام رؤوس الأموال (الأجور، الشراء). و يقصد بإزدواجية العمليات كل تحرك يطرأ على الموارد ينتج عنه تغير بنفس القيمة في الاستخدامات.

وترتكز وظيفة المحاسبة على المبادئ التالية¹:

- **مبدأ استمرارية الاستغلال:** تلتزم المنظمة، عندما تباشر النشاط، بمواصلة الاستغلال بدون نية التوقف أو تقليص النشاط؛
- **مبدأ استمرارية المناهج:** تلتزم المنظمة حين تقديم حصيلة النشاط، بطريقة تقييم موحدة لا يمكن تغييرها من سنة لأخرى؛
- **مبدأ استقلالية التمارين السنوية:** تستخدم الحسابات لتسجيل التدفقات، خلال مدة زمنية، بحيث يمكن ربط تكاليف تدفقات كل سنة مستقلة بذاتها؛
- **مبدأ عدم تعويض الأصول بالخصوم:** ويقوم هذا المبدأ على أساس أن الأصول والخصوم تقيم كل واحدة منها على حدى فلا يمكن تعويض الأصول بالخصوم ولا العكس؛
- **مبدأ التكاليف التاريخية:** يقوم هذا المبدأ على أساس أن التكاليف تسجل بالقيمة يوم اقتنائها و تسجل السلع المقتناة نقداً، بتكلفة اقتنائها؛ و تسجل تلك التي دخلت مجاناً بقيمتها في السوق و تسجل التي أنتجت داخل المؤسسة بتكاليف الإنتاج.
- **الوظيفة المالية:** يصف " فالسن" (Galsene) نشاط الوظيفة المالية كالتالي:

- كل عمليات المؤسسة التي تترجم إلى تحركات نقدية؛
- كل المهام المتعلقة باقتناء رؤوس الأموال لتمويل نشاط المنظمة؛
- كل المهام المتعلقة باقتناء رؤوس الأموال من أجل المحافظة أو توسيع نشاط المنظمة، من جهة أخرى، مراقبة مطابقة رؤوس الأموال مع الأهداف المسطرة².

¹ André Cavagnol et Pascal Roulle, op. cit., p. 197.

² A. GALSENE. **Introduction à la fonction financière dans l'entreprise**, Edition : Les manuels du CERFA, Faculté des Sciences Economiques, France, 2004. P. 230.

تعتمد المنظمة الحديثة، اليوم، بالدرجة الأولى، على العنصر البشري، من خلال الأدوار والمكانة التي يجب أن يحتلها داخل التنظيم بعد بروز دوران تنظيميان رئيسيان في السنوات الأخيرة¹:

1. يتعلق الأول بالتسيير، عن طريق المشروع، من خلال تجميع المواهب والكفاءات المتنوعة وتكليفهم بأداء مهمة معينة، ليس من خلال المناصب التي يحتلونها، ولكن، من خلال الأهداف العامة للمؤسسة؛

2. ويتعلق الثاني بتقليص عدد المنظمات المبنية على مفهوم "المنصب"؛ منذ حوالي عشر سنوات، ساد، ذلك، تحت تأثير "إي.تي.سي" (ITC) و"معرفة إدارة الأعمال (Knowledge Managment) إذ أصبح الاعتماد بالدرجة الأولى، على الكفاءة وليس المنصب.

¹ Jean-Marie PERETTI. **Tous vertueux : pour une performance durable des organisations**, Les Editions d'Organisation, Paris, 2010. P.P. 42 – 43.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

نتعرض في هذا الفصل إلى معرفة تاريخ الاتصال التنظيمي، كيف نشأ وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفهومه وتعريفه

غالبا ما يعتبر الاتصال في المؤسسة سببا لجميع المشاكل من جهة، وعلاجاً كفيلاً لحل هذه المشاكل من جهة أخرى. وبالفعل، فقد أصبح من المألوف أن نحمل "مشكل الاتصال" مسؤولية أي خلل تنظيمي، ولعلّ هذه المعايينة سمحت لنا برفع الستار عن الأوهام السائدة داخل التنظيمات والمتعلقة بالخصائص والمزايا التي يفترض أن تطبع الفعل الاتصالي.

فبادئ ذي بدء، تجدر الإشارة إلى وجود تنظيمات - ولعلّها الملاحظة الأولى المبدئية - بحيث يعتبر التنظيم جزء لا يتجزأ من المجتمعات الإنسانية؛ فقد اجتمع الأفراد، منذ القدم، لتشكيل تنظيمات شتى (عسكرية كانت، وتربوية، وجماعية، وصحية، وسياسية، وثقافية، الخ...). وتتكون كل هذه التنظيمات من أفراد يقومون بأدوار شتى، ويشغلون مراكز متعدّدة، ويتمتعون بمؤهلات متفاوتة، ويتبنون استراتيجيات مختلفة، وقد تدعوهم الحاجة إلى التحوار، وتبادل المعلومات، والتفاوض بشأن علاقاتهم، وإلى بناء معارفهم... الخ، وبعبارة أخرى، فهؤلاء أفراد يتواصلون فيما بينهم، بل يتعيّن عليهم "التواصل" من أجل تنسيق أفعالهم داخل التنظيم في حد ذاته. وعليه، يمكننا القول - بناء على ما ذكره "تايلور" (Taylor) على وجه الخصوص - بأنه لا يمكن فصل "التنظيم" عن "الاتصال"؛ فالأمر لم يعد يتعلّق بالاتصال في التنظيم بل بالاتصال بالتنظيم، ولازلنا نلحّ على أنّ الاتصال هو الرحم الذي تتشكل فيه المؤسسة وتتكوّن.

ويثير موضوع الاتصال التنظيمي العديد من التساؤلات داخل التنظيمات، سواء فيما يتعلق بعلاقات العمل، أو العلاقات بين الأشخاص، أو الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، أو الآليات الصريحة والضمنية الرامية إلى اتخاذ القرار، أو نشر المعلومة، أو العلاقات العامة، أو القيادة، أو تسوية النزاعات، أو التفاوض، الخ¹.

¹ S. GROSJEAN et L. BONNEVILLE. **TIC, organisation et communication : entre informativité et communicabilité**, congrès pratiques et usages organisationnels des technologies de l'information et de la communication, Rennes, France, 2006. PP. 131 – 134.

ويقترح "زريفان" (Zarifian) - في كتابه المعنون "العمل والاتصال" - التعريف الآتي للاتصال: "إنّ الاتصال هو محاولة التفاهم، محاولة الاتفاق على شيء ما (اتفاق جزئي على الأقل)، كما يتمثل في : "الرغبة في التفاهم"¹. غير أنّ هذا التعريف يتناقض مع المقاربة الوظيفية التي تُعرّف الاتصال على أنه نقل رسالة يوجّهها متكلم ما إلى مستمع ما، بحيث تحمل الرسالة المعنى المراد (Giroux & Demers, 1998) وبعبارة أخرى، يتجلى ذلك من خلال النماذج الرمزية (Shannon & Weaver, 1949)، والاستدلالية (Sperber & Wilson, 1986) الخاصة بالاتصال، التي تهدف إلى إبراز طريقة المعالجة التي يستعملها المستمع²، وتمثّل نماذج الاتصال المذكورة مراجع نظرية تقدّم لنا الطريقة التي يمكننا أن نتصوّر بها الاتصال داخل التنظيمات، أي الاتصال "المنظّم".

إنّ تصوّر الاتصال التنظيمي يفترض - قبل كل شيء - تحديد معالم مفهوم تتعدّد معانيه، يُحيل إلى واقع يُرى وإلى جملة من الأبحاث. وتنماشى عبارة الاتصال التنظيمي مع ما يمكن أن نحدّد به عملاً اجتماعياً ونظرياً لا يعرف الاستقرار الدلالي³. وقد توالى عبارات اتصال المؤسسة/المؤسسات، والاتصال العام، واتصال الشركة، والاتصال المؤسّساتي، والاتصال التسويقي - الواحدة تلو الأخرى - وأضيفت إلى العبارة السابقة ألا وهي: العلاقات العامة. وبناء على ما سبق ذكره، فإن الأمر يستدعي التفكير في العبارات الموجودة التي من شأنها أن تزيّف الحقائق⁴؛ "فخلف كل عبارة، ترسم نظرة نحو العالم، ويتكوّن خيار المجتمعات، فكل عبارة مختارة تحمل في طياتها عالماً اجتماعياً وسلسلة من التطلّعات والانشغالات". ولعلّ ظهور مختلف هذه العبارات في المجالين المهني والأكاديمي يبدو لنا منحصراً في نقطة النقاء المسألة الديمقراطية التي ترمي إلى الحصول على المعلومة والقرار، والمسألة الاقتصادية التي تتميز بتعزيز منطق السوق.

وقد يسمح المظهر الخاص لهذه الواجهة - في مختلف البلدان - بفهم ظاهرة عدم استقرار المصطلحات في الوقت الحالي. أمّا عُرف العلاقات العامة - الذي يُعرّفه

¹ Philippe ZARIFIAN. **Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise**. Presses universitaires de France, 1996, p. 116.

² C. BRASSAC. **Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières**, Colloque des sciences et des frontières, Nancy, 10 mai 2001.

³ Philippe CABIN et Jean-François DORTIER. **La communication : Etat des savoirs**. 3^{ème} édition actualisée, Editions Sciences humaines, France 2008, P. 82.

⁴ Nicole D'ALMEIDA et Yanita ANDONOVA, "La communication des organisations", in Sciences de l'information et de la communication, PUG, 2013.PP. 23-33

"ج. غرينيج" (J. Grunig) بأنه الرغبة في تنظيم وتسيير الواجهة بين تنظيم ما وجمهوره - فهو مفهوم متأصل في البلدان الأنجلو ساكسونية، التي تمنح دستوريا أدورا متساوية للفاعلين السياسيين والاقتصاديين. ولا يزال عرف العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية منتشرا بشكل كبير، وذلك من خلال، مَعْلَمَيْن بارزين ألا وهما: "ج. غرينيج" (J. Grunig) من جامعتا ماريلاند Maryland و "ر. هيث" (R. Heath) من هوستون Houston. كما أن هذا العرف منتشر في روسيا أيضا، إلا أنه مهّدّ بعبارة الاتصال التنظيمي، وهو منتشر أيضا في البرازيل - وهو البلد الذي يعاد فيه رسم ملامح إصلاح التعليم - وقد صارت عبارة علاقات عامة "ع ع" (RP) في أمريكا الجنوبية وهي مطروحة حاليا للنقاش وللمقارنة مع عبارات أخرى تتمثل في: الاتصال المتكامل "كينش" (Brésil, M. Kunsch)، واتصال التنظيمات أو اتصال السوق (الشيلي). أما "مارغريدا كانش"

(Margarida Kunsh) - إحدى المفكرات الرائدات في هذا المجال في البرازيل ومنشطة مجلة Organicom - فإنها تقصد بالاتصال المتكامل كل عمليات الاتصال المؤسساتي، واتصال السوق، والاتصال الداخلي، والاتصال الإداري. وليست هذه العبارة نتيجة جامدة لتركيب عناصر متفرقة، بل هي عبارة تُركز على المسار المتصاعد لتداخل الأبعاد، وتدعو إلى التفكير في حركية المكونات. وعلى غرار العديد من البلدان، فإن كندا تعرف تجاذبا كبيرا بين ثلاث عبارات تتعايش في أغلب الأحيان وبصفة متصارعة فيما بينها، وهي: العلاقات العامة، والاتصال التسويقي، والاتصال التنظيمي. وفي سنة 1944، أعيدت في بلجيكا تسمية تدريس فرع "العلاقات العامة"، الذي فُتح سنة 1958 بجامعة لوفان (Louvain)، ليطلق عليه "الوساطة المؤسساتية"¹ (médiation institutionnelle).

أما بفرنسا، فقد استبدلت في سنة 1996 تسمية العلاقات العامة في مدرسة "سلزا" (Celsa) بتسمية "اتصال المؤسسات والهيئات". ومنذ بداية التسعينات، بادرت جامعة "بورديو" (Bordeaux) إلى استعمال عبارة اتصال التنظيمات، ولعلّ تخلي فرنسا عن استعمال مفهوم العلاقات العامة قد فتح المجال أمام تعدّد العبارات. وفي الوقت الذي تراجع فيه مفهوم اتصال المؤسسة أمام تعدّد الاتصالات التي يتكفّل بها فاعلون آخرون (الجمهور، والجمعيات، والمنظمات غير الحكومية)، أخذ مفهوم الاتصال التسويقي في الانتشار، وإن دلّ ذلك على شيء إنما يدلّ على تفوق النظام التجاري حاليا. ومن المؤكّد أن الغموض الذي يحوم حول مفهوم

¹ Pierre PAQUETTE. La communication organisationnelle, Bulletin, vol. 1, N° 5, 2015. PP.1-2

الاتصال العام سيؤدّي بالضرورة إلى اختفائه، في حين أنّ عبارة الاتصال المؤسّساتي فرضت نفسها من خلال المفهومين المزدوجين ألا وهما: اتصال المؤسسات والاتصال المؤسّس¹ (communication instituant).

ولكن كيف يمكننا تعريف الاتصال التنظيمي؟ وما هو مجاله؟

يشمل الاتصال التنظيمي كافة أشكال الاتصال التي يستعملها التنظيم قصد التواصل والتفاعل مع جماهيره. وحسب "ريل" (Riel)²، فإن الاتصال التنظيمي يشمل العلاقات العامة، والاستراتيجيات التنظيمية و الشؤون العامة (public affairs)، والتسويق المؤسّساتي، والإشهار المؤسّساتي والاتصال الداخلي والاتصال الخارجي. وبعبارة أخرى، يضمّ الاتصال مجموعة غير متجانسة من نشاطات الاتصال الموجه أساساً نحو الجماهير أو الفئات التي يتواصل معها التنظيم ويعتمد عليها.

أمّا "كربس" (Kreps)³ فإنه يرى في الاتصال التنظيمي طريقة يحصل من خلالها أعضاء التنظيم على المعلومات الهادفة وعلى التغييرات المتعلقة بهذا التنظيم، فمن منظور هذا المؤلف، يقوم الاتصال التنظيمي بوظيفة المصدر الذي يبيث المعلومة لأعضاء التنظيم (جمع المعلومات data-gathering)، بحيث تتشكل المعلومة في البيئة الوسيطة المتغيرة التي تربط الاتصال بالتنظيم.

وانطلاقاً من كون الاتصال التنظيمي مرتبطاً بعمليات الاتصال التي تُميز التنظيمات الإنسانية، فقد عرّف كل من "دانيالز" (Daniels)، و "سبايكر" (Spiker) و "بابا" (Papa)⁴ ثلاثة نماذج أو أبعاد للاتصال التنظيمي، ألا وهي: البعد التقليدي، والتفسيري والنقدي.

النموذج التقليدي - الذي يُعد أقدم هذه النماذج الثلاثة - يُعتبر الاتصال التنظيمي نشاطاً يمكن قياسه، وتقنينه، وتصنيف سلوكه، وثمة علاقة بين العملية التواصلية والفعالية التنظيمية. وفي هذا النموذج، يمكن معاينة فترتين: الفترة الأولى: في الوقت الذي يُعتبر فيه التنظيم بمثابة

¹ Nicole d'ALMEIDA et Valérie CARAYOL. « La communication organisationnelle, une question de communauté », Revue française des sciences de l'information et de la communication, N° 4, 2014, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 01 août 2015, URL : <http://rfsic.revues.org/870>

² C. RIEL. **Principles of corporate communication**, Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995. P 127

³ G. KREPS. **Organizational communication : theory and practice**, New York, Longman, 1990. P 237

⁴ T. D. DANIELS, B. SPIKER et M. PAPA, **Perspectives on organizational communication**, Dubuque, Brown & Benchmark Publishers, 1997. PP. 17-27

آلة (نظرة آلية)، فإنه يُنظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه عملية آلية (شبيهة بالآلة) (machinelike)، الفترة الثانية: وفي منظور أحدث لتنظيم، فإن الاتصال التنظيمي يعد عملية عضوية وحركية.

أما النموذج الثاني فيتمثل في النموذج التفسيري الذي ينظر إلى التنظيمات على أنها ثقافات، ومن هذا المنظور، يُعد التنظيم ظاهرة ذاتية، إذ لا يتحقق الفعل الاجتماعي إلا إذا اشترك الأشخاص في مدلولات ذاتية، وتمثل الثقافة التنظيمية شبكة من المدلولات، وتسعى البحوث التفسيرية إلى إبراز الحقائق المبنية اجتماعيا في التنظيمات، فهي تدرس الاتصال باعتباره عملية ينتج عنها هذا البناء الاجتماعي، أي الرموز والمدلولات التي تشمل مختلف أنواع السلوكات التنظيمية، كما يُنظر إلى التنظيم على أنه فضاء للتفاوض أو نظام للتفاوض (negociate order) الذي ينتج عنه المبادلات والخطابات الجماعية.

ومن هذا المنطلق، يركز المنظور التفسيري على العملية الرمزية التي تبني الواقع التنظيمي اجتماعيا، اجتماعيا عن طريق الاتصال؛ وبعبارة أخرى، ينشأ هذا الواقع ويُعتمد من خلال التفاعل بين الأفراد¹.

في الوقت الذي ينظر فيه المنظور التقليدي إلى عالم الفعل الاجتماعي والتفاعل على أنه عنصر مكون من سلوكات ملحوظة وملموسة، فإن المنظور التفسيري يسعى إلى إثبات أن الثقافة تمثل خلفية للسلوكات الظاهرة.

أما فيما يخص النموذج النقدي، فهو يتعامل مع التنظيم باعتباره أداة للقمع، بحيث يولي اهتمامه للطبقات التنظيمية المضطهدة ألا وهي: العمال، والنساء، والأقليات، والمجموعات الأخرى التي تعتبر طبقات مضطهدة. وحتى إذا ما تقبلنا مخاطرة التبسيط، فإنه يمكننا من خلال هذا المنظور أن نؤكد مدى انشغال الباحثين بالبنية الاجتماعية وبالعملية الرمزية في آن واحد، غير أن القمع التنظيمي لا يشمل البنية الاجتماعية أو العملية الرمزية فحسب، بل يشمل أيضا العلاقة بين الاثنين؛ ففي هذا النموذج، يُنظر إلى الاتصال على أنه أداة للسيطرة، إذ يتعلق الأمر بتحريف منهجي للاتصال الذي يعدّ فعلا متعمدا ومتوصلا للعملية الرمزية ويهدف إلى

¹ Philippe CABIN et Jean-François DORTIER. Op.cit., PP. 81 – 87.

انتقاء مصالح الموظفين، فعلى سبيل المثال، من له مصلحة في سرد قصص عن "الأبطال" الذين أسسوا التنظيم؟ فبالنسبة للمقاربة النقدية، فإن المستفيد من ذلك هم مسيرو التنظيم الذين يستعملون هذه "القصص" لإشراك أعضاء التنظيم.

وتشير "كانش" (Kunsch) إلى "ضرورة أن يصبح الاتصال التنظيمي قطاعا استراتيجيا يضم مجموعة من القيم، ويسهل العمليات التفاعلية من خلال العلاقات العامة القائمة بين التنظيم وجماعه المخرفة، والرأي العام، والمجتمع عموما". وتدعم المؤلفة طرح الاتصال المتكامل، معتبرة إياه "فلسفة تتقارب فيها مختلف المجالات، مما يسمح بعمل تآزري" ¹ (synergique).
و يفترض هذا المنظور مسبقا وجود اتحاد بين الاتصال المؤسسي، واتصال السوق، والاتصال الداخلي، والاتصال الإداري وهي مجموعة العناصر التي يتركب منها الاتصال التنظيمي ².

إنّ تحليل التنظيم باعتباره فضاء ونظاما للاتصال يُحيل أكثر فأكثر إلى انشغالات الاتصال الذي يطلق عليه اسم "الاتصال الداخلي". وبالفعل، يعدّ الاتصال داخل التنظيم ثمرة نظام من الفاعلين يتميز بالتعقيد والحركة، يجمع بين كفاءة الفاعلين والإستراتيجية الاتصالية، وبين الهوية والقصص الفردية، وبين وجود ثقافة ورموز اتصالية مشتركة، وبين الدعامات والقنوات المناسبة، وبين سياق (اقتصادي، واجتماعي، وسلمي، ومادي وحسي...) ووضعيتها معينة... إلخ.

¹ M. KUNSCH, cité dans: « Qu'est-ce que la " Communication organisationnelle" dans un pays de contact ? » par : Cleusa Maria ANDRADE SCROFERNEKER, Sociétés N° 83 /2004/1, pp. 79 - 88

² Ibid., p. 150.

المبحث الثاني: تطور الاتصال التنظيمي

لا يُعد التواصل تحريرا للمعلومة فحسب، بل يعمل أيضا على انتقائها والتأكد من أنها ستصيب الهدف المنشود. ويعد الاتصال حجر الزاوية لتحقيق أي تنظيم.

ولقد تزامنت نشأة الاتصال التنظيمي مع نشأة المؤسسات، ومنذ ذلك الحين، يتجلى لنا تطوره من خلال مختلف المؤلفات. وفي نهاية الثمانينات، أصبحت المهمة الرئيسة المسندة للاتصال الداخلي تتمثل في تسهيل التبادلات، وتمرير الاتصال، وكذا تلقين المستخدمين منطق المؤسسة. وبعد مرور عشر سنوات، تطورت الأولويات و أصبحنا ننتظر من الاتصال الداخلي تسهيل نقل المعلومات، و تراجعت الأهداف السابقة إلى المرتبة الثانية¹.

وبتطور علم النفس الاجتماعي ابتداء من سنة 1930، اعتُبر اتصال التنظيمات مجالا فرعيا للعلاقات الإنسانية يهتم فيه بالإمكانات البشرية (السلوك، والفهم، والحركية) على وجه الخصوص، ولم يستقل كعلم قائم بذاته إلا ابتداء من الأربعينيات.

وفي الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، ركّز كل من علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع على تطبيقات الاتصال. وأخيرا، وفي سنة 1948، و مع صدور النظرية الرياضية للاتصال التي وضعها "كلود شانون" (Claude Shannon)، أصبح الاتصال "الانشغال العلمي" من قبل العديد من المنظرين.

- في سنوات 1960: صدرت المؤلفات الأولى التي تناولت مجال اتصال التنظيمات ومنها: "لي ثاير" (Lee Thayer) في سنة 1961 و 1968، و"شارل ردينج" (Charles Redding) في سنة 1964 و 1972.
- وفي 1963: نشرت مجلة علمية تحت عنوان: مجلة اتصال المؤسسة: Journal of Business Communication
- وفي 1967: نشر "فيل تومكينس" (Phil Tompkins) و "لي ثاير" (Lee Thayer) تقارير أبحاث بصفة مستقلة.
- وفي 1988: وصف كل من "ردينج" (Redding) و "تومكينس" (Tompkins) دراسة "ثاير" (Thayer) المتخصصة (كأول محاولة جادة لضبط الاتصال)

¹ Marie-Hélène WESTPHALEN. Communicator : Le guide de la communication d'entreprise, Éditions Dunod, 1998, P 37.

- وفي 1967: أظهر أخيرا "تومكينس" (Tompkins) مفهوم "الاتصال التنظيمي" (Organizational Communication)
- وفي 1969: تحولت الجمعية الوطنية لدراسة الاتصال (NSSC) إلى الجمعية الدولية للاتصال (International Communication Association).
- في سنوات السبعينيات، قام العديد من المؤلفين بإعداد مقدمة منهجية للاتصال التنظيمي (Farace ، ومونج Monge ، وراسل Russell). وفي سنة 1976، نشر ساج Sage تحقيقا بعنوان: "الاتصال التنظيمي: ملخصات، وتحليل ونظرة عامة" (Organizational Communication : Abstracts, Analysis and Overview). ويرتبط هذا التحقيق بتقارير لبحوث تم إعدادها في مجال الاتصال التنظيمي¹.

وفي هذه الفترة، عرف الاتصال التنظيمي اتجاهين اثنين:

أ. "الاتصال داخل التنظيم والبحوث التي تولي اهتماما خاصا للتسيير" و"التحليل الاجتماعي للأنظمة". وإذا تحدثنا عن التحليل في تلك الفترة، فإننا إما أن نتناول الفرد وردود أفعاله (النظرة الجزئية).

ب. وإما أن نتناول التنظيم باعتباره نظام أفراد. (النظرة الكلية)².

وقد عرفت الفترة الممتدة من الستينات إلى السبعينات تحولا في الطريقة التي يُدرّس بها الاتصال على المستويين النظري والمنهجي خلافا للبحوث التي بقيت على حالها، ويبقى تغيير هذه الأخيرة رهينا بتدخل كارل إ. ويك Karl E. Weick وأنثوني جيدنز Anthony Giddens اللذين نجحا - خلال مؤتمر واحد انعقد سنة 1981 - في تغيير المفهوم الذي كان سائدا إلى ذلك الحين.

ويُركّز ويك Weick على المُنظّم (organizing) (الحركية) أكثر من تركيزه على التنظيم (organisation) (الوحدة الاجتماعية)، بينما يقترح جيدنز Giddens توحيد النظرتين

¹ <https://directionlacom.wordpress.com/2012/12/10/la-communication-organisationnelle/> site consulté le 22 juin 2014

² Sylvie GROSJEAN et Luc BONNEVILLE. *La communication organisationnelle, Approches, processus et enjeux*, Edition Chenelière Education, Montréal, 2011, P.57

الجزئية والكلية من خلال "تسليط الضوء على تشكيل البنية باعتبارها خاصية التفاعل، مؤكداً أهمية العلاقة بين الدال والمدلول في تكوين الفعل"¹.

عرفت فترة ما قبل سنة 1980، منعرجاً تفسيرياً ميّزته سيطرة المقاربة الوظيفية في مجال الاتصال التنظيمي، إذ يُعد الاتصال عارضا اصطناعياً، ووسيلة للمراقبة، وأداة للإقناع".

وفي سنة 1980، اكتسبت المقاربة "التفسيرية" مفهوماً جديداً، بحيث "أصبح التنظيم يمثّل فضاء رمزياً مكوناً من رموز تسمح للأفراد ببناء الواقع بصفة مستمرة من خلال أفعال الاتصال وبواسطتها"².

وفي صيف سنة 1981، اجتمع عدد من الباحثين الأمريكيين بـ Alta من أجل عرض أفكارهم حول الاتصال التنظيمي. وبعد مرور سنتين، وجد المؤتمر المنعقد في ذلك اليوم صداه، إذ كان حافزاً في ظهور كتاب اشترك في تأليفه العديد من الباحثين بعنوان: الاتصال والتنظيمات: مقاربة تفسيرية Communication and : an interpretative approach Organizations (Putnam et Pacanowsky, 1983)، وهو مؤلف يتحدث عن الرغبة في جعل الاتصال مفتوحاً على مقاربات أخرى كذلك، تتميز بالنقد وتفسير أوفر، باستثناء المقاربة الوظيفية. وقد سبق لـ ويك Weick وأن تطرّق في الفصل الأول، إلى الغموض المحيط بمفهوم الاتصال، ونتيجة لذلك، يقول Weick "لم يكن بمقدورنا - حتى ذلك الحين - التوصل إلى نظرية واضحة عن ماهية الاتصال الحقّة، ولطالما تُهنا بين مستويات التحليل الكلية والجزئية دون التوصل إلى إدراك الفروق بينها"، وفيما بعد، عكف بوتنام Putnam لإعطاء نظرة واضحة عن التنظيم باعتباره تشكيلة من الرموز، الكلمات، والسلوكيات. وقد اتبع المسار المادي والاجتماعي لتفسير العلاقات بين الأشخاص الذين يتواصلون فيما بينهم "والذين يتطورون بفضل الصراع والتغير"³.

¹ N. D'ALMEIDA et Y. ANDONOVA. « La communication des organisations », in OLIVESI S, (dir.), Sciences de l'information et de la communication, objets, savoirs, discipline, Grenoble, PUG, 2006, pp. 129-143.

² Valérie CARAYOL. Communication organisationnelle : une perspective allagmatique. Editions l'harmattan, 2004, P. 47

³ Luc BONNEVILLE, Sylvie GROSJEAN & Martine LAGACE. « Où va la communication organisationnelle ? De la nécessité de comprendre le lien entre communication et organisation dans une perspective d'analyse Nord-américaine » in Studies in Communication Sciences 7/1 (2007), pp. 159 – 188.

وفي الثمانينات أيضا، كان فرع الاتصال التنظيمي بجامعة " مونتريال " (Montréal) أول من تبني برنامج الدراسات في اللغة الفرنسية سنة 1987 وكذا برنامج الدكتوراه في نفس الجامعة، ويُعد "ج. ر. تايلور" (J. R. Taylor) مؤسس هذا البرنامج، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنّ هذا التوجه جد مختلف عن الفروع السائدة في الولايات المتحدة، بحيث يهتم خصوصا باللغة - باعتبارها مصدرا للمعرفة، والعلاقات- كما يركّز على الدور العملي الذي تلعبه في العلاقات الاجتماعية، ممّا أدّى إلى تسليط الضوء على المنهجية "المستوحاة جزئيا من تحليل المحادثات"، ويُعدّ هذا المفهوم في غاية الأهمية حسب ويك Weick الذي كان أول من استعمل كلمة "منظم" (organizing) باعتبارها مقدّمة لكلمة "إصدار" (enactment) من أجل وصف هذا المفهوم.

وتدل هذه الكلمة في آن واحد على قانون الجماعة وعلى النشاطات الجارية التي تقوم بها الجماعة، بحيث يتعلّق الأمر بحركية "المنظم" (organizing)، ويضيف ج. ر. تايلور (J. R. Taylor) في هذه المقاربة الخاصة بجماعة مونتريال، و التي تنتمي لتكنولوجيات الدقيقة، وتدرس "علاقة وسائل الإعلام بتطور الهيكلة التنظيمية". وقد عرض نظريته في ثلاثة كتب بعنوان: "التنظيم ما هو إلا نسيجاً من الاتصالات" Une organisation n'est qu'un tissu de communications (Taylor, 1988)، و كتاب "إعادة تصور نظرية الاتصال التنظيمي" (Taylor, Rethinking the theory of organizational communication) (Taylor, 1993)، وكتاب "الحصن الهش" (Taylor et Van Every, The vulnerable foortress) (1993).

ويُعد عقد الثمانينات منعرجا اتسم بالكثير من النقاشات، بحيث ألهم النموذج الياباني المؤلفات الخاصة بالتنظيمات التي تولي أهمية للثقافة، وقد تطوّر هذا التيار بفضل تزايد نشاط النساء في مجال الدراسات وحركتهنّ النسوية، والنقدية تجاه هيمنة الرجال، وتزامنا مع ذلك، فقد عرفت فترة التسعينيات ظهور اتجاه جديد، ألا وهو الاتجاه الروائي "في البناء الخيالي للواقع التنظيمي" (Boje, 2001; Czarniawska, 1997).

وقد قاد هذا التطور الجديد إلى تطور آخر وهو المتعلق بالخطاب، ففي سنة 1993، قامت روث سميث Ruth Smith - في إطار مذكرتها - بتحليل المقالات المنشورة منذ سنة 1960 إلى ذلك الحين، حتى تعرف كيف ربط الباحثون الاتصال بالتنظيم، وانطلاقا من بحوثها، اكتشفت أنّ نسبة كبيرة تتمثل في 70% تعتقد بأنّ الاتصال هو المحتوى وأنّ التنظيم هو الحاوي، أي أنّ

الاتصال يحدث داخل التنظيم، وكانت تهدف فعلا إلى إيجاد طريقة لشرح التنظيم والاتصال شرحا أفضل، غير أنها لم تجد نظريات عميقة فعليا مرتبطة بالعلاقة الموجودة بين التنظيم والاتصال، وقد عمل كل باحثي تلك الفترة على ربط بحوثهم بمجالات أخرى لا توضح العلاقة الموجودة بين التنظيم والاتصال والمتمثلة في: "علم الإشارات" (السميولوجيا)، و"علم التوجيه" (La cybernétique)، و"علم الظواهر"، و"علم النفس الاجتماعي"، و"علم الاجتماع النقدي"¹.

وفي سنة 2001، نشر "تايلور" (Taylor) فقة باحثين آخرين، في "حوليات الاتصال" (Communication yearbook)، فصلا بعنوان "بحث حول الاتصال التنظيمي" (Organizational Communication Research). وقد خُصص جزء من هذا الفصل للعلاقة الموجودة بين الاتصال والتنظيم، وعلى إثر هذه الإشكالية يمكن طرح السؤال التالي: "ما جانب التجديد في المقاربات الحالية؟". ويذكر "هارولد إينيس" (Harold Innis) قائلا: بأن "التجديد نتيجة للتهميش"، "ففي مجالات المعرفة الراسخة، يكون الاختصاص قويا لأنّ محاولات التجديد خاضعة للجنة مكونة من أولئك الذين أثبتوا تمكنهم من قواعد الممارسة العلمية، أي القدماء، في حين أنّ المهمّشين يُعفون من هذه المراقبة التأديبية، لأنهم غير خاضعين للتصحيح المعتاد من لجنة مكونة من نظراء. وحينها، يتمكنون بكل حرية ريادة طرق استكشافية لم يسبقهم إليها أحد"². ولعلّ وجهة نظره تفسّر تفسيراً جزئياً مدى تأثير جامعة مونتريال في مجال الاتصال التنظيمي، غير أنّ الفضول في اكتشاف ماهية العلاقة الحقيقية الموجودة بين الاتصال والتنظيم هو ما يهم فعلا، ونتيجة لذلك، شرع كل من "بوتنام" (Putnam) و"نكوريتا" (Nicoreta) في تقديم بعض الاقتراحات سنة 2009 في كتاب "التشكل الاتصالي للتنظيم" (The communicative Constitution of Organization)، غير أنّ البحوث - التي أجريت في جامعة مونتريال إلى غاية سنة 1993 - بقيت مجهولة بالنسبة لأعضاء الجمعية الدولية للاتصال ICA و SCA، وقد وضع المؤلفون الأربعة الآتي ذكرهم حدا لهذه الوضعية، وهم: "فرنسوا كورن" (François Cooren)، و"نيكول جيرو" (Nicole Giroux)، و"دانيال روبنشو" (Daniel Robinchaud) و"جايمس ر. تايلور" (James R. Taylor)، من خلال نشر مقال سنة 1996 بعنوان "الأساس الاتصالي للتنظيم: بين المحادثة والنص" « The communicational basis of organization: between the conversation and the text »

¹ N. GIROUX et C. DEMERS. *Communication organisationnelle et stratégie*. Management International 2/2 : 1998, PP. 17 – 32.

² Ibid., PP 35-47

ويعرض هذا المقال المسار التنظيمي الذي يميّز بين المحادثة والنص، فالمحادثات تُنتج نصوصاً، والنصوص تنتج السياق الذي تدور فيه هذه المحادثات لما يعد تأطيراً ثابتاً، وحتى وإن كان النص الناتج عن المحادثات غير معروف، تبقى العملية قائمة دائماً. وقد أصبح هذا المفهوم الجماعي علامة تميّز مدرسة مونتريال، وأعطى دفعا لتنظيم ملتقى بمونتريال سنة 2008 تحت العنوان التالي: "ما المقصود بالتنظيم؟ مادية، عمل، وخطاب"¹.

مادية: لأنّه لا يمكن للفاعلين تحديث أي نشاط دون اللجوء إلى الوسائل التقنية، والعوارض الاصطناعية، والأدوات المادية، فبالنسبة لهم "كل فعل يكون منذ البداية هجيناً ومختلطاً، مجسداً واجتماعياً في آن واحد من خلال تركيبه في مبادلة، وهو ما يمثل عمق الاتصال في حد ذاته". ويدعم باحثو جامعة مونتريال حجتهم بعرض منظورين اثنين، ألا وهما: المنظور الخاص بفعل يقوم به فاعل تجاه شيء ما من أجل إعطائه قيمة، والمنظور الخاص بفعل صادر عن نفس الفاعل تجاه شيء ثان وشخص ثان سواء الرئيس أو العميل الذي يستفيد بدوره من القيمة. "ويمثل هذا النموذج المادة التي يتشكل انطلاقاً منها أي تنظيم معقد، أي جملة من نواة أي فعل من الأفعال والتفويضات الأفقية والعمودية في آن واحد، يقوم بها أعوان بشريون وغير بشريين". (Latour, 1989). غير أنّ هذا التنظير لـ "الواقعية النقدية" (Fairclough, 2005) صحيح في بعض أجزاءه لأن الأمر يستلزم أيضاً مراعاة البعد الثالث للبناء النظري ألا وهو الخطاب، من المسلّم به أنّ تحقيق أي فعل بشري يتطلب مواد غير بشرية، إلّا أنّه إذا تعلّق الأمر بكائن بشري يُشرك كائناتاً بشرياً آخر لأسباب شتى (الإقناع أو التهديد)، فإن المادة التي نستخدمها تكون اللغة، إذًا فالعون الحقيقي - مرة أخرى - هو المادة غير البشرية، غير أنّه قد يحدث العكس أيضاً، إذ يمكن أن يكون الكائن البشري هو العون الحقيقي للشيء غير البشري. فعلى سبيل المثال، عندما اخترعنا السيارات، قمنا بذلك من أجل تسهيل حياتنا، غير أنّنا لم نأخذ في الحسبان النسبة الكبيرة من الوفيات التي تتسبب فيها حوادث المرور، كما أنّنا لم نأخذ بعين الاعتبار التلوث البيئي، وقياساً على ذلك، لا يمكننا الإلمام بكافة الانعكاسات التي قد تخلفها صناعة خطاباتنا لأنّه وبنفس الطريقة التي تؤثر بها في الأشياء فإن هذه الأشياء تؤثر فينا.

وأخيراً، أضفت الأبحاث التي أجريت بمدرسة مونتريال² بعداً تجديدياً على مفهوم الاتصال التنظيمي الذي كان سائداً في ذلك الحين في أمريكا الشمالية، بيد أنّه لا يمكن التشكيك

¹ L. GIROUX et L. MARROQUIN. *L'approche narrative des organisations*, Revue Française de Gestion, N° 159/6/2005, pp. 15 – 42.

² A. LARAMEE. *La communication dans les organisations, Une introduction théorique et pragmatique*, Québec : Télé-Université du Québec, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1989.

في أساس كل التحاليل، ألا وهو الإنسان، غير أن "جورج هربرت ميد" (George Herbert Mead) يؤكد على أن "هوية الفرد ليست إلا نتيجة علاقة"، وبناء على ذلك، يحيلنا باحثو مونتريال إلى اتجاه جديد في تحليل العلاقة، وهو ما يشكل اليوم موضوع نقاش حيوي لازلنا بصدد انتظار نتائجه.

ولا يعد الاتصال التنظيمي، في فرنسا، اختصاصا قائما بذاته، بل يعد جزءا من "مجال ممارسة الأساتذة - الباحثين في علوم الإعلام والاتصال (ع.إ.إ)" الذين ظهروا سنة 1975، ولم يظهر الاتصال التنظيمي إلا لاحقا في سنة 1990، غير أن هناك مساحة واضحة مقارنة بالمجالات الأخرى التي تنتمي إلى الفروع المهنية مثل التسويق، والإشهار، والعلاقات العامة، واتصال المؤسسة. ففي فرنسا، انتشر شكلان للتأسيس (وهو تنظيم المعرفة في شكلها البنائي) (Boure, 2001, p. 9) تنمة لما ذكره (Whitkey 1984) أثرا في مجال الاختصاص ألا وهما :

1. "التأسيس الاجتماعي: وهو التنظيم الداخلي للبحث والتعليم، والبنى الاجتماعية لإعادة الإنتاج و"الشرعنة" (légitimation)، وطرق تخصيص الموارد، وأنظمة الإشهار، والمعايير الاجتماعية"¹.
2. "ويتمثل التأسيس المعرفي في إعداد أسئلة البحث، والمفاهيم، والنظريات، وتحضير المناهج، وتحديد المجال المعرفي، واختيار المواضيع والميادين، الخ"،
أما فيما يخص التنظيمات والاتصال، يوجد حاليا من جهة المنتج العلمي الأول المتمثل في جامعة عريقة خلال الستينيات والتي عملت على تطور الاختصاصات واستقلاليتها، وعلى سبيل المثال: دكتوراه في علم الاجتماع سنة 1958، والاختصاصات المستقلة: علوم التربية سنة 1967، وعلوم التسيير سنة 1969، وعلوم الإعلام والاتصال سنة 1975، ومن جهة أخرى وبعد التحرر، تمّ اللجوء إلى العلوم الإنسانية والاجتماعية وتطورت الاختصاصات بفضل الانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ اهتمت فيها للمرة الأولى الدولة بالأبحاث الخاصة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، الصناعات الثقافية. (تقرير ماتلار وستوردزي، 1982؛ وتقرير نورامينك، 1978) (Mattelart et Stourdézé, 1982 ; Nora Minc, 1978)².

¹ Christian. LE MOËNNE et Sidonie. GALLOT. « les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives » in communiquer N° 13, 2015, pp. 123 – 143.

² Françoise. BERNARD. « le lien communicationnel en organisation » in Sciences de la société N° 50-51, 2000, pp. 25 – 46.

وفي فرنسا، نجح النشاط العلمي الخاص بالمنظمات بفضل الأبحاث التي أجريت في علم الاجتماع، وبتطور هذا الاختصاص، بدأت العديد من المقاربات تظهر شيئاً فشيئاً في مجالات : علم الاجتماع الصناعي، وعلم اجتماع المنظمات، وعلم اجتماع العمل، والمقاربات الشاملة، والمقاربات الشاملة للقرار، والمقاربة الثقافية للتنظيمات، وعلم اجتماع المهن، وعلم اجتماع التبرير، وعلم اجتماع الترجمة، وبالمقابل، إذا أردنا تحليل الاتصال، فلا يكفي الأخذ بعين الاعتبار التطور الحاصل في علم اجتماع المنظمات، أو في ثقافته التنظيمية، بل يجب كذلك التفكير في اللغة وفي علم الإشارات اللذين سبق الحديث عنهما في الدراسات. وعلاوة على ذلك ومن أجل إنجاز "فعل منظم"، فإن السياق الاجتماعي الفرنسي يقترح أسس نظرية الفعل، وكذا نظرية التنظيم، ونظرية النشاط". (Delcambe, 2007). وقد ذهبت "نيكول جيرو" (Nicole Giroux) - باحثة بـ "الكيبك" (Québec) - إلى أبعد من ذلك للقيام بتحليل عميق لمختلف النظريات ومقارباتها، ونذكر على سبيل المثال، "نظريات الفعل التي أثارت النقاشات بين علماء اجتماع الفعل، والمختصين في البراغمية، والمختصين في الاتجاهات التفاعلية" من جهة، و" أثارت أيضاً نظريات التنظيم النقاشات بين علماء اجتماع المنظمات، وعلماء الاجتماع الاقتصادي، والمتخصصين في علوم التسيير من جهة أخرى"، وكذا "نظريات النشاط التي أثارت هي الأخرى النقاشات بين علماء الاجتماع، (De Terssac, 2002 ; Dodier, 1992) والمختصين في علم النفس وعلم النفس المرضي في العمل (Clot, 1995 ; Dejours, 1980) وعلم التعامل مع الآلة" (Guerin et autres, 2001)¹.

وفي فرنسا، ثمة فرق بين الاختصاصات التي تفصل بين الميسرين والمستشارين مع الموقف العلمي والاختصاصات التي تجمع بين عمل الباحث وعمل المستشار. وخلال السنوات الممتدة بين 1975 و1995، نجح مجال الإعلام والاتصال في تلبية المتطلبات الاجتماعية الضخمة للأساتذة- الباحثين في هذا التكوين، ولم تعرف التكوينات الجامعية في هذا الاختصاص والتكوينات في التسيير والإدارة في المدارس الكبرى المنافسة فيما بينها. وتحدث "فيال" (Viale) سنة 1997 عن "فضاءات تركتها الاختصاصات الأخرى شاغرة" مفضلة الاتصال في المؤسسات والتنظيمات.

¹ Jean-Luc BOUILLON et Elizabeth QUEBRIAC-GARDERE « Définir les contours d'une approche en termes de communication organisationnelle » : quelle application à l'étude des dispositifs de management des connaissances ? colloque « les recherches en communication organisationnelle en débat » 28-29-30 Novembre 2001.

غير أنه يجب التمييز بين بعض أنماط الاتصال ألا وهي: اتصال المؤسسات والتنظيمات و"الاتصال الداخلي"، والاتصال المؤسساتي، والاتصال العام، والاتصال المالي، واتصال الأزمة و"الاتصال الخارجي": وتعد هذه المقاربات تصورات فرنسية حول الاتصال في المؤسسة ولا ترتبط حتما بالتصور التسييري (manageriale) لشمال أمريكي.

"ركزت الأدبيات المهنية آنذاك حول القيادة "التسييرية" (managériale) للاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة"، وقد توصل الباحثون إلى تكوين وجهة نظر أشمل على الصعيد الدولي من خلال تجربتهم في هذا المجال بما أنهم يعملون في مؤسسات دولية، ونتيجة لذلك، فإنهم يأخذون بعين الاعتبار:

- (1) الاتصال بين المؤسسات أو بين التنظيمات التي تنتمي إلى نفس القطاع غير التجاري،
- (2) الاتصال بين المؤسسات والمناولين الذين يتعاملون معها، وكذلك علم اجتماع العمل والشبكة في كتاب: "لغة العمل" للمؤلفين (Borzeix et Fraenkel, 2001) وكذا الاتصال بين الأجراء.

وقد ساعدت الشركة الفرنسية لعلوم الإعلام والاتصال¹ (SFSIC) على الاعتراف بعمل الباحثين، بحيث كانت تنظم مؤتمرات لتشجيع التفكير الجماعي، الأمر الذي تمخض عنه تعايش بين الأبحاث، غير أن الأبحاث التي اعتنت بموضوع "اتصال التنظيمات" لم تر النور إلا مؤخرا (عقد 1990) من خلال تكاثفها في إطار منظمة لا تزال موجودة إلى يومنا هذا، ألا وهي منظمة الاتصال (1993)، أما قبل ذلك، فكان الباحثون المهتمون بالموضوع يستعملون مقاربات علمية أخرى: "التحليل النسقي" (systémique) (لا علاقة له بالتسيير)، وتحليل استخدام أدوات الاتصال، والتحليل النقدي لأنماط التسيير وتحليل العمل الاتصالي للأجراء.

ومع نهاية التسعينات، قام جيل جديد من الأساتذة باقتراح شعبة البحث في الاتصال التنظيمي، وقد وصف نفس الجيل خمس نماذج لهيكلية الاتصال التنظيمي في فرنسا² بحيث "تعلق الأمر ببنى متعايشة ومتمركزة، وغير مكتملة، تقترض من مختلف "الفضاءات النظرية" من أجل تموقعها حتى، تدرج ضمن عرف معين، ولا يتعلق الأمر ببناء علمي لا يسمح تدخل العلوم المجاورة فيه، و لكن شروط معارضة وحوار هذا المجال الجديد ألا و هو هيكلية الإتصال التنظيمي لا تتجلى إلا من خلال مشروع لم يتم إعداده بعد، و سيشمل: "نظام التمثيل، والقيم، والمعايير التي تؤثر على تصور العالم".

¹ SFSIC : Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication

² Sylvie GROSJEAN et Luc BONNEVILLE. **La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux.** Edition Chenelière Education, Montréal, 2011, PP. 27-75

أ. "نموذج المنطق الاجتماعي للظواهر الاتصالية والإعلامية الذي تمّ إعداده استنادا إلى مؤلفات علم الاجتماع (Boltanski et Thévenet, 1991 ; Castoriadis, 1975 ; Linhart, 2008) وإلى تحليل تطوّر أشكال تنظيم المؤسسات في بيئة تقتضي أجوبة إيديولوجية، وتنظيمية، واتصالية جديدة من أجل الشروع في العمل"، وفي هذه الحالة، يمكن اعتبار كل من الإعلام والاتصال شكلين جديدين لتسيير المؤسسات، وإدارتها وهو ما يتجلى في النظام الرأسمالي.

ب. "نموذج نسقي (systemique) يركز على تحليل أنظمة الفاعلين الخاصة بمختلف أنواع التنظيمات، في إطار عرف فرنسي يستند إلى مؤلفات "ميشال كروزيي" (Michel Crozier) الملمّ بتفاصيل العرف السائد في أمريكا الشمالية وإلى علم اجتماع المنظمات (Bernoux, 1985)، و إضافة لمقاربة "ألكس موشيلي" (Alex Mucchielli) (1999، 1995)، ومن هذا المنطلق يعتبر الاتصال في هذه الحالة كصيرورة تعمل على تغيير سياق الوضعية الاتصالية.

ج. "نموذج السلوكيات الاتصالية الذي يستند غالبا على تحاليل نفسية، ويستند أيضا على دراسة الأجوبة التنظيمية للمهن، أو الوكالات، أو الخدمات المتكاملة للاتصال فيما يتعلّق بوضعيّات اتصالية محدّدة الخصائص (اتصال المخاطر، واتصال الأزمات... إلخ)، ويتجلى ذلك في مقاربة "آرلات بوزو" (Arlette Bouzon) (2004)، وانطلاقا من هذا المنظور، يهتم الباحثون بالأحرى بنشر معارفهم عن طريق عروض جماعية لأن الهدف من وراء ذلك هو منطق المشروع.

د. "نموذج اجتماعي تقني (sociotechnique)، الذي يستند على تحليل تحولات أنظمة الإعلام، وأنظمة إنتاج المنتجات، والمعارف في بيئة تكنولوجيات الإعلام والاتصال"، وهي المقاربة التي أثارها "آن ماير" (Anne Mayère) في فرنسا، والتي يطبعها عرفان اثنان: العرف الأول متعلّق باقتصاد المعلومات والعرف الثاني متعلّق باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال (Jouet, 2000)، ويحقق النموذج - في هذه الحالة - تدعيم تحليل النشاط.

هـ. "نموذج النشاط، الذي يستند على تحاليل التنظيمات المعمول بها في مختلف قطاعات النشاط ويعمل على تحليل مساهمة الأفراد والمهن في الإنتاج الجماعي للسلع أو الخدمات"، وهو مرتبط بعلم الاجتماع و"علم النفس المرضي (la psychopathologie) الخاص بالعمل، وقريب من الاتجاه التفاعلي ومن

منظور "اللغة والعمل" (Borzeix et Fraenkel, 2001 ; Grosjean et Lacoste, 1999)، ويتعلق الأمر بنشاط عادي، غالبا ما يتم تقديمه على أنه نشاط تداولي في مختلف المجالات: التربية، والصحة، والبناء، والأشغال العمومية، ويفرض هذا البعد التداولي على الباحث القيام بتحليل أعمق، تمرّ عبر مسارات خاصة قصد إبراز الأساس الأنثروبولوجي للعمل الاتصالي والإعلامي، وحتى يتيسّر اجتياز مختلف المراحل، يتعين على الباحث المرور بنشاط لغوي في العمل، أي نشاط للفهم والتعبير. ¹(Delcambre, 2007).

¹ Caroline Caran « De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle », in Communication et organisation, N° 25/2004.PP

المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي وثقافة المؤسسة

إن جرد الخصائص الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة - والذي نقترح إعداده في هذه المرحلة الأولى- يتمحور حول الأسئلة الثلاثة الآتية:

- ما هي ثقافة المؤسسة ؟
- ما هي وظائف ومكانة الثقافة في المؤسسة ؟
- كيف نأخذ بعين الاعتبار الثقافة في كل مسعى من المساعي التي ترمي إلى تحقيق فعالية المؤسسة ؟

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

تعدّد رواد مفهوم ثقافة المؤسسة، ولعلنا نذكر من بينهم "س. برنارد" (C. Barnard) و "ب. سلزنيخ" (P. Selznick). ولكن "إ. جاك" (E. Jaques) هو أول من أشار بجلاء إلى مفهوم الثقافة وهو أيضا أول من عرف ثقافة المؤسسة¹. ولم ينجح مفهوم ثقافة المؤسسة فعليا إلا مع بداية الثمانينات، وذلك بالتزامن، أساسا، مع ظهور أربعة مؤلفات²، ومع أنّ مراعاة المستويات الثقافية الداخلية والخارجية تسهم في إثراء التحليل الثقافي للمؤسسة، فإنّ هذه المستويات لا تستثنى، حسبنا، وجود ثقافة على مستوى المؤسسة. فبالفعل، ليست المؤسسات مجرد تركيبات لظواهر اجتماعية تستمد أصولها من المجتمع فحسب، بل هي أيضا فضاءات اجتماعية خاصة تتمتع باستقلالية معيّنة، وبالتالي، تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة.

فمن جهة، تُعدّ ثقافة المؤسسة مفهوما يركّز على الأمور التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة - ففي كل مؤسسة تتعايش ثقافة مشتركة مع مجموعة من الثقافات الفرعية التي تمثّل بدورها عوامل تميّز بين مختلف مجموعات الفاعلين - ومن جهة أخرى، لا يمكن تحديد ثقافة المؤسسة تحديدا كاملا من خلال البيئة الوطنية أو المجتمعية ولا من خلال البيئة الاقتصادية للمؤسسة. وتتبنى المؤسسات بعض القيم السائدة في بيئتها دون أن يمنع ذلك خضوعها لتغيّرات هامة في ثقافة المؤسسة الخاضعة لشروط بيئية مماثلة.

ولطالما كان ينظر إلى ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من العروض الجماعية الكائنة في ذهن أعضاء المؤسسة و/أو على أنها مجموعة من الإنتاجات الرمزية، وفي هذا الصدد:

¹ Eric. Delavallée, *Culture d'entreprise : la contribution d'Herbert Simon*, 1995. P. 25

² Deal et Kennedy, *Corporate cultures* (1982), Ouchi. *Théorie Z* (1982), Pascale et Athos. *Le management est-il un art japonais ?* (1984), Peters et Waterman. *Le prix de l'excellence* (1983).

- ميّز "إ. إنريكو" (E. Enriquez) ¹ بين النظام الثقافي (قيم السلوك ومعاييرها)، وبين النظام الرمزي (الأساطير والعادات) والنظام الخيالي.
- وميّر كل من "ج.ب. لارسون" (J.P. Larçon) و "ر. ريتر" (R. Reitter) ² و"ب. رمانانتسا" (B. Ramanantsoa) ³ مفهوم ثقافة المؤسسة عن هويتها، إذ اعتبروا ثقافة المؤسسة بمثابة "الجزء الظاهر من الجبل الجليدي" الذي تشكّله هويتها.
- ويميّر "إ.ه. شالين" (E.H. Schein) ⁴ بين العوارض الاصطناعية، والقيم، والفرضيات الأساسية.

وتتشكل الثقافة من خلال عملية تعلّم جماعية استجابة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة. وتمثّل كل مؤسسة جماعة تعاقدية تنافسية، وبناء عليه يتعين عليها حل صنفين كبيرين من المشاكل: الصنف الأول وهو المتعلّق بتكيّف المؤسسة مع بيئتها، والصنف الثاني، وهو المتعلّق باندماج الأفراد داخلها. ونظرا لما سبق، يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة نتاج عملية تعلّم، وبأنّها تتشكل استجابة لصنفي المشاكل الدائمة المذكورين أعلاه.

وتعتبر ثقافة المؤسسة - حسب "ثفني" (Thévenet) - محتوًى وطريقة و وصف في آن واحد. وبالتالي، تشكّل ثقافة مؤسسة ما من بديهيات - والتي يصعب التعرف عليها تعرفا شاملا- مهيكلّة ضمن فئات كبرى، وهي الخصائص الثقافية السائدة في المؤسسة، والتي تجمع بديهيات مرتبطة ببعضها البعض بنفس المنطق. غير أنّ الثقافة هي مفهوم يهدف خصوصا إلى التركيز على خصوصيات المؤسسة، فبمجرد التمكن من الحديث عن أمر ملموس بشأن ثقافة المؤسسة، فهذا يعني أنه باستطاعتنا التعرف على بعض هذه البديهيات، وأنّ تعابرها يفترض وجود حد أدنى من الانسجام بينها، وكيفي - من منظورنا - لاعتبار الثقافة أحد الأنظمة الفرعية لنظام المؤسسة.

- وفي نموذج "ب. مورا" (P. Morin)، تُمثّل المؤسسة من خلال نظام مكوّن من أربعة أنظمة فرعية، وعلاوة على الثقافة، تتمثّل الأنظمة الفرعية الثلاثة الأخرى فيما يلي:
- الهياكل الرسمية وغير الرسمية (هيكل المهام، وهيكل السلطة، وهيكل شبكات الاتصال)؛

¹ E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1992. P 24

² J. P. LACON et R. REITTER, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979. P 45

³ R. RAITTER et B. RAMANANTOSA, *pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprises*, Mc Graw-Hill, Paris, 1985. P 61

⁴ E. H. SCHEIN, « Coming to a new awareness of organizational culture », Sloan Management Review, Winter 1984, in Eric. Delavallée. *Culture d'entreprise: la contribution de Herbert Simon*. <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/P.04>

- الأهداف التنظيمية المكوّنة من الأهداف الرسمية التي يسعى المسيرّون إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أهداف كل مجموعة من الفاعلين، ينجم عن كل هذا نظام من الضغوطات؛
 - تقنيات الإنتاج والتسيير.
- وتعتمد وظائف الثقافة في المؤسسة اعتمادا كبيرا على تعريفها، وفي هذا الشأن، ينبغي التذكير بماهية ثقافة المؤسسة، فهي:
- جملة من البديهيات، بحيث تساهم الثقافة في التقليل من حدّة تعقيد العالم من خلال تصفية دقيقة للتأثيرات الداخلية والخارجية المستهدفة للمؤسسة، مقتصدة بذلك في البحث عن الحلول¹؛
 - عندما يشترك الجميع في البديهيات داخل المؤسسة، تصبح الثقافة بمثابة أحد أنماط التنسيق فيها والتي يصفها "منتزبرغ" (H. Mintzberg) بأنها توحيد لنمط المعارف وبأنها نوع من أنواع المراقبة²؛
 - لا يمكن اعتبار الثقافة - التي اكتمل نسيجها عبر التاريخ- ثمرةً لماضيها فحسب، بل أيضا، وسيلة لتقدّمها مستقبلا، ومن ثم، عاملا هاما لاستقرارها³؛
 - وتعتبر ردا على المشاكل التي تواجهها المؤسسة.
- ويُعد وجود حد أدنى من الانسجام بين الأهداف، والهياكل، والتقنيات شرطا ضروريا لتكوين ثقافة مشتركة داخل المؤسسة، فكلّما كان الاتساق بين هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة كبيرا، كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، وانطلاقا من النظام الفرعي المُهيكل بالأنظمة الفرعية الأخرى، تعمل الثقافة على هيكلة النظام، لاسيما إذا كانت عاملا هاما لاستقراره، وعليه، يمكنها كذلك أن تكبح تكيف المؤسسة مع بيئتها.
- إذ في الواقع، يُقصد بثقافة المؤسسة جملة العناصر التي تؤسّس هوية جماعة ما، أي القيم المقبولة بالإجماع (بوعي أو دونه) والتي توحد مختلف الشركاء، وأيضا تضمن للمؤسسة كامل فعاليتها، وعليه، يتجلى لنا بوضوح الاهتمام العملي الذي يُولى لهذا المفهوم، بحيث تسمح ثقافة المؤسسة بالتعرف على المؤسسة حق المعرفة، باعتبارها أداة تسيير.

¹ V. Degot (1985), A. C. Martinet (1984), P. Morin (1991).

² H. Mintzberg, **Structure et dynamique des organisations**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982. Et W.G. Ouchi, « Markets, bureaucracies and clans », Administrative Science Quaterly, N°28, 1980. P.121

³ R. Reitter et B. Ramanantsoa, **Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1985 et G. Donaldson et J.W. Lorsch, **Decision making at the top**, Basic Books, New York, 1983.P.31

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المفهوم

منذ الخمسينيات، تناولت العديد من المؤلفات موضوع الثقافة التنظيمية، وقد تضاربت نتائج هذه المؤلفات والأبحاث في تعريف الثقافة التنظيمية.

ومن المؤلفين الذين تطرقوا إلى هذا المفهوم، لعلنا نذكر "ديل" (Deal) و "كنيدي" (Kennedy) (1982) اللذان يريان بأنّ الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مفهوم تكوّنه قيم مشتركة، في حين يعتقد "سات" (Sathe) (1983) و"ولاش" (Wallach) (1983) بأنّ الجميع يشترك في استيعاب المفهوم في ظل احترام المعتقدات والقيم، وتعد الثقافة التنظيمية- حسب "أوشي" (Ouchi) (1982)- مجموعة من الرموز، والاحتفالات، والأساطير التي تسمح بنقل القيم الخاصة بالتنظيم للمستخدمين، وبالنسبة لـ"موريس ثفني" (Maurice Thévenet)¹ (1993)، يجب التمييز بين تيارين يحدّدان المقومات والمنطق في تعريف هذا المفهوم، ألا وهما:

- 1) نظريات الثقافة في مجال الأنثروبولوجيا التي انبثق عنها هذا المفهوم؛
- 2) ونظريات مجال التسيير.

وحسب "ثفني" (Thévenet)، تُعدّ "ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم المشتركة، وعادات، و أساطير، و رموز و تاريخ التنظيم". ويرجع نشر هذا المفهوم للمؤلفين: "وليام أوشي" (William Ouchi) (1981) في نظرية "ز" "Z"، و"بيتر" (Peter) و"وترمان" (Waterman) (1983) في جائزة الامتياز.

أمّا بالنسبة لـ"شاين" (Schein)² (1985)، فيعرف "الثقافة أنها نظاما يربط بين التجربة الأساسية الشخصية والمعرفة الجماعية المُشكلة، بحيث يتم تسجيل المعرفة وترميزها، ولا يستوعبها إلاّ حاملو الرمز، وترتبط بمظاهر تسمح بتنظيم، وهيكل العلاقات الأساسية، العملية منها والخيالية".

وعليه، تُعتبر الثقافة طريقة مقارنة للتنظيم، أي مقارنة تتطرق إلى مشاكل التسيير عبر الزمن، وتحتّ على البحث عن المعنى العميق للظواهر التنظيمية، فهي مقارنة تهتم بالجماعة أكثر من اهتمامها بالأفراد.

¹ Maurice THEVENET, *La culture d'entreprise*, PUF, 1993. PP 34-55

² Edgar H. SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, 1985. P.145

ومن هذا المفهوم، يشير "مارك لباي" (Marc Lebailly) (2004)¹ إلى أن الثقافة تحدّد تموضع تنظيم إنساني ما في بيئته الاقتصادية والاجتماعية، فحسب رأيه، "تعمل الثقافة كوتد لقارب كبير لا نكاد نشعر به، إلى درجة ننسى وجوده فيه، على الرغم من أنه هو من يتحكّم في استقرار القارب، وهو من يسمح للطاقم بتحديد وجهته... تتمثل أصالة النموذج الذي نستعمله - على وجه الخصوص- في قدرته على طرح التبادلات والثقافة في جدل مستمر، وعلى إثبات أن العناصر الثقافية "غير المرئية وغير المعروفة هي التي تتحكم في نوعية التبادلات، وفي مرونتها، وفعاليتها".

ويرى "برنارد غارت" (Bernard Garette)² أن الثقافة "عبارة عن نظام فرعي للتنظيم، يُعزز العلوم والمعارف الجماعية، وعلى الأفراد أن يكونوا على وعي بثقافة تنظيمهم، وأن يحاولوا معرفة ما إذا كانت هذه الثقافة قادرة على تطوير إستراتيجية التنظيم".

وبالنسبة للبعض، يعود ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة إلى القرن التاسع عشر (19) وذلك بظهور الفكرة القوية الخاصة بالممارسات الأبوية في المؤسسات آنذاك، أمّا بالنسبة للبعض الآخر، فيُعد هذا المفهوم أكثر حداثة (القرن 20) وهو يستمد أصوله من الاستعارات الثلاثة حيث تكون فيها المؤسسة بمثابة "أسرة"، وتكون فيها بمثابة "منزل" وأخيرا تكون فيها بمثابة "فريق رياضي".

أول ظهور لهذا المفهوم كان في إنجلترا، ثم في ألمانيا في بداية القرن التاسع عشر (19)، ولم يظهر في فرنسا إلا في القرن العشرين (20)، وخلال الثمانينات على وجه التحديد، فرضت هذه العبارة نفسها بصفة مفاجئة على أسس ثقافات أمريكية ويابانية في غاية التطور، إذ تمخّضت الأولى عن المعايينة التي مفادها أن وجود ثقافة "جيدة" (قوية ومنسجمة) يعكس قوة مؤسسة ما، في حين تعتمد الثانية على مبادئ راسخة منذ أمد بعيد في الثقافة اليابانية والمتمثلة في: الأسرة، والتواضع، والتقاليد، والاحترام إلى غير ذلك.

¹ Marc LEBAILLY, Alain SIMON, *Anthropologie de l'entreprise : Gérer la culture comme un actif stratégique*, Pearson Education France, 2004. P. 47.

² Bernard GARETTE et autres. *Strategor, toute la stratégie d'entreprise*, 6^{ème} édition, Dunod, 2013. P. 87.

كما يستمد هذا الولوع المفاجئ بثقافة المؤسسة أصوله من الثقافة "التأيلورية" القديمة، ومع ظهور الأزمة، تمّ توظيف مفهوم ثقافة المؤسسة في النقاش الرامي إلى التغيير، إذ أنّ للإنسان - الذي لطالما أهمل فيما مضى - أن يأخذ مكانه في النقاشات، كما أنّ الأوان لإعطاء معنى للعمل، ومن ثمّ، تغيير الطرق القديمة لسلوك الموظفين، ولعلنا نرى معالم ثقافة المؤسسة ترسم هنا تحت زاوية التسيير¹ (Management).

وقد قام "جيرت هوفستيد" (Geert Hofstede)² بدراسة مطوّلة لأثر الثقافة على الهيكلة والتسيير. وفي الفترة الممتدة بين نهاية الستينات والثمانينات، أجرى هذا الأخير سبرا للآراء شمل 116.000 أجيرا من شركة التجارة العالمية "إ.ب.م" (IBM) على مستوى 40 بلدا، وقد حدّد من خلال ذلك أربعة أبعاد تتمثّل في المسافة السّلمية، ومراقبة عدم التيقن (التوقعات والاستقرار)، والتوازن بين النزعة الفردية والجماعية (الاهتمام بالنفس والاهتمام بالجماعة)، وكذا العلاقة بين الذكر والأنثى (الأمان، والتنافس، والمادية، والأمّ المربية، ومستوى المعيشة، والعلاقات بين الأفراد)، وقد استنتج " هوفستيد" (Hofstede) من خلال هذه الدراسة بأنّه من الممكن تحديد أنواع التسيير والتنظيم وفقا لوضعية الأجراء بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة.

ويختلف انتشار المعلومة - التي يتولّى التنظيم نقلها لاتخاذ القرار، أو الاتصال، أو التنسيق - باختلاف الثقافات، حيث يقوم المسيرون الفرنسيون بنشر المعلومة عن طريق علاقاتهم الشخصية، ويعد ذلك شكلا من أشكال السلطة، إذ يحظى الاتصال غير الرسمي بأهمية معتبرة في المؤسسات الفرنسية، ومقارنة بذلك، تقلّ عناية المسيّرين السويديين بالهيكلة والسلطة السّلمية، أمّا روابط شبكات الإعلام لديهم فلا تختلف عن سابقتها في كونها غير رسمية هي الأخرى، غير أنها أكثر تفتحا من تلك السائدة لدى الفرنسيين، ويؤكد السويديون على شفافية المعلومة ونشرها.

أمّا في المؤسسات اليابانية، فإنّ المحادثات المحددة المعنوية بشتى المواضيع تلاقي تشجيعا كبيرا على كافة الأصعدة سواء كانت داخلية أو مع متحدثين من خارج التنظيم، ويعمل هذا التبادل غير المحدود للمعلومة على خلق "مؤسسة متعلّمة"، وتجدر بنا الإشارة إلى أنّ تهيئة

¹ Annie-Claude COZE & Yvan POTIN. LA CULTURE D'ENTREPRISE. P.2, Article sur le site web :

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176> consulté le 24 mai 2015.

² <http://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> consulté le 29 juin 2015.

المكاتب، وهندسة الأماكن، وتكنولوجيات الإعلام تسمح للمسيّرين بنشر المعلومة وكذا تصفيتها. نشأت المؤسسة المشتركة "توشيبا - سيمنس" (Toshiba - JV Siemens) بين يابانيين كانوا على استعداد لنشر المعلومة، ولتهيئة أماكن عملهم نتيجة لذلك، والألمان فضّلوا الاحتفاظ بنوع من الخصوصية، بتهيئة مكاتب أقل انفتاحاً. وباختصار، يُعدّ الفضاء المادي وروابط التفاعل أدوات ثقافية تستمد أصولها من مختلف المعتقدات المتعلقة بالسلطة السلمية، والرسمية، والمشاركة. وفضلاً عن ذلك، يتواجد الترابط بين الثقافة والهيكل التنظيمية في المسارات التي تتخللها. لذلك، تعكس سياسة توحيد وتقنين الإجراءات ضعف تقبل ما هو غير موثوق. وعلى العكس من ذلك، تكون إجراءات العمل ومواصفاته أقل تعقيداً داخل التنظيمات التي تتأسس على الاتصال. كما يعطي نظام المراقبة صورة عن الافتراضات الثقافية المسبقة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص (السلطة) والعلاقات مع الطبيعة (عدم اليقين)، كما تؤثر الثقافة على نوع المراقبة.

وبالنسبة لـ "إ. شايين" (E. Shein)، الذي ألف سنة 1985 كتاب "الثقافة التنظيمية والقيادة" (Organizational Culture and Leadership)، و الذي أعيد تعريفه على نطاق واسع و بإسهاب في مختلف المؤلفات و أدبيات التنظيم، فإنه يعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة ويُعرفها كما يلي: "بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية، اكتشفتها جماعة معينة، واخترعتها، وطورتها من خلال تعلّم كيفية مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي تمت البرهنة عليها برهنة كافية ممّا سمح باعتبارها صالحة، وعليه، يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير فيما يخص هذه المشاكل"¹.

وإذا كان "شايين" (Schein) يرى بضرورة مواجهة ثقافة المؤسسة لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، فإنه يرجع الفضل لـ "ثيفني" (Thévenet) بالتمييز بين ثلاثة أنواع من القيم حتى تتمكن ثقافة المؤسسة من القيام بدورها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

وبالفعل، تنقسم القيم - حسب هذا الأخير - إلى ثلاثة أنواع:

¹ Citation tiré d'un article de : Flore PRADERE-SAULNIER. « Vos bureaux parlent de vous ! L'immobilier met en scène votre culture d'entreprise » sur le site : www.jll.fr/france/fr-fr/Research/Etude_Culture_Et_Image.pdf consulté le 1 mars 2015

• قيم أعلن عنها، والتي يمكن معاينة آثارها في الوثائق الرسمية، وخطابات الموافقة، والاتصال المؤسساتي الخارجي؛

• قيم ظاهرة، لاسيما في اختيار "الأبطال" والمسيرين، وفي اختيار "الأمر الذي نعتبره نجاحا"؛

• قيم يطلق عليها بالقيم "العملية" (opérationnelle) والتي توجد في بعض إجراءات التسيير وتقييم الميزانية، ويجب أن يستوعب الأفراد هذه القيم وأن يتبنوها بحيث توجه سلوكهم في وضعيات محددة وبصفة اعتيادية كذلك¹.

وبالنسبة لـ "ر. سانسوليو" (R. Sainsaulieu)² مؤلف كتاب "علم اجتماع المؤسسة، التنظيم، الثقافة والتطور" (Sociologie de l'entreprise Organisation Culture et Développement)، تعد ثقافة المؤسسة "قضية مجتمع"، ويشير إلى وجود ارتباط بين المؤسسة في حد ذاتها وبين بيئتها "والتي تعتبر، في هذا المقام، المجتمع بصفة عامة". وحسب تعريف "سانسوليو" (Sainsaulieu)، يمكننا أن نستنتج بأن المؤسسة هي عبارة عن "مجتمع مُصَغَّر" يقع داخل المجتمع نفسه، بما أنها تتمتع بثقافتها وقيمتها الخاصة مدمجة قيم كل فرد مشارك في تطورها.

وقد أصبحت ثقافة المؤسسة في الثمانينيات³ تمثل الموضوع المركزي للتسيير، ومن هذا المنطلق، بات من الضروري أن تصبح المؤسسة هيئة تقوم بوظيفة التكامل الاجتماعي، وأن تجد قيما جديدة. وتعين على مسيري ومهندسي المؤسسة إعطاء معنى للعمل، وقد برزت التصورات الخاصة بثقافة المؤسسة كرهان هام لسير المؤسسات: كيف يتم إدماج الأجراء؟ وتقتضي راحة العقل جمع البشر على نفس المنطق ونفس الحركية. ويفترض التوافق إنشاء حركية تنسجم فيها المؤسسة ويشارك الجميع في مجموعة من القيم المتبادلة. ويمكننا أن نستشف أثر تجدد عميق في العلاقات بين المؤسسة وأجرائها، المبني على المسؤولية والفردية، والمرونة، أو التوقع على المدى البعيد، وتسعى المؤسسة شيئا فشيئا إلى تكوين صورة مختلفة، إذ تريد المؤسسة أن تصبح مواطنة.

¹ Maurice Thévenet, La Culture d'entreprise, Que sais-je ? Paris, 1993. P. 17

² R. SAINSAULIEU. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Dalloz, Presses de la FNSP, 1988. P.38

³ Annie-Claude COZE. *Culture d'entreprise et communication* paru sur le site : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article175>, consulté le 1 juillet 2015.

- ورغم تنوع التعاريف، إلا أنها تتفق عموماً على أربع نقاط:
- تنتج الثقافة عن مسار تراكمي عبر التاريخ، وبالتالي، تعدّ ظاهرة جماعية اجتماعية-تاريخية ؛
 - تضم الثقافة أدوات مادية (التقنيات، والممارسات، واللغات) ومثلاً (العروض والقيم)، مما يعني بأنّ البشر ينتجون أفكاراً من أجل إنشاء المجتمع الذي يعيشون فيه؛
 - تقوم القيم أو المبادئ، أو المثل-التي تُهيكّل ثقافة جماعة ما- بوظائف معيارية بخصوص طرق التفكير والسلوك؛
 - الثقافة ليست ثابتة، بل تتطوّر حسب البشر والسياق...

ويدفعنا كل ذلك إلى إبراز العديد من الاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

- تخص ثقافة مؤسسة ما تلك المؤسسة بعينها، وبطبيعة الحال، ستتقاسم هذه الثقافة حتماً صفات مشتركة مع مؤسسات تقوم بنفس النشاط، ولكن في نفس الوقت سيتعلّق الأمر بتكوين نمطي، وهو ثمرة التاريخ، والبشر والأحداث التي شكلته، ومن هذا المنطق، تعكس هذه الثقافة الهوية الخاصة بالمؤسسة المعنية؛
- و إلى جانب تميز الثقافة بالخصوصية، فإنّها تتميز كذلك بكونها جماعية "تعددية"، لأنّها تحيل أيضاً إلى ثقافات مستمدة من الجماعات الاجتماعية التي تشكل المؤسسة، وتستثمر مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة في المؤسسة هذه الثقافة مع خصائصها الثقافية الخاصة المتكونة من الصور، والتطلعات، والعروض الذهنية، والآراء، الخ، وذلك شأن الإطار والعامل على حد سواء ؛
- تتميز الثقافة بالحركية، أي أنّها "تؤثر" من خلال كل هذه الجماعات، ومن خلال، الهيكل السلمي للتنظيم في حد ذاته، بصرف النظر عن أي مشروع خاص بالمديرية أو بجماعة اجتماعية معينة (النقابة مثلاً) ؛
- توفر الثقافة مؤشرات السياق الخاصة بالسلوكيات حفاظ التنظيم وتوازنه وتلك الخاصة بتغييره بل و كذلك تلك التي تشير إلى عدم توازنه؛
- وتخضع الثقافة لسياق: بحيث تدرج في مجتمع بأكمله¹.

¹ Pierre DE SAINT-GEORGES. « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement » in Communication et organisation N° 4/1993. PP. 3 – 5.

كما تعتبر الثقافة أساس هوية المؤسسة، فهي تمثل طريقة العيش، والتفكير والشعور بالانتماء إلى جماعة من الأفراد، وبالرغم من تغيّر هذا المفهوم من مُنظرٍ إلى آخر، إلّا أنّ هؤلاء المنظرين يتفقون على عدد معين من العناصر تتمثل فيما يلي:

- تُوفّر الثقافة مجموعة من المعالم: نماذج، وقواعد سلوك، وطرق حل المشاكل ممّا يسمح بتنظيم العلاقات داخل الجماعة وضبطها ؛
- غالباً ما تكون الثقافة ضمنية ؛
- تكون الثقافة مشتركة بين الجماعة أو جزء منها ؛
- تعتبر الثقافة ثمرة التاريخ وتنتقل عبر الزمن ؛
- ترتبط الثقافة بتظاهرات رمزية (العادات، والأساطير والمحظورات... إلخ).

وبنفس الطريقة، تأخذ الثقافة في علم اجتماع المنظمات معنى أنثروبولوجي¹. وتعتبر الثقافة ثمرة التاريخ المشترك، أي أنّها مسألة لغات ورموز، وعادات وتقاليده، وأساطير وأبطال. ومن ثم، تقوم الثقافة بدور دعامة للتنظيم والرابطة الاجتماعي الذي تبني من خلاله جماعة ما هويتها، كما تمثل الثقافة التنظيمية بالنسبة للجماعة البشرية ما تمثله الشخصية بالنسبة للفرد: فهي تعد مصدر مفاضلة من خلال إضفاء طابع التميز والخصوصية على المؤسسة.

¹ Eric GODELIER. *La culture d'entreprise*. Edition la découverte, 2006. PP. 74 – 93.

الفصل الثالث

الاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة

وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلى مفهوم الاتصال المؤسسي وأشكال هذا النوع من الاتصال وعلاقته بصورة المؤسسة.

المبحث الأول: تعريفه وأساسه

المطلب الأول: التعريف

لا يمكن للمؤسسة أن تمتنع عن الاتصال، أو بالأحرى، أن تستغني عنه في الوقت الحالي، "فلم يبق أمامها خيار آخر سوى أن تثبت وجودها، وأن تخاطب غيرها، وتتجاوز معه"¹. وصار الاتصال المؤسسي - الذي استُعملَ في بادئ الأمر للإشارة إلى الاتصال القائم بين المؤسسات العمومية - يستمدّ مفهومه - في الوقت الراهن - من طبيعة الرسالة المُرسلة، إذ أنه يمثل كل خطاب صادر عن فاعل عمومي أو خاص يتحدث فيه عن نفسه، ومن هذا المنطلق، صار هذا النوع الاتصالي للمؤسسة يُغطّي مجالا واسعا جدا.

ويشمل الاتصال المؤسسي مجموع النشاطات الاتصالية التي ترمي إلى ترقية صورة هيئة، أو مؤسسة، أو تنظيم ما تجاه مستخدميه، وعملائه، وشركائه على اختلافهم. ويتميّز الاتصال المؤسسي للمؤسسة عادة عن الاتصال التسويقي بترقية التنظيم في حد ذاته وليس بترقية منتجاته أو خدماته بطريقة مباشرة.

ويُطلق على الاتصال المؤسسي كذلك "اتصال الشامل" (communication corporate) عندما يتعلق بمؤسسة ما.

وعلى عكس الخطاب التجاري - الذي يرمي أساسا إلى بيع المنتج أو الخدمة - فإنّ الاتصال المؤسسي لا يعدّ اتصالا تجاريا، بحيث تكفي المؤسسة بداية بالحديث عن نفسها من خلاله، أي الحديث عن طبيعتها الخاصة، وشرعيتها، ومبادئها، وشخصيتها، ومشروعها، واختيارها، وأهدافها، وأعمالها، وإنجازاتها².

وأخيرا، فإنه يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية الاتصال حتى تعرّف بنفسها، أو بمنتجاتها، أو بخدماتها، أو بنشاطاتها، أو بإنجازاتها، أو بمشاريعها، وذلك قصد تقديم صورة معيّنة للجمهور.

¹ M. H. WESTPHALEN. **Communicator**. Edition Dunod, 4^{ème} édition, 2004. P. 1.

² Alain LARAMEE. et Bernard VALLEE. **La recherche en communication élément de méthode**. Sillery/Marketing, Presses Universitaires du Québec, 1991. P. 81.

وعلى هذا الأساس، يسمح الاتصال للمؤسسة بتقييم العلاقات القائمة في إطارها، وكذا تقييم العلاقات التي تربطها بجمهورها.

وخلاصة القول، أن الاتصال المؤسسي يرمي - بطريقة أو بأخرى - إلى التعريف بالمؤسسة. وحسب، "لوسيان سفاز" (Lucien SFEZ)، تتمثل الأدوار الأساسية للاتصال المؤسسي فيما يلي:

- التعيين والتعريف: التعريف باسم المؤسسة وتثمينه، أي التعبير عن هذه الأخيرة من خلال الرموز (الشعار)، أو الألفاظ (الإمضاء)؛
- تحديد الموقع: تحديد هوية المؤسسة، ومكان تواجدها، والشكل الذي تود أن تظهر به، انطلاقاً من واقعها وصورتها، الأمر الذي يجعلها تتميز عن منافسيها؛
- الشرعية: إبراز أهمية وجود المؤسسة ونشاطها؛ أي إظهار قيادتها للعمليات التي يمكن من خلالها أن تجني أرباحاً؛
- تحسين المقروئية: تسهيل فهم المؤسسة جعلها أكثر وضوحاً؛
- الترويج: إعطاء الأعمال التي تقوم بها المؤسسة صدًى خارجياً و/ أو داخلياً من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على صورتها؛
- التعبئة: بعث روح الثقة والافتخار في أعوان المؤسسة بهدف تحفيزهم وتنشيطهم؛
- إقامة العلاقات: خلق واستغلال جميع الفرص للّجوء إلى المؤسسة وإلى خدماتها¹.

وبصفة عامة، لا يمكن أن نقرّ بوجود اتصال مؤسسي "إلا إذا تجاوزت المؤسسة - وسعيها منها إلى تحقيق أهداف داخلية أو خارجية - وصف الغاية الاقتصادية المرجوة من هذا الاتصال، وذلك من أجل الحديث عن النظام المتعلق بقيمها، ومثلها، واندماجها ضمن النسيج الاقتصادي والاجتماعي الذي يحيط بها"²، الأمر الذي يرغبنا في تقريب هذا التعريف إلى ما يمكن أن يصير إليه - من الآن فصاعداً - المركز الذي نقترح تسميته "الشامل" (Corporate) قياساً على "الدولة الحامية"³.

¹ Lucien SFEZ. **Dictionnaire critique de la communication**. Tome 2, Paris, PUF, 1993. P. 1477.

² Pierre GREGORY. **Marketing**. Paris, Dalloz, 1993. P. 147.

³ Joseph- Alois SCHUMPETER. **Histoire de l'analyse économique**, Paris, 1983, Gallimard, 1954. P. 245.

ويعتقد بعض المؤلفين¹ أن مفهوم "الشمولية" (corporate) أوسع من المفهوم "المؤسسي"، إذ أن الشمولية تشمل كل أبعاد المؤسسة، في حين أن لفظ المؤسسي يحيل أساساً إلى المؤسسة المواطنة.

وبالنسبة لـ "لبيرت" (Libaert)²، فإنّ الاتصال الشامل يشير إلى الاتصال الذي تتحدّث فيه المؤسسة عن نفسها، وهويتها، ومهمتها، وقيمها، وتقدم - من خلاله - نفسها بصفتها شخصاً معنوياً، بغض النظر عن منتجاتها وخدماتها.

أمّا بالنسبة لـ "فان ريل" (Van Riel)³، فإنّ الاتصال الشامل يُحيل إلى "أداة تسيير يتمّ من خلالها، تحقيق الانسجام بين كافة أشكال الاتصال - الداخلية والخارجية - المستعملة عن وعي، وبطريقة أكثر فعالية وفعالية".

وبالنسبة لـ "كورنليسن" (Cornelissen)⁴، فيعتبر الاتصال الشامل "بمثابة وظيفة تسيير تسهر على توفير الإطار الذي ينسّق من خلاله - وبصفة فعّالة - الاتصالان الداخلي والخارجي، وذلك حتى تكتسب الشركة سمعة طيبة، وحتى تحافظ على هذه السمعة لدى مجموعات الأطراف الفاعلة التي يعتمد عليها التنظيم".

وبالتالي، يتميز الاتصال الشامل بخاصية مزدوجة: فهو يملك مجال تعبيره الخاص (المؤسسة كهيئة) مع تشكيل الخط التوجيهي والمفهوم المُوحّد للتعبير والاتصالات المتعددة الخاصة بالمؤسسة.

وتتضمن هذه الخاصية بإعتبار توجّه الاتصال الشامل المؤسسة "للجمهور العريض"، بحيث لا يكون لهذا النوع من الإتصال هدف محدد، بل يخاطب كافة الجماهير في وقت واحد.

¹ Patrick. D'HUMIERE. **Le management de la communication d'entreprise**. Edition Eyrolles, 1993. PP 20-31

² Thierry. LIBAERT. **La communication corporate**. Edition Dunod, 2010. P. 13.

³ Ibid., P. 14.

⁴ Ibidem.

وبالنسبة لـ "فيليب مورال" (Philippe Morel)¹، فإنّ العبارات الثلاثة، أي "الاتصال المؤسسي"، و"الاتصال الشامل"، و"اتصال المؤسسة" - تحمل نفس المعنى أو تشير إلى نفس المفهوم تقريبا.

ولعل التطور الهام الذي عرفته المؤسسات حاليا يدفعها إلى الاهتمام بضرورة الحديث عن نفسها قبل الحديث عن منتجاتها أو خدماتها، فذلك - بالنسبة لها - رهان بالغ الأهمية، يستجيب لتطلعات الجماهير الجديدة مقابل مؤسسات فقدت ثقتهم بها، ومن خلال هذا المسعى يتم تموقع المؤسسة وتواجدها كهيئة.

وبالنسبة لـ "يف كريف" (Yves Krief)²، ينقسم الاتصال الشامل إلى ثلاث مجموعات فرعية، ألا وهي:

- اتصال المؤسسة (التعبير التجاري عن المؤسسة)؛
- الاتصال المؤسسي (التعبير عن المؤسسة بصفقتها هيئة في المجتمع)؛
- الاتصال التسويقي (التعبير عن العلامة)

وباختصار، سيسمح الاتصال المؤسسي للمؤسسات، والتنظيمات والهيئات بتحسين وتنميين صورتها، بل يسمح لها بأن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، كما يسمح لها بتكوين سمعتها وتدعيمها على المدى البعيد.

المطلب الثاني: أسس الاتصال المؤسسي

لم يكن للمؤسسة فيما مضى أية غاية أخرى غير تحقيق الربح، "فتقلّ التيارات التي يفوق خطرها على أسس مجتمعنا الحر - بحدّ ذات - الخطر المتمثل في كون أن مسيري المؤسسة يقرنون مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالتفاني في خدمة مصالح مساهمهم"³، غير أنه لا بد من الإشارة إلى أن خطاب المؤسسة اليوم صار يبتعد عن هذا المفهوم شيئا فشيئا. وتحت تأثير إبتعاد الدولة في القيام بواجباتها من جهة و إضافة لتزايد الضغط الرأي العام من جهة أخرى، أخذت المؤسسة في توسيع دائرة التعبير عن رأيها، إذ برزت هذه الظاهرة بجلاء مع نهاية الثمانينات، مع تطور الاتصال البيئي، و بروز حركة الأخلاقيات في منتصف التسعينات حيث

¹ Philippe. MOREL. **Communication institutionnelle**. Edition Vuibert, 2012. PP. 35 – 36.

² Yves KRIEF. " **L'entreprise, l'institution, la marque, niveaux de langage dans la communication**". in revue Française de Marketing, N° 109, vol. 4, 1986, pp. 76 – 77

³ Milton FRIEDMAN. **Capitalisme et liberté**. Edition Laffont, 1979. P.139

راحت المؤسسة - التي ميّزتها روح المواطنة - تبتّ قيم التضامن، ويبدو أن مفهوم التنمية المستدامة صار يمثّل حالياً المفهوم الذي يربط بين العديد من عمليات اتصال المؤسسة، بل "إيديولوجية آخر ملاذ"¹ بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن الشرعية الخارجية وتوجيه أجراءاتها. ويتبلور هذا الشكل الجديد للاتصال، الذي يهدف إلى التقرب من جماهيره، في ثلاثة محاور، وهي:

- المحور الآلي: تفضّل المؤسسة، عند القيام بعملية الاتصال، اللجوء إلى وسائل الاتصال التي لها تأثير مباشر على الهدف، بحيث يُقسّم الاتصال، ويُشخص من خلال وسائل كالأرقام الخضراء، والاتصال (le phoning)، والاتصال عبر البريد الإلكتروني، والتقنيات الجديدة مثل "التسويق الجغرافي" (géo-marketing)، و"التسويق عبر الطرورقات" (streetmarketing)، والتسويق القائم على أساس "الإثارة من فرد إلى فرد" (Buzz-marketing).
- المحور الجغرافي: بما أن الاتصال أخذ يبتعد عن المركزية، فإن المقرات الاجتماعية قد أعادت توزيع موظفيها من خلال الوفود الجهوية، وعبر المصانع، ومختلف المقرّات، وبقي اتجاه الاتصال محافظاً على الرؤية الإستراتيجية، وبهذا تظلّ أهم النشاطات، التي تدخل في إطار العلاقات العامة وتنفيذها على المستوى المحلي، قريبة من العملاء ومن أهداف الاتصال الأخرى.
- محور الرسائل: ويتم هذا الاتصال من خلال مختلف الرسائل: أولاً الرسائل الخاصة بالوسائل المرئية المستعملة. فمن أجل "إضفاء الطابع الإنساني" على صورتها، لجأت المؤسسة إلى إبراز أجراءاتها، والهدف من وراء ذلك كلّهُ، هو الاقتراب أكثر وبصفة رمزية من الجمهور، وذلك، من خلال التعريف بالمؤسسة عبر صورة أجراءاتها.

"إن عهد الغطرسة والتباهي قد ولى، فهل المؤسسة الآن بصدد تبني موقف التواضع والإنصات من أجل تطوير المؤسسة وبيع أحسن لمنتجاتها؟"²

في منتصف الثمانينات، وبعد انغمار تقليدي في صمت الإنتاج، أخذت المؤسسة الكلمة، وأرادت أن تصبح منشطة، فراحت تغيّر من شرعيّتها لتنتقل من وضعية المؤسسة، المنتجة إلى مؤسسة،

¹ Gabriel SAINT-LAMBERT. "Développement durable : en quête de légitimité et de sens, l'entreprise s'affiche responsable". Education permanente, n° 167, juin 2006. P. 108.

² Valérie CARAYOL. "Du clinquant au sensible, la modestie mise en scène par les entreprises". In recherches en communication, n° 17, 2002. PP, 111 – 112.

"مرسلة" (entreprise-émettrice) أيضا، بل بالأحرى، تحولت من مكان إنتاج إلى هيئة (ENTITE) جديرة بالهوية (ID-ENTITE). وهذا هو البعد الجديد الذي يحول المؤسسة إلى هيئة.

ولهذا تقدّم المؤسسة نفسها اليوم على أنها مصمّمة لفكرة مفادها أنّ الإنتاج هو الإنجاز: مبيّنة باسم ماذا تنتج، وما هي المقاصد التي تُوجّهها والقيم التي تميّزها، فهي تسعى إلى أن تحسّن عمليتي الاتصال والإنتاج على حد سواء¹.

والاتصال الشامل (communication coporate) يعامل المؤسسة بصفقتها هيئة، ومن هذا المنطلق، ظهرت تسمية الاتصال المؤسسي. ولعلّ الجمهور العريض هو الهدف الأول الذي يرمي الاتصال الشامل إلى بلوغه، إلّا أنّه قد يتنوّع بتنوّع نشاطات المؤسسة. وعندما تتواصل المؤسسة بهذا الشكل، فإنها تبعث برسائل تحمل في فحواها قيمها، وشخصيتها، ونشاطاتها دون أن تشير مباشرة إلى منتجاتها².

وحسب "وايل" (WEIL)³، توجد أربعة أنواع أساسية من الخطاب المؤسسي، يحيل كل واحد منها إلى هوية معيّنة للمؤسسة، وتتمثل في:

1. خطاب السيادة: يعكس تعريفا للمؤسسة من خلال كفاءتها وتفوّقها ؛
 2. الخطاب عن النشاط: يعكس تعريفا للمؤسسة من خلال ثقافة قطاعها، ومهنتها أو مهاراتها؛
 3. خطاب الاختصاص: يعكس تعريفا من خلال روح الخدمة ويشدد على فائدة المتلقي؛
 4. خطاب العلاقة: يعكس تعريفا من خلال التزام المؤسسة وحرصها على إقامة عقد مع الطرف الذي وُجّه له هذا الخطاب.
- وبما أن الاتصال المؤسسي يتوجّه إلى الجمهور العريض، فإنه لمن الأرجح أن يشمل كافة فروع اتصال للمؤسسة.

¹ Pascale. WEIL. **Communication oblige ! communication institutionnelle et de management**. Les éditions d'organisation, 1990. PP, 25 – 26.

² Thierry. LIBAERT. **Introduction à la communication**. Edition Dunod, 2009. P. 76.

³ P. WEIL, op.cit. P . 84.

ويميّز "كابيرر" (KAPFERER) بين أربعة مستويات للخطاب الاتصالي، ألا وهي: اتصال المؤسسة الواقعي والاقتصادي والذي يتحدّث عن الجانب المادي للمؤسسة، والاتصال المؤسسي الذي يتحدّث عن قيمها ويوجّه للجماعة وللمواطنين، والاتصال التسويقي الذي يعطي معنىً للمنتجات، ويشبعها بالقيم، وأخيرا اتصال المنتجات أو الخدمات الذي يوجّه للعملاء المحتملين.

ويتوجه الاتصال المؤسسي إلى كافة الجماهير على الصعيدين الداخلي والخارجي على حد سواء، ويتكون حسب الجمهور الذي يتوجه إليه من: الاتصال المالي، واتصال الأمانة، والاتصال المتعلّق بالحدث.

المبحث الثاني: أشكال الاتصال المؤسسي

للاتصال المؤسسي أشكال عديدة من بينها: الإتصال المالي، والإتصال التوظيفي، و إتصال الأزمات.

المطلب الأول: الاتصال المالي

يُحيل الاتصال المالي إلى كل الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المؤسسة باتجاه الجماهير المالية، ونقصد بهذه الجماهير المستثمرين المحتملين (المستثمرين المؤسسيين، حاملي المشاريع الصغيرة) أو مستشاريهم (العاملين في البنوك والصحفيين)، ولا يهدف هذا الاتصال إلى نشر معلومات متعلّقة بالمردود والنتائج المالية للمؤسسة فحسب، بل إلى إدراج تلك المعلومة ضمن إستراتيجية المؤسسة، وسياستها الخاصة بالتطوير، ويهدف أيضا إلى تشكيل صورة مالية صلبة، منسجمة، وصحيحة، لتساهم بذلك في إقامة علاقة ثقة مع جماهيرها المالية، ومع المساهمين، والمستثمرين، والمستشارين، والحفاظ عليها. وبالنسبة "جون إيف ليجي" (Jean-Yves LEGER): "قبل الشروع في أي مسعى من مساعي الاتصال الاقتصادي (...)، من الضروري دراسة صورة المجموعة المعنية"¹، وحسب رأيه، لا سبيل إلى القيام باتصال مالي جيّد دون إعطاء صورة شاملة جيّدة.

ومن بين الوسائل التي تستعملها المؤسسة - والتي يعدّ بعضها تقليديا، والبعض الآخر مؤسسا على العلاقات، والبعض مرتبطا بالتطورات التكنولوجية - فإننا نجد:

- الإعلان، والتقرير السنوي، والرسالة الموجهة للمساهمين، والمطوية المؤسسية، والإشهار المالي باعتبارها وسائل تقليدية ؛
- وسائل تعتمد على العلاقة: العلاقات مع المستثمرين الخواص والمؤسسيين، العلاقات مع المحللين الماليين والصحفيين ؛
- وسائل ظهرت بفضل تطور التكنولوجيات الجديدة: الإنترنت.

المطلب الثاني: الاتصال التوظيفي

لقد أصبح الاتصال التوظيفي مكونا أساسيا للاتصال المؤسسي للمؤسسة بما أنه صار يهدف إلى ترقية صورة المؤسسة وقيمها في نظر المتعاونين المستقبليين، مع السعي إلى جذب كفاءات

¹ J-Y. LEGER. *La communication financière*. 2^{ème} édition, Dunod, 2010. PP.13-17

نوعية، لاسيما في بيئة تنافسية تقتضي تناسب الكفاءات مع المناصب المقترحة، لذا تحتاج المؤسسة إلى إستراتيجية فعّالة خاصة لاتصال التوظيف من شأنها أن تجلب لها، وبأقل التكاليف، متعاونين يتوافقون مع احتياجاتها توافقا تاما. وحاليا، تدرك المؤسسة الأهمية التي تمثلها صورتها بصفقتها رب عمل في نظر الجمهور بصفة عامة والمتعاونين المستقبليين بصفة خاصة، ولعلّ هذا الاتصال ينحرف شيئا فشيئا عن الاتصال المؤسسي فيما يخص هذه الفئة من الجمهور، وبهذا، فإنّ اتصال التوظيف يضمّ جملة من أفعال الاتصال باتجاه مترشحين للتوظيف، وباتجاه الشباب حاملي الشهادات، بحيث يخصّ الاتصال المتعاونين والمساهمين. إن هذا الاتصال يحمّسنا إلى المستقبل الذي تقترحه المؤسسة، وبخصوص قيمها وفلسفتها، فالمؤسسة تستعمل كذلك جملة من أدوات العلاقات العامة: كالمننديات، وإجراء اختبارات توظيف لطلبة داخل الجامعات (amphis-retapes)، والتمويل، وقد أصبح الإنترنت وسيلة مركزية لهذا الاتصال.

كما تستعمل وسائل متنوعة في هذا الاتصال مثل:

- الإعلانات الصحفية ؛
- الاتصالات المباشرة مع الطلبة (التربّصات، أيام الأبواب المفتوحة، النوادي... إلخ)؛
- الإنترنت.

أمّا فيما يخص المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في التوظيف، فقد يكون داخليا أو خارجيا، إذ يتمثّل التوظيف الداخلي في الشروع في الحركية الداخلية (مثال: ترقية أجير)، لذا فإنّ العديد من المؤسسات اليوم تعطي الأولوية للكفاءات الداخلية: فهي تقترح، في مرحلة أولى، المناصب الشاغرة على أجراءها¹.

1. أهداف الاتصال التوظيفي:

- يتمثّل الرهان الأساسي الذي ينبغي على المؤسسات كسبه في الجودة، إذ يهدف إطلاق حملة توظيف ما إلى البحث عن مترشحين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للحصول على منصب في المؤسسة؛

¹ Thierry LIBAERT. **Communiquer dans un monde incertain**. 2^{ème} édition, Edition PEARSON, Village Mondial, 2008. PP.115- 117.

- ويتمثل الهدف الثاني للمؤسسات في تحسين صورتها كصاحب عمل، فبالفعل، يرمي الاتصال، من أجل التوظيف وبخصوصه، إلى بناء "صورة صاحب عمل" تستوعبها الأوساط التجارية والمؤسسية أكثر فأكثر، وتخضع صورة المؤسسة - بصفتها صاحب عمل - لأحكام العاملين: بحيث يمكنها - وحسب سياستها الخاصة بالتوظيف - أن تجلب إليها أو تنفر منها الجمهور العريض والمترشحين المحتملين على حد سواء.

2. أدوات الاتصال التوظيفي:

وتتمثل في الوسائل التي يجب توفيرها لإيجاد مترشحين يستجيبون لاحتياجات المؤسسة، بعبارة أخرى، أدوات اتصال التوظيف. ويمكن استغلال العديد من الأدوات:

- الصحافة ؛
- الإعلانات ؛
- التسويق المباشر ؛
- مكاتب التوظيف ؛
- الانتقاء ؛
- لوحات الإعلانات ؛
- مواقع التوظيف ؛
- أيام تمثيل التوظيف.

المطلب الثالث: الاتصال الأزماتي

لقد توسّع هذا المجال توسعاً كبيراً في ظرف سنوات قليلة، إذ لم يعد يقتصر على الاتصال حول الخطر الصناعي الكبير فحسب، بل صار يشمل كل أنواع الأزمات في كافة قطاعات النشاط، مهما كان حجم المؤسسة ومركزها.

ويتنوع هذا النشاط بحيث يمكنه أن يشمل أغلب مجالات الاتصال الأخرى حسب طبيعة الأزمة: سواء أكانت اجتماعية، أو مالية، أو بيئية، أو كانت خاصة بالشركة.

فهو من حيث طبيعته، حدث غير منتظر يمكن أن تكون له عواقب وخيمة ودائمة على المؤسسة وعلى القطاع، وبالتالي على صورتها، ونذكر من ذلك: وقوع حادث، وضغينة، وإعادة الهيكلة، والإضرابات، والإشاعات... إلخ، ولعلّ أسباب ومصادر هذه الظواهر متعدّدة إلا أن آثارها

غالبا ما تكون شديدة، كما يمكن لأي شركة أن تحظى - في ظرف ساعات قلائل ودون أن ترغب في ذلك - بشهرة كبيرة منقطعة النظير.

ويُعرّف "تيري ليبيرت" (Thierry LIBAERT) الأزمة على النحو التالي: "تعد الأزمة المرحلة الأخيرة لسلسلة من الاختلالات تعرّض سمعة مؤسسة ما واستقرارها للخطر"¹.

كما يُعرّف "أوتو لربينجر" (Otto LERBINGER) من جامعة بوسطن الأزمة بأنها "حدث غير منتظر يعرّض سمعة المؤسسة واستقرارها للخطر"².

ويمكن تعريف وضعية أزمة ما عند تغيّب الثقة بين رأي عام يعبر عن قلقه تجاه مؤسسة، أو علامة، أو مسير، أو شخصية. وعادة، فإنّ وضعية الأزمة تعكس انقطاع عقد معنوي، أو اجتماعي، أو ثقافي أو سياسي، غير أنّ الإقرار بوجود أزمة، عندما يتم تغطيتها إعلامياً تغطية واسعة، والحاجة الملحة إلى تسيير الاتصال الذي يرافقها، على أن يكون الهدف الأول من وراء ذلك كلّ هو تفادي حدوث انفجار في وسائل الإعلام، لأن تسيير الأزمة هو قبل كل شيء التقليل من حجمها أو تخفيف آثارها المباشرة.

1. أنواع الاتصال الأزماتي:

ورغم صعوبة إعداد جرد كامل للأزمات والإحاطة بأسبابها، إلّا أنه يسهل التعرف على بعض الظواهر وبالتالي توقعها:

- الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية ؛
- الأزمات المرتبطة بالإنتاج أو التي تؤثر على البيئة ؛
- الأزمات الناجمة عن المسؤوليات تجاه الجماعات المحلية ؛
- الأزمات التي تؤثر على أمن الموظفين وصحتهم أو علاقاتهم مع الشركاء الماليين؛
- الأزمات التي تشكل خطرا على العلاقات مع العملاء؛
- الأزمات الناجمة عن سوء التسيير... إلخ.

ويحدد تصنيف أكثر بساطة الأزمات كالتالي:

- أزمات هيكلية ؛
- أزمات اقتصادية ؛

¹ Thierry LIBAERT. **La communication de crise**, 3^{ème} édition, Edition DUNOD, 2010. P. 09.

² Franck J. FARNEL. **Le rôle de la communication dans la gestion des crises**. Cité dans : <http://www.frankfarnel.com/wp-content/uploads/2011/08/finaldoc.pdf>, P.2

- أزمات قطاعية أو اجتماعية ؛
- أزمات مرتبطة بالإشاعات ؛
- أزمات متعلقة بالحوادث ؛
- أزمات تقنية ؛
- أزمات مرتبطة بالمنتج ؛
- أزمات متعلقة بالبورصة أو أزمات مالية.

وثمة أنواع أخرى تسمح بتصنيف الأزمات حسب المخاطر التكنولوجية، والتنظيمية، والإنسانية¹.

2. أهداف الاتصال الأزماتي:

تتنوّع أهداف الاتصال في أوقات الأزمات بتنوّع الاستراتيجيات أو الطرق المنتهجة لبلوغها، ومن بين هذه الأهداف:

1. السماح بتوقّع الأزمات، بل وكذلك تفاديها ؛
2. تفادي أن يتحوّل حادث ما إلى أزمة ؛
3. السماح بالتخفيف من حدّة الأزمة ؛
4. تفادي أن تتحوّل أزمة ما إلى كارثة ؛
5. اقتراح تسوية ايجابية للأزمة ؛

6. إعلام جماهير المؤسسة المختلفة بالإجراءات المتخذة بشأن الأزمة.

وفي كل الحالات، يتمثّل الهدف الرئيس من اتصال الأزمة في الحفاظ على مصداقية المؤسسة أو الهيئة.

ويُعَدّ اتصال الأزمة عملية يتعيّن على المؤسسة تنظيمها، ولهذا الغرض، يجب على المؤسسة تعزيز جانبيين أساسيين وهما: الاتصال وتحديد أدوار كل طرف ومهامه. ولتسيير أزمة ما، يجب على المؤسسة مراعاة مبادئ الاتصال التالية:

- التوضع كمصدر موثوق للمعلومات ؛
- امتلاك لغة أفعال ؛
- تكييف الخطاب وفق تطلّعات المتحدثين ؛

¹ Franck J. FARNEL. Op.cit., P. 3.

- استعمال مفردات مفهومة من قبل أشخاص غير مهنيين ؛
- التأكد من أنّ لمختلف الناطقين باسم المؤسسة خطابا منسجما ؛
- إبداء التعاطف ؛
- تحضير الناطق باسم المؤسسة ؛
- اجتناب الكذب و/أو التقليل من الوضع بصفة مبالغ فيها ؛
- الاتصال السريع.

3. استراتيجيات اتصال الأزمة:

تتعدد استراتيجيات الاستجابة للأزمة، كما تتعدّد أصناف الاستطلاع بين المقاربة الحركية والدفاعية¹. ويمكننا أن نذكر من بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1.3. الاعتراف:

وتتمثل هذه الإستراتيجية الأولى في تقبل الأزمة في أسرع وقت ممكن، ويشرح "ديدي هيدريش" (Didier Heiderich)² ذلك قائلا: "في ضوء هذه الإستراتيجية، إذا كانت الصحافة سباقا في الكشف عن الأزمة قبل المؤسسة، فإنّ ذلك يدلّ على أنّ اتصال هذه الأخيرة سيء، وأنّ الأزمة لم تعد تخصّها، وللقيام بالعملية على أكمل وجه، يجب إذن على المؤسسة أن تتحرك بسرعة، وأن تكون قادرة على إثبات أنها تملك الكفاءة اللازمة بالنسبة لمحرك الأزمة. ويمكن أن يكون هذا المحرك داخليا - أي مرتبطا على سبيل المثال بمنتجات المؤسسة - أو خارجيا - أي متعلقا بالسياق السياسي مثلا - وفي كلتا الحالتين، سيكون محور الاتصال مختلفا.

وبصفة عامة، تعتمد إستراتيجية الاعتراف على اتصال واضح وحازم، وتجد المؤسسة نفسها أمام خيارات عديدة حسب السياق:

- الاعتراف التام بالوضع وبمسئوليتها ؛
- التكفّل بالتعويضات عن الأضرار اللاحقة ؛
- التعبير عن عدم فهمها، إذا كانت المؤسسة لا تعرف الأسباب التي أدّت إلى هذا الوضع؛
- توسيع المسؤولية لتشمل الفاعلين الخارجيين كسلطات التنظيم مثلا ؛
- الفصل بين الأمور من خلال التنصّل من المسؤولين إذا اقتضى الأمر ذلك ؛

¹ Thierry LIBAERT. *La communication de crise*. Op.cit, P. 09.

² Pascal RAGOT. "les trois stratégies possibles de la communication de crise" cité dans le site : <http://www.journaldunet.com/dossiers/050167crise/strategies.shtml>, consulté le 7 septembre 2015.

• حصر الأزمة في شيء، ومكان، وزمان.

وتعدّ إستراتيجية الاعتراف هذه، والتي لا زالت قليلة الاستعمال، "من أنجح الإستراتيجيات"، وحسب "ديدي هيدریش" (Didier Heiderich)¹. فإنه يصعب بالفعل على المؤسسة أن تعترف بمسؤوليتها، إلاّ أنّها إن فعلت ذلك فهذا يعني أنها قد وظّفت بطاقة الشفافية واكتسبت مصداقية لدى مختلف الجماهير، كما أن هذه الإستراتيجية تمنع تضاعف المعلومات التي تُناقض التصريحات الأولى في المستقبل، وهذا الوضع من شأنه أن يفقد المؤسسة مصداقيتها.

2.3. المشروع الجانبي:

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تغيير الزاوية التي يُنظر من خلالها إلى الأزمة، ويشرح "ديدي هيدریش" (Didier Heiderich) ذلك قائلاً: "إلاّ أنه من الضروري أن تستند هذه الإستراتيجية إلى الواقع وإلى الأحداث الملموسة حتى تنجح في تغيير موضوع النقاش". وحتى ينجح إنجاز المشروع الجانبي، يمكن استخدام تقنيات مختلفة، ألا وهي:

- الهجوم المعاكس وتحديد الطرف المستفيد من هذه الأحداث، وغالباً ما يكون المنافس ؛
- إلقاء المسؤولية على الخارج، وذلك من خلال توجيه الأحداث نحو الإدارة أو السياسة ؛
- التقليل من اتصالاتها، أو تكثيف الاتصال على صعيد آخر ؛
- الإشارة إلى أنه قد تم تفادي الأسوأ، وإلى أنّ الوضعية كادت أن تكون أخطر من ذلك لو لم تتصرف المؤسسة بطريقة معينة ؛

ومن الضروري أن يعتمد المشروع الجانبي، الذي يتمثل في نقل الأزمة خارج مجال المؤسسة، على عناصر ملموسة، وإلاّ فإن استعماله قد يكون أكثر خطورة من الأزمة في حد ذاتها.

3.3. الرفض:

وتتمثل إستراتيجية الرفض في التأكيد بأنه لا وجود للأزمة، ويشير "ديدي هيدریش" (Didier Heiderich) في هذا الصدد، "إلى أن الأمر يتعلّق بموقف تكون المؤسسة قادرة على تبنيه"، وفي إطار هذا السيناريو، تتاح أمام المؤسسة أربع إمكانيات:

- التزام الصمت منذ بداية الأزمة ؛
- الامتناع عن الحديث انطلاقاً من زمن معين للأزمة، وبالتالي عدم تغذية الأزمة ؛

¹ Pascal RAGOT. "les trois stratégies possibles de la communication de crise", op. cit.

- تبني مبدأ الحلقة المفقودة بحيث لا علم لأحد بالطرف الذي بادر إلى إعطاء الأمر المبدئي؛
 - التقليل من آثار الأزمة، شرط أن يكون المتحدث الوحيد الذي يملك المعطيات.
- ويمكن أن تكون نتائج هذه الإستراتيجية جد وخيمة، على المستويين القانوني والإعلامي، وذلك، إذا ظهرت الوقائع مرة أخرى على المدى البعيد نسبيا ومن خلال قراءة جديدة للأحداث، وعمليا، غالبا ما يؤدي هذا السيناريو الرديء إلى فقدان المصداقية كلية¹.

¹ <http://www.communication-sensible.com/business-class/la-communication-verte.php>, consulté le 30 juin 2015.

المبحث الثالث: صورة المؤسسة

المطلب الأول: تعريفها

تتكون صورة المؤسسة من تصورات، ومعتقدات، وانطباعات فرد أو مجموعة ما بشأن تلك المؤسسة.

إن تكوين صورة معينة عن تنظيم ما يعني تمثيله وإعطائه عددا من الخصائص المادية والمعنوية، إذ تعمل هذه الصورة - إيجابية كانت أو سلبية - على توجيه السلوك الذي سيتبع إزاء هذا التنظيم والثقة التي ستُمنح له.

وقد ظهر مفهوم الصورة خلال العشرينيات في الولايات المتحدة لدى مؤسسة "فورد" (Ford)، نتيجة عوامل مختلفة كانهلال المؤسسات مثلا، و"الترميز" (Symbolisation) الذي نتج عن ذلك، بالإضافة أيضا، إلى الرغبة في إدراج المؤسسة في الوعي الجماعي، وتقديم الإجابة لمحيط صارت روح التنافس فيه تنمو شيئا فشيئا، ولرأي عام صارت متطلباته في تطوّر مستمر. وسرعان ما أُدرج هذا المفهوم في العالم الفرنكفوني من قِبَل "ميشلان" (Michelin)، ومنذ ذلك الحين، عُمم على مستوى جميع المؤسسات. وحسب التسلسل الزمني، من الضروري أن نبادر إلى الاتصال المؤسسي قبل الشروع في الاتصال التجاري وفي الإشهار، وذلك وفق إستراتيجية مُحكمة. ولم يعد اهتمام المؤسسة باكتساب صورة متينة وجذابة قابلا للنقاش، بما أنه أصبح من الممكن قياس الاهتمام المالي الناتج عن ذلك.

وحسب، "جيل ماريون" (Gilles Marion)، من الضروري التمييز بين:

- الصورة المرغوب فيها: و تتمثل في القيم والنوايا المصرّح بها والتي ترغب المؤسسة في إبرازها ؛
- الصورة المعطاة أو المسقطّة: و هي جملة المعاني والرسائل التي تصدر عن التنظيم أو في شأنه؛
- الصورة المدركة أو المودعة: و هي جملة الآراء والتمثيلات التي تكوّنها الجماهير عن التنظيم¹.

وبالنسبة لـ "شيرلي هريسون" (Shirley Harrison)²، تتبلور الصورة حول أربعة محاور: الهوية، والسمعة، والقيم وشخصية المؤسسة، وأخيرا، يتصوّر "جورج لوي" (George Lewi)

¹ Thierry LIBAERT. *Introduction à la communication*. Op.cit., P. 30.

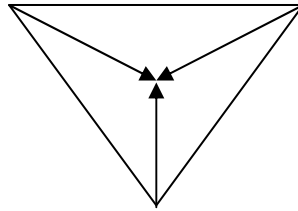
² Ibid., P. 41.

مثلثا للاتصال تتكوّن أقطابه من الصورة المرغوب فيها، والصورة المدركة، والصورة الموضوعية.

تتمثّل الصورة المرغوب فيها في الصورة المنشودة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها؛ وتعتمد الصورة الموضوعية على تحليل سيميائي للرموز المستعملة، في حين تتمثّل الصورة المدركة في الفكرة التي يكوّنها الجمهور عن العلامة أو المؤسسة¹.

الصورة المرغوب فيها

الصورة المدركة



الصورة الموضوعية

الصورة المرغوب فيها: Image voulue

الصورة المدركة: Image perçue

الصورة الموضوعية: Image objective

والهدف المنشود من وراء ذلك كلّهُ هو أن تنسجم هذه الصور الثلاثة فيما بينها، وهذا يعني بأن المعلومات أو الرسائل التي تمّ بثّها حقيقية وذات مصداقية، وبإمكانها أن تخلق جواً من الثقة اللازمة، وبالتالي، ومن أجل تحضير حملة اتصال مؤسّساتي تهدف إلى إعطاء أفضل صورة ممكنة للتنظيم، يتعيّن بثّ معلومات حقيقية وذات مصداقية حول مختلف جوانب نشاط التنظيم، وتشمل: المعلومات الاجتماعية، والتجارية، والتقنية، والإدارية، والمالية، ويسمح هذا التقسيم باستهداف، بشكل أفضل، المتلقين ووسائل الإعلام أو فئات الصحافة الأكثر تأهيلاً للوصول إليهم، وهذا يعني أن التنظيم ملزم أيضاً بقبول الاتصال فيما يخص نقاط ضعفه المحتملة، وبتوضيحها وإثبات أخذها بعين الاعتبار وبتداركها، وسيكون ذلك نافعا جدا في حال وقوع أي أزمة.

وتعرّف "شيرلي هريسون" (Shirley Harrison) الصورة بأنها اجتماع أربعة عناصر: هوية المؤسسة (ماهيتها)؛ وشخصيتها، وقيمها، وسمعتها التي ترى بأنها مجموع المعتقدات والأحكام التي تدور حولها.

¹ Thierry LIBAERT. *Introduction à la communication*. Op.cit., p. 42.

وقد درس مؤلفان كذلك مفاهيم الصورة هذه، وهما "جيل ماريون" (Gilles Marion) الذي ميّز بين الهوية والصورة المدركة والصورة المرغوب فيها. و"فيليب شوبيق" (Philippe CHWEGIB) الذي ميّز، من جهته، بين هوية المؤسسة والهوية التي تحلم بها، وهويتها المقبولة، ويؤدي ذلك إلى تمثيل مربع يرمز إلى صورة المؤسسة يتكوّن من هويتها (ماهيّتها)، وتصوّرها، وصورتها المُثلى (ما تتمنى أن تكون)، والصورة التي يمكن أن تحقّقها (وفق اللعبة التنافسية، ووفق تاريخها وميزانيتها)¹. وتهدف إستراتيجيات الاتصال الشامل إلى تقليص الهوة الموجودة بين الهوية والصورة، وبين الصورة المرغوب فيها والصورة المدركة، وذلك حسب أهداف التنظيم.

1.1. الهوية، والصورة، والسمعة:

إنّ إقامة العلاقات بين الأطراف الفاعلة والحفاظ عليها يعتمد على ثلاثة مفاهيم أساسية للاتصال المؤسسي، ألا وهي: هوية المؤسسة، وصورتها، وسمعتها².

1. الهوية: هي ما يعرفنا بشكل خاص، وتعرّف الهوية في النهاية من خلال ثلاثة محاور: السلوك (ما نفعله)، والاتصال (ما نقوله)، والحقل الرمزي (مجموع التمثيلات)، ومن ثمة، يمكننا القول بأنّ للمؤسسة جانباً مادياً (الواقع الموضوعي: المنتجات، والمهن إلخ...)، وشخصيةً (تحدّدها شخصية المسير، والشعار، والإشهار والاسم، إلخ) والثقافة، ويجب التمييز بين الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها (ما الذي تُظهره، ومهامها، ورؤيتها، وإستراتيجيتها) وما هي عليه في الواقع.

2. لا ينبغي الخلط بين الهوية والصورة، إذ تحيل الهوية إلى ما تبثّه المؤسسة، فهي مستقرة ودائمة، في حين تحيل الصورة إلى ما تراه الأطراف الفاعلة، فهي متغيرة ومتطورة، ونجد الصورة المرغوب فيها (ما نرغب في إبرازه)، والصورة المسقطّة (الرسائل المذاعة) والصورة المدركة (ما كونه الأفراد في أذهانهم). وتتبلور الصورة حول أربعة محاور: الهوية، والسمعة، والقيم، والشخصية، وتتعدّد أوجه الصورة بتعدّد الزوايا التي ننظر إليها من خلالها (هل نحن أجراء، أم مساهمون، أم عملاء...؟) وعليه، تحيل الصورة إلى الانفعالات والعلاقات، وتعدّد الصورة عامل ذات قيمة.

¹ Thierry LIBAERT. *Introduction à la communication*. Op.cit., P. 30.

² Ibid., P. 36.

3. وترتبط الصورة كذلك بمفهوم "السمعة" (notoriété) وهو مفهوم مقترض من التسويق (السمعة التلقائية، وأول علامة تخطر بالبال، والسمعة المرفقة، والسمعة المؤهلة). وتعتبر السمعة صدى للمعرفة، فعلاصة "نايك" (Nike)، على سبيل المثال، تحظى بسمعة عالمية أكبر من علامة "كاستوراما" (Castorama) لأنّ نايك، وبكل بساطة، "معروفة" أكثر من كاستوراما.

4. وبالموازاة مع ذلك، تطرح أماننا مسألة السمعة، أي حكم يتم إصداره عبر الوقت، وإذا كانت المؤسسة أو التنظيم يتحكمان في الصورة، فإن السمعة تظل رأس المال الذي يفرضُ عليهما اكتسابه لدى الأطراف الفاعلة (الأجراء، العملاء، الصحفيين، المساهمين...) ¹.

وتحليلنا هوية المؤسسة إلى ما هو مقدّم لنا على أنه خاص بها من حيث الجوهر، بما أن طبيعتها الداخلية تميّزها عن الفاعلين الآخرين، وتعمّق معرفتها بجمهورها في الوقت نفسه. وإذا كانت "هوية المؤسسة الشاملة" تشير أصلا إلى الشعار والهوية المرئية، فقد توسّع المفهوم توسعا معتبرا ليشمل كافة العبارات التي تُحيل إلى الطبيعة الخاصة بالشركة، واتصالاتها الداخلية والخارجية، ومنتجاتها، وخدماتها... إلخ. وتُعرف المؤسسة بأنها:

- كتلة مادية: أي الواقع الموضوعي للمؤسسة (المهن، والمنتجات، والحجم، والمردود... إلخ)، وهو ما يمثل أساس هويتها؛
- شخصية: حيث تتميّز المؤسسات ببعض السمات، فهي إما أنثوية أو ذكرية، صارمة أو مرنة، إلخ، وعلاوة على الاسم، والشعار، فإن المؤسسة تُعرف أيضا بالتمويل، والرعاية، والإشهار، فضلا عن شخصية مسير المؤسسة؛
- علاقة: أي ما يربط المؤسسة بجمهورها (الشراكة، والبيداغوجيا، والمساعدة، والتضامن... إلخ)؛
- ثقافة: من خلال اختيار المؤسسة، يتسنى للجمهور الانفتاح على ثقافة خاصة، وعالم خاص؛
- انعكاس: الفكرة التي تقدّمها المؤسسة عن زبائنها، أي الطريقة التي تعكسها؛
- تصور ذهني داخلي: يتعلّق الأمر بالمرآة الداخلية لزبائن المؤسسة، أي الطريقة التي يرى بها الزبائن أنفسهم عند اختيار المؤسسة.

¹ Thierry LIBAERT. Introduction à la communication. P. 37.

تمثل هوية المؤسسة التوازن الموجود بين الطبيعة الداخلية للتنظيم - أي ما يشترك فيه أعضاؤها - وبين ما هو منتظر من الأطراف الفاعلة والبيئة الخارجية¹.

وتتكون صورة المؤسسة من تصوّرات، ومعتقدات، وانطباعات فرد أو مجموعة بشأن هذه المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أنّ أيّ صورة إيجابية أو سلبية عن مؤسسة ما هي التي تُوجّه السلوكات والثقة الممنوحة لها من قبل مختلف جماهير المؤسسة، بحيث تستمد أصلها من عدة مصادر:

- الاتصالات المباشرة، والتجارب الشخصية مع التنظيم (عبر مستخدميها، ومنتجاته... إلخ)؛
- المعلومات الصادرة عن المؤسسة، وعن برنامجها التعريفي (الهوية المرئية، والإشهار... إلخ) أو أفعالها؛
- المعلومات المنشورة من قبل مصدر آخر (وسائل الإعلام، والمنافسين، والاتصالات الشخصية مع المحيط... إلخ)².

المطلب الثاني: خصائص صورة المؤسسة

وعلى عكس الهوية الفريدة، والمنسجمة، والثابتة نسبياً، فإنّ صورة التنظيم متحركة ومتغيرة باستمرار تبعاً لدورة حياته.

كما أنّ أوجه هذه الصورة متعدّدة، إذ لكل شخص أن يكون صورة مختلفة عن المؤسسة انطلاقاً من الزاوية والظروف التي يرى من خلالها المعطيات، وتختلف الصورة التي يرسمها مستخدمو المؤسسة، التي تعيّن عليها إعادة هيكلتها لتحسين مردودها، عن الصورة التي يرسمها مساهموها ومستثمروها عنها.

وبالنسبة "لريمي بيار هود" (Rémi-Pierre Heude)³، فإنّ لصورة العلامة أربعة مكونات:

- **المكون المؤسسي:** الذي يتمثل في "الصورة التي تعطيها المؤسسة على مستوى هيئات البلد الذي نشأت وازدهرت فيه"، أي الشرعية والصورة الاجتماعية للمؤسسة؛
- **المكون الخاص بالعلاقات:** الذي يتمثل في "الصورة التقنية والصناعية"، أي تصور المؤسسة في إطار مهنتها بصفقتها منتجة للسلع والخدمات ؛

¹ Thierry LIBAERT. *Introduction à la communication*. Op. cit., P. 40.

² Rémi-Pierre HEUDE. *Guide de la communication pour l'entreprise*. Edition Maxima, 2000. PP. 37 – 40.

³ Ibidem.

- المكون الخاص بالعلاقات: ويتمثل في صورة المؤسسة لدى المجموعات الاجتماعية التي تربطها بها اتصالات منتظمة، أي المستخدمين الداخليين، والممولين، والموزعين، والعملاء... إلخ؛
- المكون العاطفي: المتمثل في "رصيد التعاطف" الخاص بالمؤسسة، أي التعلق الخاص الذي يربطها بالأطراف الفاعلة.

المطلب الثالث: الصورة والسمعة

- يمكن تحديد سمعة المؤسسة بناء على مدى معرفة الجمهور بها و"حضورها في ذهنه"، وتتعدد مستويات هذه الشهرة على النحو التالي:
- السمة العفوية: عندما تذكر المؤسسة أو العلامة تلقائيا بالنسبة لقطاع أو فئة من المنتجات؛
 - سمعة "أول علامة تخطر بالبال" أو "سمعة الصدارة": عندما تكون المؤسسة ضمن أولى المؤسسات المذكورة تلقائيا في قطاعها؛
 - السمعة المدعّمة: وذلك عندما يُعرف التنظيم حال تقديمه (مثلا: بذكر اسمه، أو بإعادة ذكره في قائمة تمّ إعدادها مسبقا)¹؛
 - السمعة المؤهلة: حين يبادر الأشخاص - الذين يتمّ استجوابهم - إلى ذكر اسم المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها الأساسية.

ويمكن اعتبار السمعة هي الدرجة الصفر لكل سياسة خاصة بالصورة، وحتى لو كانت السمعة شرطا ضروريا، فإنها غير كافية لإنشاء صورة إيجابية.

المطلب الرابع: الصورة والشهرة

وكثيرا ما يرتبط مفهوم الشهرة بمفهوم الصورة، ويبقى الاختلاف غامضا بين العبارتين، إذ بالفعل، تحيلنا هاتان العبارتان إلى نفس الظاهرة، ألا وهي الانطباعات المكوّنة والتصورات المشكّلة عن مؤسسة ما.

¹ Thierry LIBAERT. **La communication corporate**. Edition Dunod, 2010. P. 44.

ويُعرّف "شارل فومبران" (Charles FOMBRUN) السمعة بأنها: "تصوّر للأفعال الماضية والآفاق المستقبلية التي تصف الانجذاب العام للجمهور المستهدف - بالدرجة الأولى- نحو الشركة مقارنة بمنافسيها"¹.

وبالنسبة لـ "جون بيار بيوتي" (Jean-Pierre PIOTET)²، رئيس المرصد الخاص بالسمعة، فإن الصورة تكون بمثابة صورة فوتوغرافية في زمن "ز" في حياة المؤسسة، في حين تكون السمعة بمثابة فيلم.

ويمكن تصوّر سمعة مؤسسة ما على النحو التالي:

- تجمع مختلف الصور التي ترتسم في أذهان مختلف الأطراف الفاعلة، وفق مختلف الأحداث التي شهدتها المؤسسة، وبالتالي، فإن للسمعة جانبا جماعيا مشتركا، في حين أن الصورة خاصة بكل فرد ؛
- تتشكل عبر الزمن، ووفق العلاقة القائمة بين أطرافها الفاعلة، إذ بالفعل، وحسب رئيس المرصد الخاص بالسمعة، فإن المؤسسات الأفضل سمعة هي الأقدم³؛
- تتجلى من خلال الثقة التي تمنحها لها جماهيرها، ومن خلال، إيمانهم بمصداقية الشركة، وتبنى على الأفعال الملموسة التي تقوم بها؛
- وبناء على ذلك، فالصورة هي التصور في حين أن السمعة هي التطور، إذ تعتمد الصورة جزئيا على الأحكام الرمزية والعاطفية بينما تُكتسب السمعة من خلال تصرفات ومنهج سلوكي⁴؛

وتحمل صورة المؤسسة أربعة مفاهيم: المفهوم المؤسسي، والمهني، والعاطفي، والمفهوم المرتبط بالعلاقات.

يتبلور المفهوم المؤسسي، على الصعيد الوطني بل وحتى على الصعيد الدولي، شاملا كافة جماهير المؤسسة، ويُبرز دورها الاجتماعي- الاقتصادي، ويرتبط المفهوم المهني بقطاع نشاط المؤسسة وبالروح التي تعمل فيها، ويعتمد المفهوم المرتبط بالعلاقات على الاتصالات التي

¹ Thierry LIBAERT. *La communication corporate*, Op. cit., P. 45..

² Ibid., P. 29.

³ Ibid., PP. 45 – 46.

⁴ Ibid., p. 47.

تقيمها المؤسسة مع مجموع متحدثيها وعلى طبيعة الرسائل التي ترسلها في هذه المناسبات، قبلها وبعديا، في الداخل والخارج، على حد سواء...

ويتجلى المفهوم العاطفي وفق نوعية الروابط أو العلاقات التي ستُنسج بين الجماهير والمؤسسة، وهذا ما يسهم في إنشاء جو من التعاطف¹.

وتتم تعبئة كافة قوى المؤسسة، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حول هذا الهدف المتمثل في إنشاء صورة جيدة، فهي من ستتولى توحيد المستخدمين وجلب العملاء والشركاء وجعلهم أوفياء لها.

ويجدر بالذكر كذلك بأنه عندما نتحدث عن صورة المؤسسة، فإننا نشمل صورة العلامة وصورة المنتج، الأمر الذي يبرز أهمية أن تكون الصورة متجانسة تجانسا كليا، مهما كانت قنوات النشر².

¹ Philippe MOREL. **La communication institutionnelle**. Edition Vuibert, 2012. P. 39.

² Ibid., p. 40.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

تقديم مجمع سورنلغاز وفروعه

سنستعرض في هذا الفصل تقديم المؤسسة من حيث مهامها، وتنظيمها، وتطورها التاريخي، وكذلك السياسة الإتصالية للمجمع.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المجمع وفروعه

مرت سونلغاز بعدة مراحل تحولت من خلالها من مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مجمع في يومنا هذا. و مرت عبر مراحل عديدة، نلخصها فيما يلي:

1.1. مرحلة من 1947 إلى 1969:

كانت سوق الكهرباء والغاز موزعة بين عدة شركات خاصة تعرف آنذاك "بالوكالات" إلا أن حركة التأميمات التي فرضتها فرنسا في 1946 في هذا القطاع أدت إلى تأسيس "كهرباء غاز الجزائر (EGA)¹ في جويلية 1947 التي حول لها تسيير مجموع المؤسسات الخاصة التي كانت تعمل من قبل. وقد وصلت هذه المؤسسة الفرنسية عملها بعد استقلال الجزائر من الفترة الممتدة بين 1962 إلى غاية 1969.

2.1. مرحلة من 1969 إلى 1991:

أقر المرسوم رقم 59/69 الصادر في جويلية 1969 والذي حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر" وتأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) استخلافًا للشركة الوطنية للكهرباء وغاز الجزائر. وقد جاء هذا القرار في الوقت الذي قررت فيه الدولة إنشاء سلسلة من الشركات الوطنية من أجل أن تتكفل بنفسها على التطور الاجتماعي والاقتصادي للجزائر التي كانت آنذاك في غمرة التحولات².

3.1. مرحلة من 1969 إلى 1991:

شهدت المؤسسة في عام 1991 تغييرا في طبيعة تنظيمها القانوني حيث، انتقلت من النظام القانوني لشركة وطنية إلى نظام المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC)³ تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة. وفي سنة 1983 بدأت أولى عملية إعادة الهيكلة، حيث

¹ EGA : Electricité et Gaz d'Algérie.

² Histoire de Sonelgaz, document officiel édité par Sonelgaz sous le titre : Sonelgaz 1969 – 2009, Edition Direction de la communication et de l'image, juillet 2009.

³ EPIC : Entreprise Public à caractère Industrielle et Commerciaire.

تحاولت كل مديريات الأشغال وصناعة المواد إلى مؤسسات مستقلة وأنشأت وفقا لذلك عدة مؤسسات وهي كالتالي: "كهريف" (KAHRIF)، "كنغاز" (KANAGAZ)، "إنرغ" (INERGA)، "التركيب" (ETTERKIB)، "كهركيب وصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة" (AMC). وبفضل هذه الحركات أصبحت سونلغاز آنذاك تمتلك منشآت كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

4.1. الفترة ما بين 1995 - 2002:

تم في هذه الفترة إعداد القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية لسونلغاز في سبتمبر 1995، حيث كان يسير هذا القطاع الكبير في علاقاته مع الدولة من خلال قواعد القانون العمومي أما في علاقاته مع القطاع الثالث، فإنه يعتبر تاجرا.

وفي 05 فيفري 2002 تم سن قانون جديد حول قطاع الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات حيث تغيرت سونلغاز من مؤسسة عمومية صناعية وتجارية إلى مجمع شركات بأسهم (SPA)¹، حيث تمارس نشاطها، من خلال فروعها التي تتمثل في نشاطات الإنتاج والنقل والتوزيع للكهرباء والغاز، وأطلق على هذا الكيان القانوني الذي تأسس يوم 1 جوان 2002 تحت تسمية "سونلغاز شركة ذات أسهم" والذي يمارس من خلال فروعه كل نشاطات الإنتاج والنقل والتوزيع لكل من مادة الكهرباء والغاز.

وقد فتحت فروع المجمع الخاصة بإنتاج ونقل الكهرباء وكذلك الخاصة بنقل وتوزيع الغاز إلى الشراكة والملكية الخاصة المتنوعة و حتى للعمال. ويبقى مجمع سونلغاز الشريك الذي يمتلك أغلبية الأسهم لفروعه.

5.1. الفترة ما بين 2004 إلى 2011:

وقد بدأت في هذه الفترة مرحلة جديدة للمؤسسة شهدت فيها عملية تحول المؤسسة في سنة 2004 بإنشاء ثلاثة شركات "للمهن" ألا وهي شركة إنتاج الكهرباء (SPE)² وشركة نقل الكهرباء (GRTE)³ وشركة نقل الغاز (GRTG)⁴.

¹ القانون الجديد المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات ويوجد هذا القانون في الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

<http://www.sonelgaz.dz/cadre-juridique>

² SPE : Société de Production d'Electricité.

³ GRTE : Gestion du Réseau de Transport d'Electricité.

⁴ GRTG : Gestion du Réseau de Transport du Gaz.

وقد تواصلت هذه التحولات إلى أن شهدت سنة 2005 إنشاء الشركة المدنية لطب العمل (SMT)¹ وشركة البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)².

وفي نفس السنة تم دمج أربعة شركات الصيانة والخدمات السيارات في شركة واحدة وأصبحت تحمل اسم شركة الصيانة وخدمة السيارات (MPV).

وتم كذلك نفس الدمج لثلاثة شركات لصيانة المحولات الكهربائية والتي جمعت في شركة واحدة تحمل اسم بالحروف التالية: (SKMK) ومن أجل تحضير تقسيم نشاط التوزيع تم إنشاء أربع مديريات عامة جهوية مستقلة.

وقد تواصلت عملية التحولات في عام 2006 بإنشاء مؤسسات لتوزيع الكهرباء والغاز (شركة التوزيع الجزائر: SDA، شركة توزيع وسط: SDC، شركة توزيع شرق: SDE، وشركة توزيع وهران: SDO).

وفي نفس الفترة تم ربط شركة "الأشغال" (كهريف، كغاز، إنيرقا والتركيب وكهركيب) لمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل فعالية أحسن في إنجاز المنشآت الطاقوية. وفي 1 جانفي 2009 تم إنشاء شركات الهندسة، والأنظمة الإعلامية وتسيير العتاد؛ وتكون سونلغاز بهذا التفرع قد اكتملت تحويلاتها لتصبح مجمع لعدد من الشركات. ويضم المجمع اليوم، بالإضافة إلى المؤسسة الأم إلى 32 شركة متفرعة و6 شركات ذات اشتراك مباشر.

¹ SMT : Société de la Médecine du Travail.

² CREDEG : Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz

المبحث الثاني: تنظيم المجمع وفروعه

في إطار مهامها فإن مجمع سونلغاز يؤدي المهام الأساسية عبر فروعها التالية¹:

- يضمن إنتاج الكهرباء عبر الشركة الجزائرية لإنتاج SPE؛
- يضمن نقل الكهرباء عبر الشركة الجزائرية لتسيير شبكة النقل GRTE؛
- يضمن نقل الغاز عبر الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG؛
- يضمن توزيع الكهرباء والغاز عبر الشركات الأربعة لتوزيع الكهرباء والغاز للجزائر والوسط والشرق والغرب: SDE, SDA, SDC, SDO².

وبالإضافة إلى هذه الشركات أقيمت هيئة لتسيير منظومة الكهرباء الذي تأسست في جانفي 2006 ومهمتها تسيير وتنسيق شبكة الإنتاج ونقل الكهرباء من أجل ضمان توازن دائم بين إنتاج واستهلاك الكهرباء.

وتعتبر كل "شركة كهرباء ترقية" (SKT)، و"شركة كهرباء كردية الدراوش" (SKD)، و"شركة كهرباء سكيكدة" (SKS)، "شركة كهرباء برواقية" (SKB)³ فروع للنشاط القاعدي ومكتسبة بالشراكة.

ويضم المجمع بالإضافة إلى النشاطات القاعدية جميع الفروع كما يلي: شركة أشغال الكهرباء (كهريف)، شركة إنجاز القنوات (كنغاز)، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (كهركيب)، شركة المنشآت الأساسية، شركة التركيب الصناعي (التركيب)، شركة هندسة الكهرباء والغاز، شركة صيانة التجهيزات الصناعية، الجزائر انفورماسيون تكنولوجي (Elit) شركة الأملاك القارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG)، نزل عزبة المزارعين (Mas des planteurs) شركة روية للإنارة (Rouiba Eclairage) والمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC).

¹ أنظر الهيكل التنظيمي في الملحق، ص 449 .

² SDE : Société de Distribution Est.
SDA : Société de Distribution d'Alger.
SDC : Société de Distribution Centre.
SDO : Société de Distribution Oran.

³ SKT : Shariket Kahraba Terga.
SKD : Shariket Kahraba Kerdia Eddaraouech.
SKS : Shariket Kahraba Sikda.
SKB : Shariket Kahraba Kerdia Berrouaghia.

إضافة إلى هذا، يحتوي المجمع على المساهمات التالية:

- الشركة الجزائرية للطاقات (AEC)¹؛
- الشركة الجزائرية للاتصالات والطاقة (AETC)²؛
- الشركة للخدمات الهندسية (ALGESCO)³؛
- الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة (NEAL)⁴؛
- شركة كهرباء حجرة النوس (SKH)⁵.

1.2. تقديم الشركات المؤسسة للنشاطات القاعدية لسونلغاز:

يضم مجمع سونلغاز النشاطات القاعدية المتمثلة في: إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه، وقد تم تأسيس لكل نشاط قاعدي رئيس مؤسسة يتكفل بهذا النشاط الرئيسي كما يلي:

1. شركة SPE لإنتاج الكهرباء.

2. شركة GRTE لنقل الكهرباء.

3. شركة GRTG لنقل الغاز.

أما النشاط القاعدي الكامن في توزيع الكهرباء والغاز فتقوم به أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز وهي كالاتي: SDA، SDC، SDO، SDE حسب المناطق التي تغطيها⁶.

1.1.2. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE):

تأسست في جانفي 2004 وهي فرع من فروع المجمع. وتنتمي إلى فروع المهن القاعدية للمجمع. تمتلك 35 مليار دج كرأس مال، ويوجد مقرها بجسر قسنطينة في البناية ذات 700 مكتب.

وتعتبر الفاعل الرئيسي والتاريخي لإنتاج الكهرباء حيث تمتلك حقل إنتاجي يقدر بـ 8500 ميكاواط. وهذا ما يعطيها مكانة أول عميل للشبكة المترابطة.

¹ AEC : Algerian Energy Company.

² AETC : Algerian Energy Telecom Company.

³ ALGESCO : Algerian Engineering Service Company.

⁴ NEAL : New Energy Algeria.

⁵ SKH : Shariket Kahraba Hadjret En Nous.

⁶ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, édité par la direction de communication et de l'image, décembre 2012.

وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء المورد الوحيد والأهم للطاقة الكهربائية لكل الشبكات المنعزلة في الجنوب. وتتواجد الشركة في كل التراب الوطني من أصغر التجمعات السكانية إلى أدنى مكان في الصحراء إلى غاية أكبر المراكز السكانية في الشمال.

تحتوي الشركة أربعة أقطاب وهي:

1. 03 أقطاب محركات بخارية.

2. قطب للشبكات المعزولة في الجنوب.

تكمّن مهمة الفرع الأساسية في إنتاج وتسويق الكهرباء، وانطلاقاً من هذا، فإن نشاطاتها الأساسية تكمن في تسيير حقل إنتاج الكهرباء وإعداد إستراتيجيات وسياسات في مجالات الاستغلال والصيانة والتسيير. ويتكون عدد عمالها 4522 عامل منهم 1404 إطار، و2518 من عامل سامي و600 من العمال المنفذين.

أما الطاقة الإجمالية للحقل فهي 8509,01 ميكاواط في سنة 2012. أما مشاريعها المستقبلية فتكمن في الإنجازات الجديدة للمحطات توليد الكهرباء التي يتم تقريرها وهي:

- مزرعة رياح: تقدر بـ 10 ميكاواط (عقد)
- الدورة المدمجة كاب جنات 3×400 ميكاواط (وهو في طور تقدير العروض).
- الدورة المدمجة عين أرناط 3×400 ميكاواط.
- المحطة الكهربائية لحاسي مسعود: 500 إلى 600 ميكاواط (في طور تقدير العروض).
- المحطة الكهربائية لحاسي الرمل: 300 ميكاواط (انطلاق المناقصة).
- محطة عين جاسر 2: 2×132 ميكاواط (في طور الإنجاز).
- محطة أنابيب الغاز لبراق: 2×140 ميكاواط.

كما عملت على تدعيم المواقع التالية بالأنابيب الغاز متحركة، وهي:

- محطة تندوف: 2×18 ميكاواط.
- محطة بن عباس: 2×18 ميكاواط (في طور الإنجاز).
- محطة تمنراست: 2×18 ميكاواط (في طور الإنجاز).
- موقع تيميمون: 2×17 ميكاواط.

- حاسي مسعود غرب: 17×4 ميكاواط.
- الواد: 4×17 ميكاواط.
- المحطات في طور الإنجاز في الجنوب الكبير:
- عين أمناس: 6×5 ميكاواط.
- إليزي: 3×5 ميكاواط.
- القليعة: 3×10 ميكاواط + 2×5 ميكاواط¹.

2.1.2. فرع المسير لشبكة نقل الكهرباء والتي يطلق عليه (GRTE):

هو شركة ذات أسهم GRTE SPA وبعد فرع لمجمع سونلغاز. أسس في 1 جانفي 2004 استنادا لقانون 01-02 الذي صدر في 5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

ويطلق عليه اسم الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء. وهي مكلفة باستغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء من أجل ضمان القدرة المناسبة لاحتياجات النقل والاحتياط، ولديها احتكار طبيعي على نقل الكهرباء.

توظف الشركة 2831 وتضمن نشاطاتها من خلال المديريات المركزية الخمسة وهي مديريات مناطق نقل الكهرباء: الجزائر، وهران، سطيف، عنابة، حاسي مسعود. وتضمن هذه المناطق من خلال 24 قسم نقل الطهرباء موزعة على التراب الوطني من أجل ضمان علاقة قريبة مع الزبائن.

تتكون شبكة النقل من مجموع المنشآت المتكونة من خطوط ومراكز عالية التوتر (60، 90، 150، 220 و 400 كيلوفولط) وهي مجهزة بشبكة اتصالات عن بعد من أجل حراسة ومراقبة والتحكم عن بعد للمنشآت.

وتتكون شبكة النقل في شمال البلاد بارتباطات دولية (تونس والمغرب) وشبكة منعزلة في الجنوب.

وتعد المحطات الكهربائية وشركات توزيع الكهرباء وزبائن التوتر العالي من أهم مستعملي الشبكة إضافة إلى التبادلات الدولية من خلال الارتباطات.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012.Op.cit., P. 28.

وتستغل الشركة شبكة مكونة من:

- 22.000 كلم من الخطوط منها 2000 كلم ذات 400 كيلو فولط؛
- 232 مركز (9 ذات 4000 كيلو فولط) ذات قدرة تحويلية تقدر بـ 38,265 ميغافولط عبر 567 محول كهربائي وحجرات متنقلة.
- شبكة من الألياف البصرية طولها 11.3000 كلم.

وتتضمن شركة GRTE العبور لأربع شركات التوزيع الكهربائي وكذلك بما فيه كل الزبائن الصناعيين.

تكفلت الشركة بعبور 223 كيلواط ساعي في عام 2011 وحققت رقم أعمال يقدر بـ 31,321 مليار دينار باستثمار مالي يقدر بـ 57,972 مليار دينار.

وتستثمر الشركة مبالغ جد هامة من أجل تطوير شبكة نقل الكهرباء من أجل الاستجابة لنمو الكبير لحاجيات الكهرباء ولضمان نقل الطاقة الكهربائية في أحسن ظروف جودة الخدمة.

وسيتم مضاعفة كثافة الشبكة من حيث طولها وعدد محولاتها في الفترة الممتدة 2010 – 2021.

وقد وضعت الشركة "نظام إداري مدمج" * (SMI) من أجل الحصول على شهادة "إيزو 9001" والتي تم الحصول عليها في جانفي 2010.¹

3.1.2. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG):

هي شركة تجارية، ذات رأس مال اجتماعي يقدر بـ 9.000.000.000 دج. وقد أنشئت في جانفي 2004 وفقا للمادة 170 من قانون 01-02 في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات. وتتكفل شركة تسيير شبكة نقل الغاز باستغلال وصيانة وتطوير الشبكة من أجل ضمان القدرة الكافية بالنسبة لحاجيات العبور والتخزين في شروط أمنية قصوى.

وقد سمح قانون رقم 01-02 للشركة أن تحتفظ بوضعية الاحتكار الطبيعي على نشاط نقل الغاز عبر القنوات في جميع أنحاء السوق الوطني وإلى غاية 31 ديسمبر 2011 وبفضل شبكتها ذات الضغط المرتفع والذي يبلغ طولها 13,800 كلم والمكونة 2914 محول غاز ومحطتين للضغط تم

* SMI : Système de Management Intégral.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit., P.29.

نقل 24,5 مليار م³ من الغاز الطبيعي لـ 1222 موزع عمومي و 202 زبون صناعي و 43 محطة كهربائية.

وفاقت تكاليف الاستثمار لعام 2011 حيث، وصلت 42,6 مليار دينار خصصت منها 78% للبرنامج الوطني للغاز.

وبلغ رقم أعمال الشركة 9,3 مليار دينار لسنة 2011 مرتفعا بقدر يبلغ 6,7% مقارنة لعام 2010.

وضعت الشركة برنامج تطوير الشبكة يمتد من الفترة ما بين 2011 إلى غاية 2020 وبلغت الاستثمارات اللازمة لذلك بـ 422 مليار دج و يدمج عدة محاور:

– برنامج الغاز المبرمج من طرف السلطات العمومية؛

– ضمان التزويد؛

– ضمان إمكانيات جديدة للنقل؛

– توصيل زبائن جدد لشبكة نقل الغاز؛

وقد سمح البرنامج الوطني للغاز الذي برمجته السلطات العمومية انطلاقا من 2002 من تزويد 900 مدن محلية بالغاز الطبيعي. و شرع في تطبيق برنامج الغاز للخمس سنوات القادمة والذي يندرج ضمن برامج التنمية من أجل ضمان توصيل الغاز للسكان حتى تضمن التوازن الاجتماعي والاقتصادي الجهوي للدولة.

و خصص لهذا المشروع 212 مليار دينار من طرف السلطات العمومية من أجل توصيل مليون مسكن عبر 48 ولاية الموجودة على التراب الوطني لشبكة النقل والتوزيع الغاز وهذا في حدود 2014¹.

وحتى تتمكن شركة تسيير شبكة نقل الغاز من تأدية مهمتها باحترام معايير السلامة، والتكلفة الاقتصادية وجودة الخدمة، سيتم وضع ثلاثة مراكز جهوية للمراقبة انطلاقا من عام 2013 وتقدر تكلفة هذا المشروع بـ 6 مليار دج.

4.1.2. مسير المنظومة الكهربائية* (OSE):

أنشئت هذه الشركة في 2 جانفي 2006 وفقا للقواعد التشريعية التجارية من قانون 01-02 الصادر في 05 فيفري 2002.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P. 30.

* O.S.E. : Oérateur du Système Electrique.

وهي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر 100.000.000 دج يملكها مجمع سونلغاز 100%.

يدير الشركة مسير المنظومة الكهربائية مجلس إداري ويضمن المدير العام، الذي يسير الشركة رئاسة الشركة الفرع وهو رئيس المجلس الإداري.

ويرتكز تنظيم الشركة أساسا على المديرية التالية:

– مديرية تسيير النظام الكهربائي الذي يعمل مع موزع وطني يطلق عليه تسمية: (Dispatching) وخمسة موزعين جهويين بوهرا، الجزائر، سطيف، عنابة وحاسي مسعود؛

– مديرية الدراسات وتحليل تشغيل الشبكة الكهربائية؛

– مديرية التخطيط لشبكة النقل والتوصيل؛

– قسم النظام الإعلامي والإحصائيات.

تتكفل الشركة بتسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء بتوزيعها حسب الطلب وفقا لجهاز الموزع (Dispatching) ويعمل خاصة على تنسيق نظام الإنتاج ونقل الكهرباء، تأمين الشبكة، دقة وفعالية التموين الكهربائي.

وبما أنها تسيير نظام الإنتاج ونقل الكهرباء الوطني فهي، بالتالي، المسؤولة عن الأمن، لذلك، فإنها تصدر وتنقذ النشاطات الضرورية من أجل ضمان تأمين تموين الشبكة الكهربائية خاصة في الحالات التي تضطرب فيها الشبكة.

تضمن الشبكة التنبؤ بالطلب على الكهرباء وإشباعه على المدى القصير والمتوسط ، وتضمن كذلك سير وتنسيق الإنتاج والنقل على المستوى الوطني بارتباط الشبكات المترابطة، من جهة، وكذلك، تنسيق برامج صيانة منشآت الإنتاج ونقل الكهرباء، من جهة أخرى.

كما تعمل الشركة (O.S.) على إنشاء ومراقبة معايير الدقة لنسق إنتاج ونقل الكهرباء. وتحدد وتطبق الشركة مخططات الدفاع وحراسة شبكة الكهرباء بين المنتجين والموزعين والمستعملين الآخرين للنظام الكهربائي. وتعد الشركة مخطط تطور شبكة نقل بمساهمة الموزعين وكذلك الوكلاء التجاريين وهي التي تنفذ قرارات السلطات العمومية الخاصة بضمان التزويد الكهربائي.

كما تم مصادقة الشركة لإيزو 9001 طبعة 2008، وتتعلق هذه المصادقة بكل هياكل شركة مسير المنظومة الكهربائية.

وتتضمن الشركة إلى غاية 31 ديسمبر 2011، 230 موظف منهم 146 إطار و 82 عامل ذات كفاءات وعاملان منقذان¹.

5.1.2. شركة توزيع كهرباء وغاز الجزائر* (SDA):

يبلغ رأس مالها الاجتماعي 9 مليار دج، وتتكفل بالمهام الأساسية منذ نشأتها في جانفي 2006 بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية لـ 1.018.065 زبون في الكهرباء بمختلف الشرائح منهم 11 زبون ذات التوتر العالي و 518.274 زبون بالنسبة للغاز ولمختلف الشرائح من بينهم 34 زبون ذو الضغط العالي.

ومن أجل تحسين وضمان استمرارية الخدمة، أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر (SDA) ستة وكالات: الحراش، بلوزداد، جسر قسنطينة، بولوغين، تيبازة وبومرداس موزعين على ثلاث ولايات: الجزائر، تيبازة، بومرداس.

ويكمن دور هذه الوكالات في صيانة وتطوير شبكتي الغاز والكهرباء من أجل تحسين وضمان استمرارية الخدمة للمستهلكين والزبائن. وهي تسيير شبكة مكونة من 17.712.39 كلم منها 10.869.178 كلم خاص للضغط المنخفض و 6.843.21 كلم للضغط المتوسط.

وقد سجلت الشركة من بين أولويتها: تحسين جودة الخدمة. وهي تعمل على تحسينها من خلال ما تقدمه لزبائنها في الفضاءات التجارية التي تمتلكها الشركة حيث يبلغ عدد أقسامها التجارية 44 قسما موزعين على الستة وكالات، ويبلغ عدد عمالها الإجمالي إلى غاية ديسمبر 2011: 31486 عامل².

6.1.2. شركة توزيع كهرباء وغاز الوسط* (SDC):

تم إنشاء الشركة في جانفي 2006. يبلغ رأس مالها 15 مليار دينار، يمتلكها مجمع سونلغاز كاملة بنسبة 100%، ويقع مقرها الاجتماعي في 20 شارع محمد بوضياف بالبلدية.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P. 31.

* S.D.A. : Société de Distribution d'Alger.

² Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P.32.

* S.D.C. : Société de Distribution Centre.

وبحكم تواجدها في السوق، فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط تعمل على تطوير نشاطات خاصة ومكاملة تتعلق بمجال شراء الطاقتين: الغاز والكهرباء وبيعهما للزبائن النهائيين سواء كانوا يستهلكون التوتر العالي والضغط العالي أو التوتر المتوسط والضغط المتوسط أو التوتر المنخفض والضغط المنخفض.

وتدير الشركة تطور الشبكات والمرافق الكهربائية والغازية وتضمن إشباع طلبات توصيل زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط وكذلك زبائن التوتر المنخفض والضغط المنخفض في إطار دفتر الشروط والقانون المعمول به لهذا الغرض.

وتغطي شركة (SDC) حوالي 3/2 من مساحة التراب الوطني. وتسيير ثلاثة عشر مديرية لتوزيع وتسيير مقاطعتين لكل ولاية من الولايات التالية: 1- البلدية، 2- المدينة، 3- البويرة، 4- تيزي وزو، 5- ورقلة الحضرية، 6- ورقلة الريفية، 7- الجلفة، 8- إليزي، 9- بسكرة، 10- غرداية، 11- الأغواط، 12- الوادي، 13- تمنراست.

و أنشأت الشركة 45 قسم تقني بالنسبة للكهرباء و36 قسم تقني بالنسبة للغاز و69 وكالة تجارية من أجل خدمة 1.476.513 زبون في الكهرباء و572415 زبون في الغاز. وحققت الشركة إلى غاية ديسمبر 2010 رقم أعمال في مجال الكهرباء يبلغ 31.107.7 مليار دينار جزائري. وقد حققت في مجال الغاز رقم أعمال يبلغ 3564 مليار دينار جزائري. ويبلغ العدد الإجمالي لعمال الشركة 4637 إلى غاية ديسمبر 2010¹.

7.1.2. شركة توزيع كهرباء وغاز شرق (SDE):

أسست الشركة في جانفي 2006 وهي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يبلغ 24 مليار دينار جزائري وهي ملكية مجمع سونلغاز 100%. يقع مقرها الاجتماعي بـ 2 شارع ريموند بيشار بقسنطينة². وبحكم تواجدها في السوق فإن شركة "توزيع الكهرباء والغاز غرب" تعمل على تطوير مجموع النشاطات الخاصة والمكاملة والتي تخص مجال شراء الطاقتين الكهرباء والغاز وبيعهما إلى الزبائن النهائيين سواء كانوا من التوتر العالي أو الضغط العالي أو من التوتر المتوسط والضغط المتوسط أو من التوتر المنخفض والضغط المنخفض. وتسير الشركة الشبكات والمنشآت الكهربائية والغازية كما تعمل على ضمان وإرضاء طلبات توصيل التوتر

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P. 33.

^{**} S.D.E. : Société de Distribution Est.

² 02, Rue Raymonde Peschard.

المتوسط والضغط المتوسط وكذلك التوتر المنخفض والضغط المنخفض في إطار دفتر الشروط والقانون الساري.

وتحتوي الشركة على 19 مديريات للتوزيع و تسير المقاطعات التالية على مدى ستة عشر ولاية ألا وهي:

1- قسنطينة، 2- علي منجلي، 3- أم البواقي، 4- باتنة، 5- تبسة، 6- خنشلة، 7- عنابة، 8- سييوس، 9- الطارف، 10- سوق أهراس، 11- قالمة، 12- سكيكدة، 13- سطيف، 14- الهضاب، 15- بجاية، 16- جيجل، 17- مسيلة، 18- برج بوعريريج.

وقد وضعت الشركة 2.396.764 زبون تحت خدمة الكهرباء و 12.493.869 زبون تحت خدمة الغاز، كما وضعت ما لا يقل عن 91 قسم تجاري. وحققت الشركة إلى غاية نهاية ديسمبر 2010 رقم أعمال في مجال الكهرباء يبلغ 41.650 مليار دينار جزائري. وتستغل الشركة 40.343 كلم للشبكة المتوسطة التوتر مستعملة لذلك 631 محول ذهاب متوسط التوتر و 56.703 كلم خاص بالشبكة المنخفضة التوتر مستغلة 26.261 محول و 813 محول مختلط و 13.418 محول لتسليم الطاقة.

وقد حققت الشركة رقم أعمال في مجال الغاز يبلغ 10.070 مليار دينار جزائري ويمتد طول شبكة الغاز 921.307 كلم و تمتلك 1992 محول. ويبلغ عدد عمالها إلى غاية ديسمبر 2010، 7007 عامل بنسبة التأطير 30,87%¹.

8.1.2. شركة توزيع كهرباء وغاز غرب (SDO):

هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها الاجتماعي 25 مليار دينار وتعتبر ملكية مجمع سونلغاز. ويقع مقرها الاجتماعي في وهران بـ 2 شارع الأخوات بني سليمان.

مهامها: استغلال، صيانة وتطوير شبكات التوزيع الكهربائية والغازية وكذلك ضمان التأمين وجودة استمرارية الخدمة لمجموع 17 ولاية في الشمال الغربي والجنوب الغربي للبلاد.

الرهانات: تكمن رهانات الشركة فيما يلي:

تكيف الشبكة الحالية للتكنولوجيات الجديدة القادمة من أجل أن تبقى الشركة في كفاية مستمرة مع حاجيات الزبائن.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P. 34.

* S.D.O. : Société de **D**istribution d'**O**ran.

- تأمين البنيات الأساسية تجاه تطور الاستهلاكات خاصة الكهربائية منها (قدرة الشبكة والمحولات المصدريّة، وتأمين الخطوط من مخاطر مناخية) ومن جهة أخرى تأمين نمو الإنتاج والحوادث الكبرى؛
- إشباع الطلب بأحسن الشروط لتوصيل زبائن الكهرباء والغاز؛
- المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتوافق مع مبادئ الشركة وأهدافها؛
- مرافقة وتحقيق مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة في إطار برنامج الدولة؛
- مواصلة تطورات التنظيم من أجل التكيف باستمرار مع المعطيات الجديدة للمحيط القانوني وكذلك تحولات سوق الكهرباء والغاز.

تموقعها: تتكون "شركة توزيع الكهرباء والغاز غرب" من مجموع مديريات وظيفية وعملية. يبلغ عدد مديريات التوزيع 20 مديرية وتغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للوطن وتمتد على مساحة 933362 كلم² ويبلغ عدد سكانها 10.044.311 ساكن، وتغطي الولايات التالية: 1- وهران، 2- السانّة، 3- عين تيموشنت، 4- سيدي بلعباس، 5- معسكر، 6- تلمسان، 7- شلف شمال، 8- شلف مركز، 9- مستغانم، 10- غليزان، 11- تيارت، 12- تيسمسيلت، 13- عين الدفلى، 14- بشار حضري، 15- بشار ريفي، 16- سعيدة، 17- أدرار، 18- البيض، 19- النعامة، 20- تندوف.

وتتكون مديريات التوزيع في حد ذاتها من:

- 113 وكالة تجارية.
- 63 قسم استغلال الكهرباء.
- 28 قسم استغلال الغاز.
- 24 استثمارات غازية.

تسير الشركة 2.048.588 زبون كهرباء و855.105 زبون غاز. وحققت الشركة إلى غاية ديسمبر 2011 رقم أعمال في مجال الكهرباء يبلغ 35122 مليار دينار جزائري. كما تسير وتستغل 39.781.636 كلم لشبكة متوسطة التوتر و44.793.351 كلم للشبكة المنخفضة التوتر؛ وحققت الشركة رقم أعمال غاز يبلغ 5565 مليار دينار جزائري، ويبلغ طول شبكة الغاز 11.152.147 كلم.

ويبلغ عدد عمال الشركة إلى غاية ديسمبر 2011، 6486 عامل من بينهم 1783 إطار¹.
كما يحتوي مجمع سونلغاز على عدة شركات للأشغال منها: شركة هندسة الكهرباء والغاز
وشركة التركيب وشركة إنيرقا وشركة كهركيب وشركة كهريف وشركة كنغاز.

¹ Document officiel édité par le groupe Sonelgaz sous le titre Sonelgaz 1969 – 2012, Op.cit, P. 35.

المبحث الثالث: الاتصال في مجمع سونلغاز وفروعه

ظهرت وظيفة الاتصال في سونلغاز منذ إنشائها في عام 1969 ولكن لم تنتظم إلا ابتداء من 1995. وانطلاقاً من هذه السنة، نسبت هذه الوظيفة مباشرة للمديرية العامة. وبتاريخ 23 سبتمبر 1995 قررت تنظيم وظيفة الاتصال بإسنادها لمساعد المدير العام المكلف بوظيفة الاتصال. لم تسلم وظيفة الاتصال من التغيرات الكبرى التي عرفتتها مؤسسة سونلغاز، إذ أصبحت خلية الاتصال منذ 2004 تابعة للسكرتارية العامة، وفي 2008 نظمت وظيفة الإتصال بإقامة مديرية خصيصاً لها تحت تسمية مديرية الإتصال و الصورة و تابعة مباشرة لرئيس المدير العام. وشهدت سنة 2011 نشأة مديرية العلاقات مع وسائل الإعلام و التابعة لرئيس المدير العام هي أيضاً. و بقيت المديرتان تعملان كل واحدة منفصلة عن الأخرى ومرتبطنان كليهما إلى الرئيس المدير العام. وبعد سنة، اتخذ قرار إدماج مديرية العلاقات مع وسائل الإعلام و مديرية الإتصال والصورة بتاريخ 23 سبتمبر 2012.

وتتكفل وظيفة الاتصال منذ نشأتها بكل النشاطات الاتصالية للمؤسسة وبمشاركة المديريات والفروع المهنية بنشاطات الاتصالية عندما يكون الأمر ضرورياً. وقد اصطحبت مديرية الاتصال كل أشغال إعادة الهيكلة لسونلغاز وقد قامت بنشاطات اتصالية نحو جماهير مستهدفة في الداخل والخارج لتحقيق الأهداف التالية:

- إعلام الجماهير المختلفة حول منهجية وأهداف وبرامج نشاطات إعادة الهيكلة التي كانت قيد التنفيذ؛
- الإصغاء لردة فعلهم وحاجاتهم حتى تزول شكوكهم؛
- طمأنة العمال حول مستقبلهم وعلى مستقبل المؤسسة.

وبعد انتهاء إعادة هيكلة سونلغاز في 2006، بدأت الشركات الفروع في إعادة تنظيم نشاطها والاهتمام بتنظيم وظيفة الاتصال التي كانت آنذاك مرحلة من تشكيل هذه الفروع.

أما اليوم وبعد انتهاء مرحلة إعادة تنظيم للشركات الفروع أصبح لكل فرع هيكلة لوظيفة الاتصال يترأسها مكلف بالاتصال من أجل التكفل بالاتصال الداخلي والخارجي للشركة الفرع.

وهذا لم يمنع التدخل الفعال لجهاز الاتصال المجمع سونلغاز عندما يكون مساس لصورة المجمع بأكمله بما أنه الفاعل الأساسي للاتصال في المجمع بأكمله¹.

المطلب الأول: المهام الأساسية لمديرية الاتصال ووسائل الإعلام

من مهام المديرية:

1. المشاركة في إعداد خطط النشاطات الصحفية لشركات مجمع سونلغاز التي لها علاقة مباشرة مع المحيط أو/و لها تأثير على صورة العلامة؛
2. تحديث وتطوير ومتابعة قاعدة البيانات الصحفية؛
3. تحسيس وبث المعلومات للصحفيين؛
4. إرسال ومتابعة الوثائق للجراند؛
5. متابعة وتحليل الصحافة؛
6. تقديم الدعم الضروري للتنسيق ما بين المتدخلين؛
7. متابعة وتحديث الفضاء الصحفي والموقع الإلكتروني لسونلغاز؛
8. تنظيم المحاضرات، اللقاءات مع الصحافة والسفر مع الصحفيين؛
9. إعداد لوحات دورية الخاصة بترقب الصحافة وتسير صحافة شركات مجمع سونلغاز.

المطلب الثاني: القوى العاملة في مديرية الاتصال ووسائل الإعلام

يتوزع المستخدمون في مديرية الاتصال ووسائل الإعلام وفقا للطبقات السوسيو مهنية حسب ثلاثة أصعدة: إطار عالي سامي (هو مدير العلاقات مع وسائل الإعلام)، إطار عالي (مساعد المديرية) وإطار (مكلف بالدراسات) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 5: توزيع عمال مديرية الاتصال حسب الفئات السوسيو مهنية

عدد العمال 2016	عدد العمال 2014	الموارد البشرية
5	1	إطار عالي سامي
1	1	إطار عالي
9	1	إطار
3	0	الكفاءات
1	0	المنفذين
19	3	المجموع

¹ لقاء مع مساعدة الرئيس المدير العام السيدة منال آيت ميكداش، مسؤولة الاتصال في مجمع سونلغاز في يوم 24 ماي 2016 على الساعة العاشرة بمقر مكتبها.

وتنبثق مواردها البشرية من ميادين مختلفة حيث نجد من المخططين، وحاملي شهادة ليسانس في علوم المكتبة، وعلم النفس، وعلوم الإعلام والاتصال والعلاقات العامة، ومتخرجين محاسبة ودكتوراه في الأدب.

ويعملون بمهام متعددة في ظل المديرية. وتختلف هذه المهام ما بين إنجاز المجلة الداخلية، وإنشاء خطط العمل السنوية والتكفل بالعلاقات مع وسائل الإعلام ومتابعة عمليات الرعاية والتمويل مع إقامة إستراتيجية، وتنظيم المعارض، إنجاز دعائم الاتصال (الملصقات الإشهارية، الكتيبات، المنشورات...) إنجاز الميزانيات، تغطية الأحداث، التسيير الإداري للصفقات والفواتير، كتابة وبث النشرات على شكل رسائل (Newsletter)، تسيير معرض الصحافة، التكفل بعملية هدايا نهاية السنة، تسيير الببلوغرافي، المشاركة في لجان التحرير وقراءة المجالات وكل النشاطات الاتصالية الأخرى.

المطلب الثالث: السياسة الاتصالية للمجمع:

1.3. الصورة والقيم:

فكرت سونلغاز منذ إنشائها بناء هوية بصرية معترف بها لدى الجميع. فقررت منذ 1969 إطلاق مسابقة لإنجاز رمز للمؤسسة (logo). بعدما اكتسبت اسم لها (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي كانت خلفا لـ EGA) أصبح لديها رمز للاستعمال العام والذي تم تعميمه، خاصة على كل الدعائم الاتصالية وهو الرمز الذي لم يطرأ عليه تغير حتى عام 2002. لكن مع تغير قوانين سونلغاز (شركة ذات أسهم) وإعادة هيكلتها كمجمع صناعي فإنه استلزم الأمر إعادة تعريف صورتها. وانطلق التفكير منذ عام 2002 من أجل إعطاء صورة لمؤسسة ديناميكية تميل إلى التسيير الحديث، إذ قامت سونلغاز، آنذاك، بتعديل هويتها البصرية لكن الدراسة لم تتم إنهاؤها لأسباب بقيت مجهولة إلى حد الآن.

وفي إستراتيجيتها للصورة ما بين 2000 - 2005 كانت سونلغاز حريصة على إقامة صورة ترتكز على 5 محاور وهي: الاحترام وتقدير الزبائن والعمال، الإصغاء والجوارية، الحداثة والديناميكية. وهي القيم التي أرادت أن تقرينها إلى القيم الأخرى مثل سونلغاز مؤسسة قوية

بتقاليدها والتي تتخذ من مهمتها كقطاع عمومي قوة ضد المنافسة القادمة ولديها موارد بشرية موجهة كلية نحو الزبون من أجل إرضائه بخدمة نوعية وبتكاليف أكثر تحكما¹.

1.1.3. الإمضاء المؤسساتي:

تبنّت سونلغاز في 2001 شعار مؤسساتي تم تصميمه على كل الدعائم ووسائل الاتصال: « سونلغاز لدينا وعود نوفي بها ». وفي عام 2004 استبدل الشعار بما يلي: « يوم بعد يوم، سونلغاز تعمل من أجل رفاهيتكم » واليوم شعارها في كل الدعائم حتى في الموقع الإلكتروني للمجمع: « في كل الأنحاء ومن أجلكم، سونلغاز توفر الطاقة يوميا »².

2.1.3. الهوية الصوتية:

وعملت سونلغاز على إقران صورتها بهوية صوتية، فقد تم اختيار رنة تابعة للشعار المؤسساتي والتي ترافق الومضات الإشهارية ويتم استعمالها كذلك كموسيقى للانتظار عند المكالمات الهاتفية.

3.1.3. الميثاق البياني (Charte graphique):

في جويلية 2002 واغتناما لفرصة القانون الجديد لعام 2002 وكل ما اقتضته التغيرات انتهزت سونلغاز الفرصة من أجل تعديل رمز المؤسسة (logo) بعدما لاحظ مسؤولو سونلغاز تمازج واختلاط في استعماله.

وانتهز الرئيس المدير العام هذه الفرصة حيث وجه مذكرة لكل هياكل سونلغاز والصحافة وكل المتعاملين مع المؤسسة تشير فيها إرادة المؤسسة على استعمال الرمز الجديد بالمعايير الجديدة المحددة مع تحديد الميثاق البياني له من أجل توحيد استخدامه على جميع الدعائم (الصحافة، الأوراق، الملصقات، بطاقات الزيارة...) ³.

¹ Hakima Lounis Boudouma. Diagnostic de communication de Sonelgaz S.P.A., Master en communication d'entreprise. I.A.P de Boumerdes. Juin 2007.

² الموقع الإلكتروني لسونلغاز في يوم 15 جانفي على الساعة 10 <http://www.sonelgaz.dz/>

³ Extrait du document « Stratégie de communication 2001-2003 » : direction de la DCI.

المطلب الرابع: مهام الاتصال في المجمع:**1.4. الاتصال الداخلي:**

تهتم سونلغاز في إستراتيجيتها بتثمين مواردها البشرية ومن أجل ذلك، تعمل جاهدة من أجل ولائهم. لهذا الهدف فهي تعمل دائما على إعلامهم بصفة مستمرة حول التغيرات التي تطرأ داخل المؤسسة حصريا قبل أن تبث المعلومة في الخارج.

تعتبر سونلغاز من المؤسسات الجزائرية الأوائل التي اهتمت بالاتصال الداخلي. ففي بداية السبعينات كانت لديها جريدة مؤسساتية التي أصبحت في 1976 الجريدة الداخلية لسونلغاز. وقد تطور العنوان والمواضيع والأهداف ودورية الجريدة بتطور المؤسسة حتى أصبحت اليوم تحمل عنوان "أصداء سونلغاز" و تصدر شهريا.

ومع عام 2002 بدأ عصر جديد لسونلغاز؛ فخلال الفترة الممتدة ما بين 2002 / 2004 كان هدف الاتصال الداخلي للمؤسسة مرافقة التغير الناجم عن صيرورة التغيرات التي عاشتها خلال هذه الفترة من جهة، وضمان إعادة هيكلة سريعة ومحكمة، من جهة أخرى.

ومن أجل قبول الموارد البشرية لإعادة الهيكلة الجديدة للمجمع وتنظيم الفروع المنفصلة عن المؤسسة وتجنب ظواهر المقاومة لدى العمال، اعتمدت سونلغاز خطة عمل في الاتصال من خلال عدة وسائل، وهي كالاتي: الجريدة الداخلية، والملصقات (قرارات، تعليمات... الخ) وملتقيات ومحاضرات، والنشرات الإخبارية (Newsletter)، والبريد الإلكتروني للمجمع، والموقع الإلكتروني، والدورات الإعلامية، والتجمعات، والاجتماعات الإعلامية (التي تكون في غالب الأحيان اجتماعات المديرية أو ما بين المديريات) وكذلك المؤتمرات عن بعد بالفيديو (visioconférences)، ودورات رئيس المجمع مصحوبا بالشريك الاجتماعي في كل الوحدات وعبر كل التراب.

وقد كان الرئيس المدير العام بصفته الناطق الرسمي لسونلغاز والمتعهد لهذا التغيير على أتم الإصغاء للعمال مجيبا على كل مخاوفهم. كان في كل لقاءاته معهم يقدم شروحات وتوضيحات حول إعادة هيكلة المجمع لأنه كان يريد أن يطمئن بأقصى قدر مختلف الفئات العمالية وخاصة أن يكون على أتم الإصغاء للعمال من أجل معرفة انشغالاتهم حيث كانت الرسائل في أغلبها

أكثر اطمئنانا حول مستقبل المؤسسة وعمالها. وقد أدت هذه الإستراتيجية التي اعتمد فيها على الجوارية والإصغاء إلى النتائج المتوقعة وبدون أي حركة احتجاجية وبدون منازعات.

وبعد انتهاء مرحلة التغيرات، أصبح دور الاتصال يكرس كل اهتمامه لمواصلة التغير بتبني موقف التوازن وتأصيل السلوكيات الجديدة، لهذا أصبحت الرسائل الموجهة للعمال أكثر إعلامية وتحفيزية متجهة نحو تعزيز الموارد البشرية كعامل أساسي لنجاح مجمع سونلغاز. لذلك، فإن المرحلة الحالية أصبح التركيز على القيم التالية:

- مشاركة العمال؛
- تطوير الخبرة؛
- التحلي بالحس الأخلاقي¹.

2.4. الاتصال الخارجي:

كان اهتمام سونلغاز منذ نشأتها يكمن في إعطاء صورة حسنة بما هي عليه وبما تمثله كمؤسسة تابعة للقطاع العام وفي خدمة المواطن، ومن أجل الوصول إلى جمهور واسع ومختلف مثل المستهلكين والصحفيين والرأي العام والسلطات العمومية والشركاء والموردين وكذلك العملاء، جندت سونلغاز الكثير من وسائل الاتصال منها: الجريدة المؤسسية "نور" المحاضرات (الوطنية والدولية)، التحقيقات الإشهارية (Publi-reportage)، الموقع الإلكتروني، العلاقات مع الصحافة، العضوية في المجالس واللجان الدولية للقطاع مثل: اللجنة العالمية للطاقة واللجنة المغربية للكهرباء، الرعاية وكذلك الاشتراك في المعارض.

إن معركة الاتصال المؤسسي لسونلغاز اليوم كمجمع هو الوصول إلى التمييز ما بين المؤسسة الأم وفروعها. وقد اتخذ الجمهور الأول لهذا الهدف جمهور وسائل الإعلام، لذلك فكل الرسائل المقدمة لهذا الجمهور الأول فهي تقدم من قبل المسؤول الأول للمجمع ألا وهو السيد الرئيس المدير العام للمجمع وفروعه. وقد استهدفت وسائل الإعلام التالية: القناة الأولى بصفتها الناطقة بالعربية ثم القناة الثالثة من خلال حصة "باية الهاشمي" في حصة "ضيف التحرير" تليها المرور

¹ لقاء مع مساعدة الرئيس المدير العام السيدة منال أيت ميكداش، مسؤولة الاتصال في مجمع سونلغاز، يوم الثلاثاء 24 ماي 2016 على الساعة 10 بمقر مكتبها.

عبر شاشة التلفزيون الجزائرية العامة. أما الوسائل التي تبث عبر هذه الوسائل الثلاثة فهي رسائل تتعلق بصورة مجمع سونلغاز فيتعلق بتوطيد الميزانية السنوية لمجمع سونلغاز وهي الرسالة التي أصبحت من تقاليد المؤسسة منذ 2003. ويقوم الرئيس المدير العام من خلال تدخلاته المختلفة في وسائل الإعلام الجماهيرية ببث هذه الرسالة لمجمع سونلغاز وكل المدراء الفروع، و كذلك الجمهور العام المتتبع لهذه الحصص.

اتخذ المجمع سونلغاز من الحركة الجموعية مجال تمويل عن طريق الرعاية والتمويل من أجل أن تكون سونلغاز حاضرة في الجزائر العميقة وتعتمد إستراتيجيتها في ذلك مساعدة كل القطاعات المحرومة.

أما القيم المؤسسية للمجمع سونلغاز فهي تركز على:

1. رضا الزبائن؛
2. الجودة في كل صيرورة العمل؛
3. الربح باستعمال الأمثل لكل الموارد¹.

المطلب الخامس: تنظيم وظيفة الإتصال في المجمع:

إن وظيفة الاتصال في المؤسسة الأم هي وظيفة تابعة إلى السكرتارية العامة منذ 2004، أما اليوم، فهي تابعة إلى الرئيس المدير العام مباشرة ولديها بنية أفقية التي تعمل كأقطاب على النحو التالي:

1.5. الجريدة الداخلية:

أصداء سونلغاز هي جريدة شهرية، موجهة لعمال المؤسسة، ومطبوعة بالطبعة العربية والفرنسية، يضمن تحريرها المكلفين بالاتصال في المؤسسة الأم وكذلك مسؤول الاتصال مع مساهمات شبكة المكلفين بالاتصال في فروع المجمع. وقد أوكل دور رئيس التحرير إلى مكلف بالدراسات في مديرية الاتصال.

إضافة إلى هذا، فإن كل فرع لديه جريدته الخاصة بالفرع وتحت مسؤولية المكلف بالاتصال في فروع المجمع مباشرة.

¹ لقاء مع مساعدة المدير العام السيدة منال آيت ميكداش، مسؤولة الاتصال في مجمع سونلغاز، يوم الثلاثاء 24 ماي 2016 على الساعة 10 بمقر مكتبها.

2.5. مجلة نور:

كانت "مجلة نور" فصلية الصدور وهي مجلة مؤسساتية من أجل بث رسائل مثل: سونلغاز عميل تاريخي، وتتطور وتتكيف مع التغيرات التي تطرأ على القطاع، ترسيخ ثقافة القطاع العمومي، البحث المستمر عن الأداء الجيد، فاعل في التنمية المستدامة ومؤسسة مواطنة، تهتم بالوضع الإنساني، وتهتم بترقية الثقافة والحفاظ على التراث الوطني.

كانت هذه المجلة في بدايتها موجهة للجمهور الخارجي للمؤسسة لكنها سرعان ما أصبحت تتجه إلى الداخل؛ وهي موجهة بصفة خاصة إلى الإطار والمدرء الجدد في المؤسسة حيث يعتبرون هدفا رئيسيا. واستمرت في الصدور لغاية 2009.

3.5. الاتصال الحداثي:

1.3.5. الرعاية:

يعتبر التمويل والرعاية من تقنيات الاتصال التي توفر قنوات اتصالية غير عادية والتي تسمح للمؤسسة أن تربط علاقات مختلفة مع جماهيرها وكذلك قادة الرأي في المجتمع. وبما أن سونلغاز واعية بالخدمة التي تقدمها إلى المجتمع فإنها تعتمد بهذه الوسيلة خطاب مواطنة ومسؤول تجاه المجتمع، انطلاقا من مبادئ صورة سونلغاز المحددة في الإستراتيجية الاتصالية فإن إستراتيجية الرعاية والتمويل تدور حول خمسة محاور أساسية ألا وهي:

- أ. التضامن.
- ب. البحث العلمي.
- ج. المحافظة على البيئة.
- د. الثقافة والفن.
- هـ. الشباب والرياضة¹.

وللعام 2014 إلى غاية 2016، فإن مجمع سونلغاز سوف يعمل على:

- الالتزام بتدعيم كرة القدم التي تعتبر الرياضة الشعبية على الإطلاق؛
- المساهمة في تعزيز الرياضات الأخرى غير كرة القدم؛
- رعاية ومساعدة الرياضة الجماعية ذات الطابع الشعبي والتي تكون في متناول الشباب الجزائري؛

¹ موقع سونلغاز تم تصفحه يوم 2016/08/18 على الساعة الرابعة.

- رعاية وجعل التخصصات الرياضية الفردية والنخبوية التي تتطلب موارد كبيرة في متناول الشباب؛
- المساهمة في ترقية الرياضة النسوية في كل الاختصاصات؛
- دعم الجمعيات التابعة لرياضة المعاقين.

أما في ميدان التضامن والنشاطات الاجتماعية فإن مجمع سونلغاز يحرص على تدعيم الجمعيات والتظاهرات غير المربحة. فبين سنة 2014 إلى غاية 2016، تعمل المؤسسة على:

- حماية الأطفال والنساء والأشخاص المسنين؛
- مناهضة العنف ضد النساء والأطفال وكبار السن؛
- إدماج الشباب المضطربين اجتماعيا؛
- حماية ودعم الأيتام والأطفال المحتاجين؛
- متابعة مشاريع الإدماج المهني للفتيات والنساء الضعيفات والمنكوبات؛
- تقديم الدعم والمساعدة للمرضى المصابين بأمراض مزمنة (السرطان، الربو، ومتلازمة داون (trisomiques) ومرض السكري)؛
- مساعدة الأسر ذات الدخل المنخفض أو دون أي موارد؛
- مساعدة ومصاحبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

وتتشرط المؤسسة من الجمعيات أن يتم تقديم ميزانية عملها لتثبت جديتها¹.

أما في ميدان الفن والثقافة، فقد كانت أول مجالات تدخل سونلغاز في ميدان التمويل وبالنسبة للمؤسسة فإن الهدف من خلاله هو:

- المساهمة في الترويج للثقافة الجزائرية بكل تنوعاتها ومن جميع جوانبها؛
- المساهمة في الحفاظ على الثقافة والفنون والحرف الجزائرية؛
- المساهمة في الحفاظ على التراث اللامادي الجزائري؛
- المساهمة في ترقية الفنون الشعبية؛
- المساهمة في الحفاظ على التراث المعماري والتاريخي والأثري؛
- تشجيع الفنون وجعلها في متناول الأغلبية من الناس؛

¹ الموقع الإلكتروني لسونلغاز يوم 2016/08/18 على الساعة السابعة.

- دعم التظاهرات الفنية والثقافية ذات الشهرة مثل:
 1. دعم المكتبات الوطنية والبلدية والمدارس؛
 2. الأسابيع المسرحية؛
 3. المهرجانات الدولية للموسيقى والموسيقى المحلية؛
 4. دعم الإبداع الفني والمساهمة فيها ومساعدة الفنانين الشباب على وجه الخصوص في جميع أشكال الفن.

أما في ميدان البحث العلمي، فإن المؤسسة، بحكم وجودها على مستوى التراب الوطني خاصة، تعمل على دعم التظاهرات التي تهدف ترقية العبقريّة المحلية. فالمبادئ التي اعتمدتها المؤسسة في مجال الرعاية والتمويل، حسب محور التظاهرات العلمية هي كالتالي¹:

- تشجيع العبقريّة المحلية وترقيتها على قدر الرهانات التي ترتبط بها المؤسسة؛
- رعاية المنظمات والتظاهرات التي لها علاقة مباشرة وقوية مع شركات مجموعة سونلغاز (كالهندسة الكهربائية، تطوير شبكات الطاقة، والطاقة المتجددة...) واضحةً نصب عينها أفاق الشراكة والاندماج الوطني؛
- رعاية البحوث في كل من العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك بحوث المجال الطبي والأدوية؛
- إعطاء الأولوية لدعم المخابر والجمعيات والشركات العلمية والمنظمات الأخرى التي لديها برنامج يضم أنشطة متوسطة الأجل على حساب التظاهرات العلمية التي قد تكون قصيرة الأجل والتي قد تكون بدون مستقبل؛
- منح الدعم إلى الشركات العلمية التي تغطي أهدافها من الرهانات العالية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلادنا؛
- رعاية احتفالات نهاية السنة التي يكرم فيها الناجحين الدفعات المنظمة من قبل بعض المدارس والجامعات الكبرى².

¹ الموقع الإلكتروني لسونلغاز يوم 18 أوت 2016 على الساعة 21:30.

² الموقع الإلكتروني لسونلغاز يوم 18 أوت 2016 على الساعة 22:11.

أما في مجال حماية البيئة تواصل سونلغاز أنشطتها تجاه حماية الطبيعة والمحافظة على المحيط بتعزيز مشاريع كراعي وحيد أو بالإنضمام مع مؤسسات أو منظمات منشغلة بنفس قضايا البيئة، و التي تتعلق أساسا بالانشغالات التالية:

- التشجير؛
- مكافحة التصحر؛
- حماية مستجمعات مياه السدود؛
- حماية الشواطئ والسواحل؛
- حماية الحيوانات والنباتات¹.

2.3.5. المشاركة في الأحداث:

امتدادا لسياستها الاتصالية من خلال الرعاية، تقترن سونلغاز مع مختلف الأحداث من أجل بناء صورة لعلامتها وزيادة سمعتها على الصعيد الوطني والدولي كمشاركتها في أحداث، مثل: أسبوع الطاقة في الجزائر، معرض المجلس العالمي للطاقة، ومعرض اتحاد المنتجين والناقلين والموزعين للطاقة الكهربائية الإفريقية* UPDEA واتفاقية شمال إفريقيا للصناعات الكهربائية *NAPIC.

كما ينسب لهذا القطب متابعة الحملات التي تنظمها منذ 2003 كحملة السلامة من أخطار الغاز لشتاء 2006/2005 و 2007/2006 وحملة السلامة من أخطار الكهرباء والحملة حول الاستعمال المفرط للطاقة.

4.5. الموقع الإلكتروني:

تجهزت سونلغاز منذ 1996 بموقع إلكتروني، لكن كان هذا الموقع ساكن يحتوي على معلومات مجمدة حيث لا يسمح بتحديثه، لكن سرعان ما تطور في عام 2001 وفي 2003 فأصبح ديناميكي جزئيا ولم يكن محتواه موكل إلى مديرية الاتصال. وعقب التحولات التي عرفت المؤسسة ظهرت فكرة إعادة تصميم الموقع، وأصبح الغرض الجديد من هذه الوسيلة الاتصالية أن يكون موقع لمجمل مجموعة سونلغاز، موقع مؤسساتي يستند على إستراتيجية الصورة تجاه الجماهير المختلفة سواء كانت جماهير خارجية وطنية ودولية، و هم كالتالي: الزبائن النهائيين (كل

¹ الموقع الإلكتروني لسونلغاز يوم 18 أوت 2016 على الساعة 22:45.

* UPDEA : Union des Producteurs et Distributeurs d'Energie Electrique.

* NAPIC: Convention Nord Africaine de l'Industrie Electrique.

الفئات)، الصحافة، المستثمرين، الشركاء، الموردين وكذلك عمال المجمع، وهذا من أجل تعزيز سمعة مجموعة سونلغاز. و أنجزت الطبعة الأولى للموقع بالفرنسية أما الطبعة العربية هي في طور الترجمة¹.

5.5. العلاقات مع وسائل الإعلام:

يتكفل بالعلاقات مع وسائل الإعلام مساعد الرئيس المدير العام، المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، وإلى غاية 2006 كانت هذه الوظيفة تابعة لسكرتارية العامة. و يعتبر مساعد الرئيس المدير العام مسؤول الاتصال؛ لكن اليوم فصلت وظيفة العلاقات العامة عن هيئة الاتصال وأسندت مباشرة إلى الرئيس المدير العام.

- وسائل الإعلام المستهدفة: تحافظ سونلغاز على علاقات دائمة مع مجمل الصحافة الوطنية، الراديو والتلفزيون من جهة وتحافظ أيضا على علاقات مميزة مع الصحفيين المحترفين والمختصين في ميدان الطاقة؛ في حين تهتم سونلغاز بعلاقات سطحية مع الصحافة الرياضية والصحافة الصفراء والصحافة النسوية والصحابة الثقافية... الخ. و تعمل على الحفاظ على هذه العلاقات من خلال، بث إعلاناتها في الصحافة التي تستهدف جماهيرها المختلفة و بدرجات متفاوتة.

- الوسائل المستخدمة: تحافظ سونلغاز على علاقاتها مع وسائل الإعلام بشتى الوسائل من الوسائل الكلاسيكية إلى الأكثر إبداعا. تعمل على المحافظة على العلاقات مع الصحفيين وعدد كبير من الصحف بتكثيف المكالمات الهاتفية للمجاملة، و كذلك، بإعطاء الأولوية لبعض العنوان ببيت حوارات أو مقالات تنفرد بها لوحدها.

كما تنظم المؤسسات لقاءات صحفية بصفة دائمة (3 على الأقل سنويا) وتنظم مندوبات غداء للصحافة مرتين أو ثلاثة في العام للصحف التي لديها سحب كبير وبعض الصحفيين الأصدقاء مع حضور الرئيس المدير العام بهدف أن تكون جماعة ضاغطة من أجل مواضيع مثل: الحوادث، التسعيرة، الاستثمارات، وكل هذا حسب خطة إعلامية سنوية محددة مسبقا. وتحضر المكلفة بالعلاقات مع وسائل الإعلام على الأقل ملفا صحفيا مؤسسي سنويا إضافة إلى الملفات الصحفية للقاءات السنوية والمشاريع والأحداث الخاصة الأخرى. الهدف من هذه الأنشطة إعطاء الصحفيين مرجعية موثقة ورقمية.

¹ Hakima Lounis Boudouma, Op.cit., P. 11.

كما تعمل سونلغاز على حشد الصحافة من خلال الأنشطة البيئية كتلك التي تنظمها كل سنة على شواطئ البحر، من أجل جمع القمامة والتي تنظمها مع الإذاعة الجزائرية، وتنظمها كل بداية فصل الصيف بالمشاركة مع الإطارات المسيرة لسونلغاز وكل العمال مع أولادهم. كما تقرر رحلات للصحفيين كما فعلته في الجنوب الكبير حيث قامت المؤسسة بتحسيس الصحفيين للمجهودات التي تقوم بها من أجل إنارة بالطاقة الشمسية بعض القرى المعزولة عن الشبكة الكهربائية في الجنوب.

- **معرض الصحافة:** وهو عرض لما تكتبه الصحافة، ويعد وسيلة ترقب يومي لسونلغاز وكذلك وسيلة لاتخاذ القرارات، خاصة من أجل إعلام المسيرين، التنفيذيين خاصة بما تنقله الصحافة خطأ لعملهم والحرص على تصحيح، إذا اضطر الأمر، الاختلالات والنشوهات التي تم ملاحظتها خلال إنجاز معرض الصحافة. وتسعى المؤسسة، من خلال، الترقب اليومي للصحافة لهدف إستراتيجي وهو تحديد السلبيات المنقولة في الصحافة وبالتالي الحفاظ على صورة المجمع بتحسين جودة الخدمة التي تقدمها¹.

المطلب السادس: وسائل تقييم النشاطات الاتصالية

كل قطب من أقطاب الاتصال يمتلك وسائله الخاصة من أجل تقييم النشاطات التي تقوم بها مديرية الاتصال:

الرعاية: ويتم تقييم الرعاية من خلال قائمة الأشخاص المتصلين بالمؤسسة، معرض الصحافة من خلال التغطية الإعلامية التي نجمت عن الرعاية، و حصيلة الأنشطة، و تقرير العارضين. **العلاقات مع وسائل الإعلام:** ويتم تقييمها من خلال معرض الصحافة اليومية من أجل تقييم التغطية الصحفية، وكلفت سونلغاز بإنجاز كتيب الصحافة (Press-book) اليومي وكذلك تحليلها من طرف مهني محترف في مجال الترقب الصحفي. ويقدم هذا الأخير للمؤسسة تحاليل فصلية/حدثية وسنوية بصفة منتظمة والتي تسمح للمكلف بالاتصال بإنشاء خطة وسائل الإعلام للسنة الموالية.

كما يمكن اعتبار وسائل أخرى كأدوات للتحليل مثل: تحليل التغطية الصحفية، عدد البيانات التي تأخذها الصحافة بعين الاعتبار، قائمة الصحفيين الحاضرين في اللقاءات الصحفية وعدد الصحفيين المشاركين في مندوبات الغذاء والعشاء الصحفية.

¹ Hakima Lounis Boudouma, Op.cit, P. 12

المنشورات: حققت مجلة "نور" حوصلة قامت بها لجنة التحرير في الداخل مع لجنة القراءة، وقد تم إرساله عن طريق البريد إلى الرئيس المدير العام. كما قامت لجنة التحرير ببث استبيان من أجل تقييم المجلة عند مختلف الجماهير المستهدفة عند إصدار عددها الثامن علما أن العدد الأول صدر في أواخر فيفري 2005. أما بالنسبة لجريدة المؤسسة فإنه يتم تقييمها بصفة منتظمة داخليا خلال اجتماعات مديرية الاتصال من أجل اقتراح التحسين بصفة متواصلة¹.

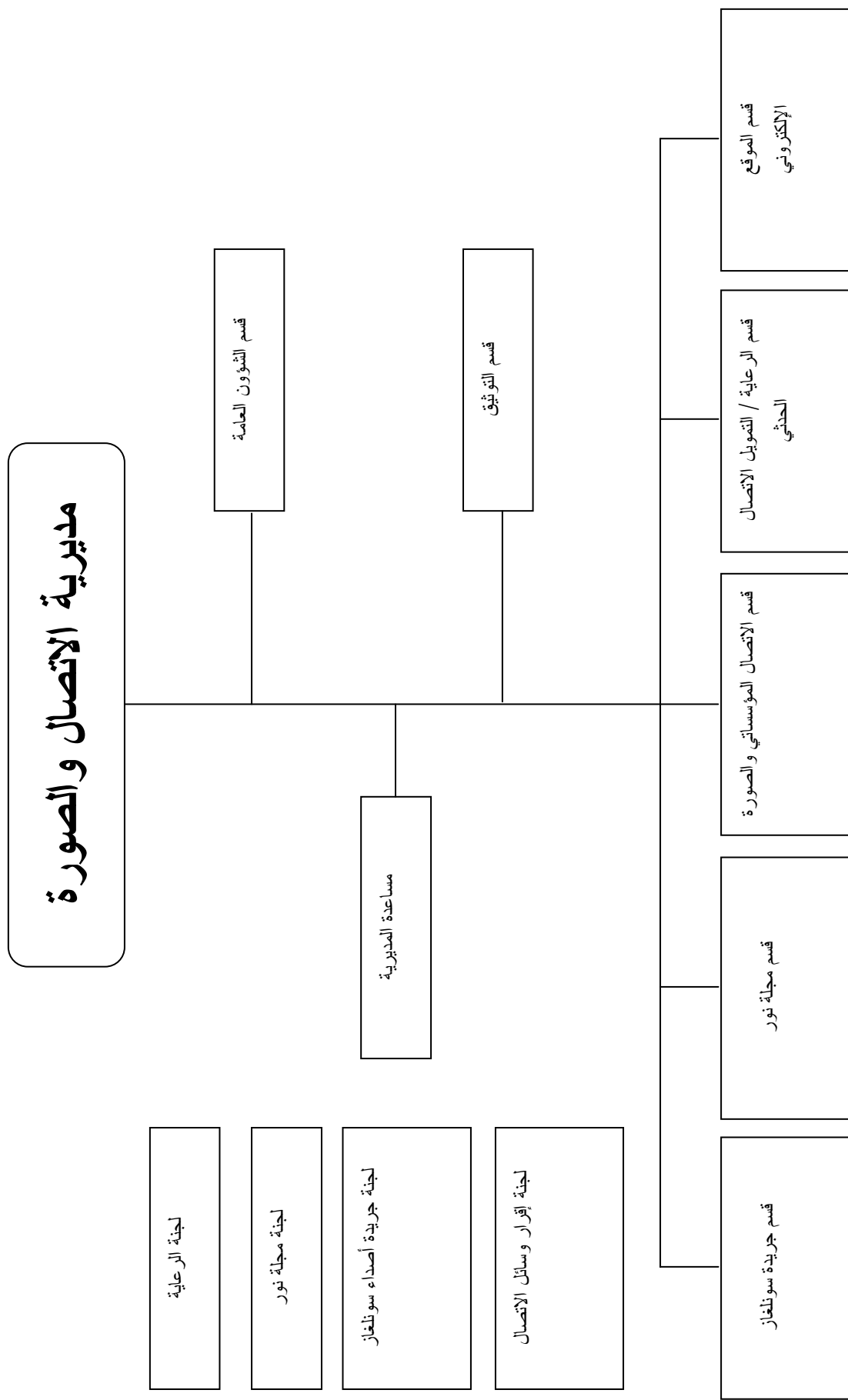
يسعى المجمع اليوم إلى خوض مرحلة فصل صورة المؤسسة الأم عن صورة الفروع، ومن أجل ذلك اتخذت من وسائل الإعلام مجال لخوض هذه المعركة، فهي تكثف حضورها في وسائل الإعلام الرئيسية، خاصة في الإذاعة الناطقة بالفرنسية والعربية، في القناة الثالثة (Chaîne III) والقناة الأولى (Chaîne I) وكذلك، التلفزيون من خلال تمرير رسائل بصفة مستمرة ومن طرف المسؤول الأول لمجمع سونلغاز الرئيس المدير العام. والهدف من هذه الرسائل أن تكون سونلغاز المؤسسة الأم أكثر مرئية بالنسبة للشركات المتفرعة عنها². يبقى على المؤسسة الأم أن تخوض عالم الشبكات الاجتماعية عبر الفايسبوك وتويتر حيث لم يبقى إلا أن يفتح رسميا.

تعمل مؤسسة سونلغاز الأم على جمع كل المكلفين بالاتصال في الشركات الفروع من أجل القيام بملتقيات حول الاتصال المؤسسي على الصعيد الداخلي. ومن أجل ذلك، دعت مديرية الاتصال والصورة كل المهنيين في ميدان الاتصال في جميع فروع سونلغاز لتقديم محاضرات بمواضيع يتم اقتراحها من طرفهم³.

¹Hakima Lounis Boudouma, Op.cit, P. 15.

² لقاء مع مساعدة الرئيس المدير العام السيدة منال أيت ميكداش، مسؤولة الاتصال في مجمع سونلغاز يوم الثلاثاء 24 ماي 2016 على الساعة 10 بمقر مكتبها.

³ لقاء مع مساعدة الرئيس المدير العام السيدة منال أيت ميكداش، مسؤولة الاتصال في مجمع سونلغاز يوم 24 ماي 2016 على الساعة 10 بمقر مكتبها.



الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والصورة

الفصل الخامس

الاتصال المؤسسي

وحق العامل في الإعلام

إن للاتصال المؤسسي من خلال الاتصال الداخلي في المؤسسة دورا في تعزيز حق العامل في الإعلام وهو الدور الذي تسعى المؤسسة لتكريسه من خلال تعميم كل وسائل الاتصال الداخلية في المؤسسة سواء كانت هذه الوسائل كلاسيكية كالهاتف والفاكس أو وسائل حديثة كالبريد الإلكتروني، إضافة إلى هذه الوسائل لم يخفى على مؤسسة سونلغاز تنويع وسائل الاتصال الشفوية كالاجتماعات الدورية والمقابلات المهنية ووسائل الاتصال المكتوبة والمذكرات وكل ما تبثه المؤسسة من معلومات للعمال من خلال جريدة المؤسسة ومجلتها¹.

غير أن ما تبثه المؤسسة من معلومات في ظل سياستها الاتصالية قد لا يعطي لنا نظرة عن وجهة نظر مستقبلي هذه المعلومات التي تبثها إدارة المؤسسة، وهو ما سوف نتعرف عليه من خلال البحث الميداني الذي أجريناه مع عمال المجمع وجميع فروعها باختلاف طبقاتهم السوسيو مهنية من خلال الجداول التالية التي سيتم قراءتها.

المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للإعلام و الإتصال الداخلي في المجمع و فروعها:

سننتعرف في هذا المبحث على آراء العمال المستجوبين حول كل ما يتعلق بوسائل الإعلام ومحتواه وما توفره مؤسسة سونلغاز من وسائل وفضاءات لتقرير المعلومات التي يحتاجها العامل شخصا في مجال عمله والوسائل التي توفرها له من أجل تحقيق ذلك.

الجدول رقم 06: مدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله

الإجابة	التكرار	النسبة %
على دراسة قصوى	72	24%
على دراية كافية	142	47,3%
على دراسة قليلة	86	28,7%
المجموع	300	100%

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن ما يقارب نصف العمال المستجوبين بعمال سونلغاز وفروعها بنسبة 47,3% أنهم على دراية كافية بكل ما يتعلق بعملهم مباشرة، في حين يرى 28,7% أنهم على دراية قليلة بالمعلومات التي تتعلق بعملهم، بالمقابل نجد 24% يجدون أن المعلومات كافية في مجال عملهم. ولتفسير هذا التفاوت سنحاول لاحقا ربطها بمتغيرات الدراسة.

¹ جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور".

الجدول رقم 7: علاقة متغير المستوى بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
72	%24,0	6	%42,1	8	%0	0	%13,2	5	%25,0	3	%23,7	18	%28,8	15	%19,1	17	على دراية قصوى
142	%47,3	3	%47,4	9	%80	4	%50	19	%50	6	%48,7	37	%48,1	25	%43,8	39	على دراية كافية
86	%27,7	0	%10,5	2	%20	1	%36,8	14	%25	3	%27,6	21	%23,1	21	%37,1	33	على دراية قليلة
300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين نجدهم على دراية كافية بكل ما يتعلق بعملهم قد بلغت 80% من حاملي شهادة الدكتوراه، وبلغت 50% من من يحملون شهادة الماجستير وشهادة الهندسة على حد سواء وما يقارب النصف من العمال المستجوبين للمجمع وفروعه بنسبة 48,7% عند الفئة التي تحمل شهادة الليسانس ونسبة 48,1% لديهم مستوى نهائي، في حين 47,4% هم من حاملي شهادة التكوين المهني، و 43,87% لديهم مستوى دون النهائي. فكلما كان العامل المستجوب يحمل مستوى عالي كلما كان التطلع للمعلومات المتعلقة بعمله كبيرة.

الجدول رقم 8: علاقة متغير الوظيفة بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية	
%24,0	72	%31,7	20	%11,1	5	%26,7	28	%20,3	14	%26,7	4	%0	0	على دراية قصوى	
%47,3	142	%47,6	30	%42,2	19	%42,9	45	%56,5	39	%46,7	7	%100	1	على دراية كافية	
%27,7	86	%20,6	13	%46,7	21	%30,5	32	%23,2	16	%27,7	4	%0	0	على دراية قليلة	
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن فئة الإطار المسير بنسبة 100% هو على إطلاع بالمعلومات التي تتعلق بعمله وأكثر من نصف العمال المستجوبين في المجمع وفروعه بنسبة 56,5% من الإطارات هم على إطلاع بالمعلومات المتعلقة بعملهم، ونصف من العمال المستجوبين بنسبة 50% الذين يمثلون الإطارات العالية السامية هم على إطلاع بالمعلومات المتعلقة بعملهم، وما يقارب من النصف يمثلون 46,7% من الإطارات العالية و 47,6% من المنفذين و 42,2% من العمال ذوي الكفاءة الصغرى و 42,9% من العمال ذوي الكفاءة العالية على إطلاع على المعلومات التي تتعلق بعملهم.

ونستنتج من خلال هذه الأرقام أن أغلبية العمال المستجوبين في مجمع سونغاز وفروعه على إطلاع بالمعلومات المتعلقة بعملهم. وأن كلما كان يحمل وظيفة أعلى في المؤسسة كلما كان تطلعه للمعلومات التي تتعلق بعمله أكبر.

الجدول رقم 9: علاقة متغير الأقدمية بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%24	72	%26,7	4	%27,9	19	%20,5	16	%18,4	14	%30,2	19	على دراية قصوى
%47,3	142	%46,7	7	%45,6	31	%44,9	35	%61,8	47	%34,9	22	على دراية كافية
%28,7	86	%26,7	4	%26,5	18	%34,6	27	%19,7	15	%34,9	22	على دراية قليلة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المستجوبين الذين لديهم دراية كافية بكل ما يتعلق بعملهم بنسبة 61,8% لديهم أقدمية ما بين 5 إلى غاية 10 سنوات، و ما يقارب النصف بنسبة 46,7% الذين لديهم أقدمية ما بين 31 – 40 سنة وكذلك الذين لديهم أقدمية ما بين 21 – 30 سنة بنسبة 45,6% وأولئك الذين لديهم أقدمية ما بين 11 – 20 سنة بنسبة 44,9%، في حين نجد 34,9% فقط من الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات على إطلاع بالمعلومات التي تهم عملهم.

ويمكن تفسير ذلك لأنه كلما اكتسب العامل أقدمية أكبر كلما زاد حجم معرفته بميدان عمله وهذا طبيعي لأن الأقدمية تكسب العمال المستجوبين حسب أحدهم خبرة أكثر في جلب المعلومات التي يستحقها العامل في مجال عمله.

الجدول رقم 10: مجال دراية العامل بميدان العمل أكثر

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كمية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص مجالات المؤسسة	150	50%
نوعية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة	83	27,7%
أخرى	55	18,3%
بدون إجابة	12	4%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 10 أن نصف العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه بنسبة 50% أن المعلومات التي يتحصلون عليها هي معلومات كثيفة، في حين يرى 27,7% أن المعلومات التي يتحصلون عليها هي ذات طبيعة نوعية، وقد أعطت نسبة 18,3% من العمال المستجوبين إجابات أخرى، في حين لم يدلي 4% من العمال المستجوبين برأيهم في هذا الخصوص. ولتفسير هذا التفاوت سوف نحاول ربطها بمتغيرات البحث.

الجدول رقم 11: علاقة متغير المستوى بمجال دراية العامل بعمله أكثر

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى	الإيجابية
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
%50	150	%33,3	3	%47,4	9	%40	2	%55,3	21	%58,3	7	%50	38	%46,1	41	كمية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة	(1)
%27,7	83	%55,6	5	%31,6	6	%20	1	%15,8	6	%16,7	2	%30,3	23	%31,5	28	نوعية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة	(2)
%18,3	12	%11,1	1	%0	0	%20	1	%7,9	3	%8,3	1	%2,6	2	%2,2	2	أخرى	(3)
%18,3	55	%0	0	%21,1	4	%20	1	%21,1	8	%16,7	2	%17,1	13	%20,2	18	بدون إجابة	(4)
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	89	المجموع	(5)

يوضح الجدول أعلاه أن 58,3% من حاملي شهادة الماجستير يرون أن كمية المعلومات التي يحصلون عليها فيما يخص جميع مجالات المجمع وفروعه أنها معلومات كثيفة. وبلغت نسبة الحاملي لشهادة الهندسة 55,3% وبلغت نسبة ذوي مستوى النهائي 55,8%. ويرى كذلك 50% من حاملي شهادة الليسانس أن المعلومات التي يحصلون عليها كثيفة يليهم 47,4% من حاملي شهادة التكوين المهني وذوي مستوى دون النهائي بنسبة 46,1% أنهم يحصلون على معلومات كمية عن جميع مجالات المجمع وفروعه، في حين يرى 40% فقط من العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة دكتوراه أنهم يحصلون على معلومات كثيفة فيما يخص جميع مجالات المؤسسة و 33,3% من العمال المستجوبين الذين تكونوا داخل المؤسسة أن لديهم معلومات كثيفة فيما يخص جميع مجالات المؤسسة. ويمكن ملاحظته بأن جميع العمال يمتلكون معلومات كافية عن المجمع وفروعه مما يمكن استنتاجه أن إدارة مجمع سونلغاز وفروعه يقوم بدوره كما يجب أن يكون في مجال بث المعلومات للعمال.

الجدول رقم 12: علاقة متغير الوظيفة بمجال دراية العامل بميدان عمله أكثر

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
50%	150	36	37,8%	17	48,6%	51	56,5%	39	40%	6	50%	1	0%	0	(1) كمية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة
27,7%	83	19	24,4%	11	32,4%	34	21,7%	15	26,7%	4	0%	0	0%	0	(2) نوعية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة
3,7%	12	2	2,2%	1	3,8%	4	4,3%	3	6,7%	1	0%	0	100%	1	(3) أخرى
55%	18	6	35,6%	16	15,2%	16	17,4%	12	26,7%	4	50%	1	0%	0	(4) بدون إجابة
100%	300	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	(5) المجموع

يبدو من خلال الجدول أن العمال المستجوبين مجمع سونلغاز الذين يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي ذات طبيعة كمية و تخص جميع ميادين المجمع وفروعه بنسبة 57,1% و يمثلون العمال. ويليه في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة 56,5% من العمال المستجوبين. تليها فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 50% ثم فئة العمال ذوي لكفاءة العالية بنسبة 48,6% وتليه فئة الإطارات العالية بنسبة 40% ثم فئة العمال الأدنى كفاءة بنسبة 37,8%.

تكشف لنا هذه النتائج أن فئة العمال المنفذين هم الذين يرون أن المعلومات التي يتلقونها كثيرة وتشمل جميع المجالات لأن طبيعة عملهم الميداني والتنفيذي يستلزم عليهم معرفة الكثير من المعلومات الدقيقة. وكذلك الفئات الأكثر قرباً إلى الإدارة العليا فعملها يتطلب منها معرفة كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة من أجل أن تكون نظرتهم كاملة حول المجمع وفروعه.

الجدول رقم 13: علاقة متغير الأقدمية بمجال دراية العامل بميدان عمله أكثر

المجموع	40 - سنة		30 - سنة		21 - سنة		11 - سنة		5 - 10 سنوات		5 سنوات		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
الإيجابية													
(1) كمية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة	50%	150	60%	9	48,5%	33	55%	43	46,1%	35	47,6%	30	
(2) نوعية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة	27,7%	83	20%	3	29,4%	20	28%	22	28,9%	22	25,4%	16	
(3) أخرى	3,7%	12	6,7%	1	4,4%	3	5%	4	1,3%	1	4,8%	3	
(4) بدون إجابة	18,3%	55	13,3%	2	17,6%	12	12%	9	23,7%	18	22,2%	14	
(5) المجموع	100%	300	100%	15	100%	68	100%	78	100%	76	100%	63	

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية تفوق الثلاثين سنة بنسبة 60% أن المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع مجالات المؤسسة كمية أكثر منها نوعية تليها فئة ذوي الخبرة التي تفوق العشرة سنوات بنسبة 55% ثم الفئة ذوي الخبرة التي تفوق العشرين سنة بنسبة 68,5% ثم الفئة ذوي الخبرة التي تقل من خمسة سنوات بنسبة 47,6% تليها الفئة ذوي الخبرة الفنية ما بين خمس سنوات إلى عشرة بنسبة 46,1%.

ونلاحظ من خلال هذه الأرقام أن الأقدمية لا علاقة لها بكمية المعلومات التي يتحصل عليها العامل بل كانت الإجابة كذلك لأن طبيعة النشاط القاعدي لمجمع سونلغاز وفروعه هو نشاط يحتاج إلى توفر معلومات وعلى قدر توفره لهذه المعلومات فهي بالضرورة تساعده في معرفة جميع نشاطات المؤسسة ومجالاتها سواء كانت معلومات تخص مجال عمله أو عمل الفروع الأخرى.

الجدول رقم 14: مدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	120	40%
لا	180	60%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 14 أن أكثر من نصف العمال المستجوبين بنسبة 60% يرون أنهم على غير دراية بكل ما يتعلق بمجمع سونلغاز، فيما يرى 40% أنهم على دراية بكل ما يتعلق بمجمع سونلغاز وفروعه. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت بمتغيرات الدراسة لاحقاً.

الجدول رقم 15: علاقة متغير المستوى بمدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني	دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإجابة
40%	120	44,4%	4	47,4%	9	60%	3	24,2%	13	52,6%	40	25%	36%	32	نعم
60%	180	55,6%	5	52,6%	10	40%	2	65,8%	25	47,4%	36	75%	64%	57	لا
100%	300	100%	9	100%	19	100%	5	100%	38	100%	76	100%	100%	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم العمال المستجوبين الذين نجدهم على غير إطلاع بكل ما يتعلق المجمع و فروعه، قد بلغت نسبة 75% عند فئة ذوي المستوى النهائي، يليهم في المرتبة الثانية لدى فئة ذوي شهادة هندسة بنسبة 65,8% ثم عند فئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 64% يليهم فئة العمال المستجوبين الذين لديهم تكوين داخلي بنسبة 55,6%، يليهم العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 52,6% ثم في المرتبة السادسة العمال المستجوبين الذين لديهم شهادة ماجستير بنسبة 50% يليهم العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة 47,4% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40%.

نستنتج من خلال هذه الأرقام أن كلما كان العامل ذوي مستوى أدنى كلما قل إطلاعه على المعلومات عن المجمع سونلغاز وفروعه بما أن المراتب الأولى كانت إجابات العمال الذين لديهم مستوى نهائي ودون النهائي والتكوين المهني.

الجدول رقم 16: علاقة متغير الوظيفة بمدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%40	120	%50,8	32	%26,7	12	%35,2	37	%43,5	30	%53,3	6	%50	1	%0	0	نعم
%60	180	%49,2	31	%73,3	33	%64,8	68	%56,5	39	%46,7	7	%50	1	%100	1	لا
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين بنسبة تعادل النصف أو تفوقها أو تقاربها كما هو الحال بالنسبة للإطارات المسيرة بنسبة 100%، تليها العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الدنيا بنسبة 73,3% والعمال المستجوبين ذوي الكفاءة العليا بنسبة 50% ثم العمال المنفذين بنسبة 49,2% ويليهم الإطارات العالية بنسبة 46,7%، حيث تقر كل هذه الفئات عدم إطلاعها على المعلومات الخاصة بالمجمع وفروعه. فالملحوظ أن كل الفئات تقر عدم إطلاعها على كل ما يتعلق بمؤسسة سونلغاز سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه.

الجدول رقم 17: علاقة متغير الأقدمية ومدى إطلاع المستجوبين العمال على المعلومات الخاصة بجميع سونلغاز

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%40	120	%26,7	4	%33,8	23	%41	32	%39,5	30	%49,2	31	
%60	180	%73,3	11	%66,2	45	%59	46	%60,5	46	%50,8	32	لا
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أن أغلبية العمال المستجوبين يعلنون أنه على غير إطلاق على المعلومات الخاصة بجميع سونغاز وفروعه قد بلغت نسبة 73,3% عند الفئة التي لديها أقدمية تفوق الثلاثين سنة، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية تفوق العشرين سنة بنسبة 66,2% ثم فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 60,5% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أكثر من عشرة سنوات أقدمية بنسبة 59% ويليهم أخيرا العمال المستجوبين الذين لديهم أقل من خمس سنوات بنسبة 50,8%. وسوف نتعرف لاحقا على أسباب عدم رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي تخص المجمع وفروعه.

الجدول رقم 18: أسباب عدم رضا العمال المستجوبين عن المعلومات التي تخص المجمع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أنت غير راض تماما عن المعلومات التي تبثها الإدارة	84	14%
لا يفصح عن أهم المعلومات للعمال	142	23,7%
لا يتم إعلامكم في الوقت اللازم	124	20,7%
كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم عملك	134	22,4%
كنت تريد أن يتم إعلامكم بكل ما يهم مسارك المهني	115	19,2%
المجموع	599	100%

يبين الجدول رقم 18 أسباب عدم معرفة العمال المستجوبين لمجمع سونلغاز وفروعه لما يجري في مؤسساتهم. ومن هذه الأسباب هي كالاتي: تأتي في المرتبة الأولى عدم إفصاح الإدارة عن أهم المعلومات للعمال بنسبة 23,7% تليها في المرتبة الثانية أن العمال المستجوبين كانوا يريدون أن يتم إعلامهم بكل ما يهم عملهم وذلك بنسبة 22,4%. وفي المرتبة الثالثة أنه لم يتم إعلامهم في الوقت اللازم وذلك بنسبة 20,7%، وأما السبب الرابع فيؤكد 19,2% من العمال المستجوبين أنهم يفضلون أن يتم إعلامهم بكل ما يهم مسارهم المهني. فيما يؤكد 14% أنهم غير راضين تماما عن المعلومات التي تبثها إدارتهم، وسوف نرى لاحقا ما تبينه متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 19: علاقة متغير المستوى بأسباب عدم رضا العمال المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونغاز

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
																	الإجابة
																	أنت غير راض
%14	84	1	%13,8	4	%20	2	%9,8	8	%22,2	4	%13,6	16	%16	23	%17,5	26	تماما عن المعلومات التي تنبها الإدارة
%23,7	142	2	%34,5	10	%20	2	%24,4	20	%22,2	4	%20,3	24	%22,9	33	%24,5	47	لا يفصح عن أهم المعلومات للعمال
%20,7	124	1	%20,7	6	%20	2	%18,3	15	%16,7	3	%21,2	25	%21,5	31	%21,4	41	لا يتم إعلامكم في الوقت اللازم
																	كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم عملك
%22,4	134	2	%20,7	6	%20	2	%24,4	20	%16,7	3	%22	26	23,6%	34	%21,4	41	كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم مشارك المهني
%19,2	115	0	%10,3	3	%20	2	%23,2	19	%22,2	4	%22,9	27	%16	23	%19,3	37	كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم مشارك المهني
%100	599	6	%100	29	%100	10	%100	82	%100	18	%100	118	%100	144	%100	192	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين غير راضين عن المعلومات التي تخص مجمع سونغاز وفروعه بسبب أنه لا يفصح عن أهمها عند الفئة التي لديها شهادة التكوين المهني بنسبة بلغت 34,5%، تليها الفئة التي لديها تكوين داخلي بنسبة 33,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى دون النهائي بنسبة 24,5% وفئة العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة هندسة بنسبة 24,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى نهائي بنسبة 22,9% وفئة العمال المستجوبين الذين لديهم شهادة الماجستير بنسبة 22,2% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 20,3% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 20%.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن كل الفئات المستجوبة تؤكد بالدرجة الأولى على أنه لا يتم الإفصاح عن أهم المعلومات للعمال المستجوبين من قبل الإدارة، وسوف نرى أكثر لاحقا مع متغيرات الوظيفة والأقدمية. كما أنه كلما كان العامل أدنى مستوى كلما كانت إجابته تحتل الصدارة بالنسبة لفئات المستوى الأخرى.

الجدول رقم 20: علاقة متغير الوظيفة بأسباب عدم رضا العمال المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونلغاز

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار سامي		إطار مسير		الفئات	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإيجابية	
%14	84	%13,7	14	%11,9	13	%16,2	38	%11,7	14	%12,5	3	%20	1	%20	1	أنت غير راض تماما عن المعلومات التي تتيها الإدارة
%23,7	142	%24,5	25	%24,8	27	%23,9	56	%21,7	26	%25	6	%20	1	%20	1	لا يفصح عن أهم المعلومات للعمال
%20,7	124	%22,5	23	%21,1	23	%20,5	48	%19,2	23	%20,8	5	%20	1	%20	1	لا يتم إعلامكم في الوقت اللازم
%22,4	134	%21,6	22	%22,9	25	%23,1	54	%23,3	28	%12,5	3	%20	1	%20	1	كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم عملك
%19,2	115	%17,6	18	%19,3	21	%16,2	38	%24,2	29	%29,2	7	%20	1	%20	1	كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم مسارك المهني
%100	599	%100	102	%100	109	%100	234	%100	120	%100	24	%100	5	%100	5	المجموع

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الوظيفة التي يشغلها العمال المستجوبين وأسباب عدم رضاهم فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونغاز وفروعه، حيث يرى 24,8% من العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال ذوي الكفاءة الدنيا (Petite maîtrise) أن المجمع لا يفصح للعمال عن أهم المعلومات وتأتي في نفس المرتبة فئة العمال المنفذين الذين استجوبتهم بنسبة 24,5% وتليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 23,9% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يعملون في المجمع كإدارات عليا بنسبة 25% ثم فئة الإدارات بنسبة 21,7% تليها فئة الإدارات العليا السامية بنسبة 20% وفي نفس المرتبة فئة الإطار المسير بنسبة 20%.

نلاحظ من خلال نتائج الفئات الدنيا في المجمع هي التي تعاني من نقص في المعلومات التي يراها العامل أنها من أهم المعلومات ولا يتم الإفصاح عنها.

الجدول رقم 21: علاقة متغير الأقدمية بأسباب عدم رضا المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص سونلغاز

المجموع	40 – سنة		30 – سنة		20 – سنة		10 – سنوات		5 سنوات		الفئات
	نسبة	متئوية	تكرار	نسبة	متئوية	تكرار	نسبة	متئوية	تكرار	نسبة	
الإجابة											
أنت غير راض تماما عن المعلومات التي تبثها الإدارة	14%	84	8	16,4%	26	23	10,9%	16	11,1%	11	
لا يفصح عن أهم المعلومات للعمال	23,7%	142	6	25,8%	41	38	23,1%	34	23,2%	23	
لا يتم إعلامكم في الوقت اللازم	20,7%	124	5	18,2%	29	37	21,1%	31	22,2%	22	
كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم عملك	19,2%	115	6	15,7%	25	31	21,1%	31	22,2%	22	
المجموع	100%	300	15	100%	68	78	100%	76	100%	63	

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرجعون سبب عدم رضاهم بخصوص المعلومات التي تخص مجمع سونلغاز و فروعه، بلغت نسبة 25,8% عند الفئة التي تفوق أقدميتها العشرين سنة. تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 23,1% ثم فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 23,2%. ثم فئة الذين تبلغ أقدميتهم الخمس سنوات فأكثر بنسبة 23,1% ثم تليها فئة العمال الذين تبلغ أقدميتهم أكثر من ثلاثين سنة بنسبة 18,8%.

ونستنتج من هذه الأرقام أنه لا يوجد فرق كبير ما بين الفئات المختلفة وهذا يدل على أن تبادل وجهات النظر ما بين العمال حتما يؤثر فيما بينهم، لذلك نجد أن الفرق ما بين سنوات الأقدمية لم يؤثر في إجاباتهم.

المبحث الثاني: علاقة العمال المستجوبين بوسائل و أشكال الإتصال في المجمع وفروعه:

نتطرق في هذا المبحث لمعرفة آراء العمال حول الوسائل المستعملة في مجمع سونلغاز وفروعه وكذا نوع النمط السائد في المجمع وذلك من خلال الجداول التالية، العاشر والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر. نحاول من خلالها تحليل النتائج توصلنا إليها كمياً معرفة توجه العمال المستجوبين ونظرتهم للإعلام والاتصال الداخلي في مجمع سونلغاز وفروعه.

الجدول رقم 22: الوسيلة التي يتم بها إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات	166	11,2%
المذكرات الإدارية	195	13,1%
الممثلين النقابيين	142	9,6%
رؤساء وك الإداريون	164	11,1%
الزملاء	205	13,8%
الإشاعة	186	12,5%
الجريدة الداخلية	108	7,3%
الموقع الإلكتروني	82	5,5%
البريد الإلكتروني	95	6,4%
أخرى	140	9,4%
المجموع	1483	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 13,8% من العمال المستجوبين يقرون أن الزملاء هم وسيلتهم الإعلام التي من خلالها يتم إعلامهم فيها يخص المجمع وفروعه وترى نسبة 13,1%

من العمال المستجوبين أن المذكرات الإدارية (note de service) هي وسيلتهم الإعلامية التي يتم إعلامهم بها، في حين يرى نسبة 12,5% أن الإشاعة هي وسيلة إعلامهم في ما يتعلق فيما يخص المجمع وفروعه.

ويرى 11,2% من العمال المستجوبين أن الاجتماعات هي الوسيلة التي يتم إعلامهم بها في مجمع سونلغاز وفروعه وترى نسبة 11,1% من العمال المستجوبين أن الوسيلة التي تكمن في الممثلين النقابيين بنسبة 9,6% ثم وسائل أخرى بنسبة 9,4% تليها وسيلة الجريدة الداخلية بنسبة 5,5% ثم البريد الإلكتروني بنسبة 6,4% ثم وسيلة الموقع الإلكتروني بنسبة 5,5%. ومن الملاحظ أن الوسائل التقليدية جاءت في صدارة إجابات العمال المستجوبين في حين لم تحظى الوسائل الحديثة منها إلا نسب قليلة بمقارنتها بالأولى.

الجدول رقم 23: علاقة متغير المستوى بالوسائل الإعلامية التي يتم إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع	النسبة مئوية	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%11,2	166	%8,10	3	%10,6	11	%11,4	4	%11,9	24	%11,6	8	%11,3	48	%10,6	27	%11,5	41	الاجتماعات
%13,1	195	%18,9	7	%10,6	11	%11,4	4	%14,4	29	%13	9	%12,2	52	%11,8	30	%14,9	53	المذكرات الإدارية
%9,6	142	%16,2	6	%10,6	11	%8,6	3	%7	14	%7,2	5	%8,7	37	%10,6	27	%11	39	المستقلين النقابيين
%11,1	164	%5,4	2	%9,6	10	%11,4	4	%11,4	23	%11,6	8	%11,5	49	%11	28	%11,2	40	رؤسؤوك الإداريون
%13,8	205	%8,1	3	%14,4	15	%11,4	4	%14,9	30	%10,1	7	%12,9	55	%16,9	43	%13,5	48	الزملاء
%12,5	186	%13,5	5	%12,5	13	%11,4	4	%12,9	26	%11,6	8	%10,8	46	%15,7	40	%12,4	44	الإشاعة
%7,3	108	%5,4	2	%7,7	8	%8,6	3	%6	12	%11,6	8	%8,2	35	%5,1	13	%7,6	27	الجريدة الداخلية
%5,5	82	%8,1	3	%6,7	7	%8,6	3	%5	10	%5,8	4	%6,1	26	%4,7	12	%6,8	17	الموقع الإلكتروني
%6,4	95	%5,4	2	%7,7	8	%8,6	3	%7	14	%5,8	4	%6,8	29	%6,7	17	%5,1	18	البريد الإلكتروني
%9,4	140	%10,8	4	%9,6	10	%8,6	3	%9,5	19	%11,6	8	%11,5	49	%7,1	18	%8,1	29	أخرى
%100	1483	%100	37	%100	104	%100	35	%100	201	%100	69	%100	426	%100	255	%100	356	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى بالوسائل التي يراها العامل المستوجب بأنها كفيلة بإعلامه في ما يتعلق بما يجري في المجمع سونغاز وفروعه. فنجد أن بالنسبة للوسيلة الأولى المختارة ألا وهي الزملاء قد بلغت نسبة 16,9% عند الفئة التي لديها مستوى نهائي، وبلغت 14,9% من حاملي شهادة الهندسة. وبلغت نسبة 14,4% عند الذين لديهم شهادة التكوين المهني، تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 13,5% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة ليسانس بنسبة 12,9% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 11,4% ثم تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 10,1% تليها فئة العمال الذين تبعوا تكوين داخلي بنسبة 8,1%.

في حين نجد أن نفس الفئات التي اخترت الوسيلة الإعلامية المتمثلة في الموقع الإلكتروني أنها الوسيلة الثامنة التي يتم إعلامهم بها كانت كالآتي فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 8,6% وفئة العمال الحاملين لشهادة التكوين الداخلي بنسبة 8,6% تليها فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 6,7% وفئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 6,1% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 5,8% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندسة بنسبة 5% ثم تليها فئة العمال الذين لديهم مستوى دون النهائي بنسبة 4,8% وفئة العمال المستجوبين من ذوي المستوى النهائي بنسبة 4,7%. وتفسر لنا هذه النتائج مدى أهمية الاتصال الشخصي في تداول المعلومات بين العمال على عكس ما كنا ننتظره بالنسبة لوسائل الاتصال الحديثة كالموقع الإلكتروني الذي صنفه العمال المستجوبين باختلاف مستواه كآخر وسيلة إعلامية يتم إعلامهم بها.

الجدول رقم 24: علاقة متغير الوظيفة بالوسائل الإعلامية التي يتم إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%11,2	166	%13,3	33	%8,7	11	%11	61	%10,9	48	%11,5	10	%10	2	%20	1	
%13,1	195	%14,1	35	%11,1	14	%13,8	77	%12,5	55	%12,6	11	%10	2	%20	1	المذكرات الإدارية
%9,6	142	%12,5	31	%11,1	14	%9,7	54	%7,7	34	%8	7	%10	2	%0	0	الممثلين النقابيين
%11,1	164	%12,1	30	%6,3	8	%11,1	62	%11,8	52	%10,3	9	%10	2	%20	1	رؤساؤك الإداريون
%13,8	205	%11,3	28	%21,4	27	%13,6	76	%13,6	60	%12,6	11	%10	2	%20	1	الزملاء
%12,5	186	%11,3	28	%20,6	26	%12,2	68	%11,8	52	%10,3	9	%10	2	%20	1	الإشاعة
%7,3	108	%7,3	18	%7,1	9	%6,3	35	%8	35	%10,3	9	%10	2	%0	0	الجريدة الداخلية
%5,5	82	%5,2	13	%2,4	3	%5,6	31	%6,4	28	%5,7	5	%10	2	%0	0	الموقع الإلكتروني
%6,4	95	%5,6	14	%4	5	%7	39	%6,8	30	%5,7	5	%10	2	%0	0	البريد الإلكتروني
%9,4	140	%7,3	18	%7,1	9	%9,7	54	%10,5	46	%12,6	11	%10	2	%0	0	أخرى
%100	1483	%100	248	%100	126	%100	557	%100	440	%100	87	%100	20	%100	5	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة الوظيفة بالوسيلة الإعلامية التي يتم إعلام المستجوبين بها في مجمع سونغاز وفروعه، حيث يرى 21,4% من العمال المستجوبين المنتمين إلى فئة الكفاءات الدنيا أن الزملاء هم أول وسيلة يتحرى بها العمال عن المعلومات التي تجري في مجمع سونغاز وفروعه، تليها فئة الإطارات المسيرة بنسبة 20% ثم فئتي الإطارات والعمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 13,6%، ثم تليها فئة الإطارات العالية من العمال المستجوبين بنسبة 12,6%، تليها فئة العمال المستجوبين المنتمين إلى الطبقة التنفيذية بنسبة 11,3%، وفي الأخير جاءت فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 10%.

وتدل هذه النتائج على مدى ثقة العمال المستجوبين في زملائهم كمصدر للمعلومات التي يتم بها استقساء المعلومات عن المجمع ووظائفه عند العمال الطبقات الدنيا كما هو عند الطبقات المهنية العليا.

الجدول رقم 25: علاقة متغير الأقدمية بالوسائل الإعلامية التي يتم إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع		40 – سنة		30 – سنة		20 – سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%11,2	166	%9,3	8	%11,1	39	%12,5	45	%10,4	42	%11,3	32	الإجابة
%13,1	195	%11,6	10	%13,1	46	%13,9	50	%12,7	51	%13,5	38	الاجتماعات
%9,6	142	%11,6	10	%8,8	31	%9,7	35	%9,4	38	%9,9	28	المذكرات الإدارية
%11,1	164	%9,3	8	%10,5	37	%11,1	40	%11,4	46	%11,7	33	الممثلين النقابيين
%13,8	205	%14	12	%13,6	48	%13,3	48	%13,4	54	%15,2	43	رؤساؤك الإداريون
%12,5	186	%15,1	13	%12,5	44	%11,9	43	%13,2	53	%11,7	33	الزملاء
%7,3	108	%7	6	%8	28	%6,9	25	%7,4	30	%6,7	19	الإشاعة
%5,5	82	%5,8	5	%6,3	22	%5,3	19	%5,5	22	%5	14	الجريدة الداخلية
%6,4	95	%5,8	5	%6,3	22	%6,4	23	%6,7	27	%6,4	18	الموقع الإلكتروني
%9,4	140	%10,5	9	%9,9	35	%8,9	32	%9,9	40	%8,5	24	البريد الإلكتروني
%100	1483	%100	86	%100	352	%100	360	%100	403	%100	282	أخرى
												المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الأقدمية والوسيلة الإعلامية التي يرى العامل المستجوب أنه يتم إعلامه بها فيما يخص المجمع سونغاز وفروعه، حيث ترى نسبة 15,2% من الفئة التي نقل أقدميتها عن خمس سنوات أن الزملاء هم الوسيلة المفضلة لديهم للتطلع بها حول ما يجري في المؤسسة، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 31 سنة إلى غاية 40 سنة بنسبة 14%، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 21 سنة إلى غاية 30 سنة بنسبة 13,6% والفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 5 سنوات إلى عشر سنوات بنسبة 13,4% والفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 10 سنوات إلى غاية 20 سنة بنسبة 13,3% وبالتالي يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن العمال المستجوبين الذين لهم أقل من 5 سنوات أقدمية يحتلون الصدارة، تليهم الفئة التي لديها أقدمية أكثر من ثلاثين سنة يدل أن هذا الأسلوب الذي يعتمد عليه العامل منذ بداية المسار المهني في المجمع وفروعه ألا وهو أسلوب الاتصال الشخصي عن طريق الزملاء.

الجدول رقم 26: نمط الإعلام الأكثر شيوعاً في مجمع سونلغاز وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
صاعد	145	17,8%
نازل	162	19,9%
أفقي	169	20,8%
رسمي	155	19,1%
غير رسمي	182	22,4%
المجموع	813	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نمط الإعلام غير الرسمي هو الذي تم اختياره من قبل 22,4% من العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه، ويأتي في المرتبة الثانية النمط الإعلامي الأفقي الذي تم اختياره من قبل 20,8% من العمال المستجوبين في المجمع وفروعه، وقد اختار العمال المستجوبين نمط الإعلام النازل بنسبة 19,9% والرسمي بنسبة 19,1%، في حين لم يحظى النمط الصاعد إلا المرتبة الرابعة بنسبة 17,8%. وتعطي لنا هذه النتائج نظرة على النمط الإعلامي السائد في المجمع وفروعه الذي لا يشجع العمال على الإدلاء برأيهم. وسوف نحاول تفسير التفاوت في هذه النتائج من خلال متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 27: علاقة متغير المستوى بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%17,8	145	%16,7	4	%23,5	4	%15,7	18	%17,5	7	%18,8	44	%14,1	19	%18,9	40	صاعد
%19,9	162	%29,2	7	%23,5	4	%21,7	25	%22,5	9	%20,1	47	%17	23	%19,3	41	نازل
%20,8	169	%20,8	5	%17,6	3	%20,9	24	%22,5	9	%20,9	49	%24,4	33	%18,4	39	أفقي
%19,1	155	%20,8	5	%17,6	3	%18,3	21	%17,5	7	%20,5	48	%17,8	24	%19,3	41	رسمي
%22,4	182	%12,5	3	%17,6	3	%23,5	27	%20	8	%19,7	46	%26,7	36	%24,1	51	غير رسمي
%100	813	%100	24	%100	17	%100	115	%100	40	%100	234	%100	135	%100	212	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه حيث أجاب 26,7% من العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى النهائي أن النمط السائد هو النمط غير الرسمي، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 24,1%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندية بنسبة 23,5% ثم تليها فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 22,2% ثم تليها فئة حاطلي شهادة الماجستير بنسبة تبلغ 20%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 19,7% ويأتي بعدها العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 17,6%، وفي الأخير تأتي فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 12,5%.

ومن الملاحظ أن هذه النتائج توضح لنا أن نسبة العمال المستجوبين الذين اختاروا النمط غير رسمي من ذوي المستوى دون الجامعي سواء كانوا قد تابعوا تعليمهم في المدارس العادية أو تكونوا تكوين مهني في الداخل في المجمع بلغت نسبتهم 85,5% أما فئة العمال المستجوبين الذين اختاروا نفس النمط والذين يحملون شهادات جامعية فقد بلغت نسبتهم 80,5%.

الجدول رقم 28: علاقة متغير الوظيفة بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
الإيجابية															
صاعد	17,8%	145	18,5%	28	16,1%	14	17,8%	52	18,3%	42	16,7%	1	20%	1	
نازل	19,9%	162	18,5%	28	18,5%	17	18,5%	54	21,4%	49	33,3%	2	20%	1	
أفقي	20,8%	169	19,2%	29	14,9%	13	22,9%	67	21,8%	50	16,7%	1	20%	1	
رسمي	19,1%	155	20,5%	31	18,4%	16	19,5%	57	17,9%	41	16,7%	1	20%	1	
غير رسمي	22,4%	182	23,2%	35	31%	27	21,2%	62	20,5%	47	16,7%	1	20%	1	
المجموع	100%	813	100%	151	100%	87	100%	292	100%	299	100%	43	100%	5	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين متغير وظيفة العامل المستجوب والنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في المجمع وفروعه والمتمثل في النمط غير الرسمي حيث بلغت نسبة 31% من العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال ذوي أدنى كفاءة تليها فئة العمال المستجوبين المنفذين بنسبة 23,2% تليها في المرتبة الثالثة فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 21,2% وفي المرتبة الرابعة الإطارات العالية بنسبة 20,9% والإطارات بنسبة 20,5% والإطارات المسيرة بنسبة 20% تليها في المرتبة الخامسة بنسبة 16,7% لدى فئة الإطارات العالية السامية.

نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى السلم الأدنى في الوظيفة هم الذين احتلوا الصدارة مقارنة بالعمال المستجوبين الذين يقومون بالوظائف التي تميل إلى الأعمال الإدارية.

الجدول رقم 29: علاقة متغير الأقدمية بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
مئوية		%17,8	145	%17,4	8	%17,8	39	%17,8	36	%18,4	29	الإيجابية
صاعد		%19,6	162	%21,7	10	%21	46	%21,8	41	%19	30	
نازل		%20,8	169	%19,6	9	%22,8	43	%21,8	41	%19	30	أفقي
رسمي		%19,1	155	%21,7	10	%19,8	40	%17	32	%18,4	29	
غير رسمي		%22,4	182	%19,6	9	%22,3	45	%21,8	41	%25,3	40	المجموع
		%100	813	%100	46	%100	219	%100	188	%100	158	

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الأقدمية بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه و المتمثل في النمط غير الرسمي، حيث بلغت نسبة 25,3% عند الفئة التي تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات وتليها الفئة الثانية وتمثل فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 11 إلى 20 سنة وذلك بنسبة 22,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات و ذلك بنسبة 21,8% في المرتبة الثالثة، تليها فئة التي تبلغ أقدميتها ما بين 21 إلى 30 سنة بنسبة 21,5% في المرتبة الرابعة ثم جاءت فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 31 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 19,6% في المرتبة الخامسة.

من الملاحظ أن الفئة الأصغر أقدمية في العمل هي التي كانت نسبتها عالية وهذا يدل على أن هذه الفئة هي أكثر لجوءا لهذا النمط الإعلامي لأنها فئة من الممكن أن لا يكون لديها التجربة اللازمة في الحصول على المعلومات بصفة رسمية.

الجدول رقم 30: دور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
القيام بعملك كما ينبغي	117	32,7%
أن تموقع عملك بالنسبة لكل نشاط المجمع	162	19,9%
الحصول على فكرة حول ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمؤسسة	97	27,1%
الحصول على معلومات تسمح لك بتطوير مسارك المهني	57	15,9%
المجموع	358	100%

يوضح الجدول رقم 30 دور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه حيث أجاب نسبة 32,7% من هؤلاء العمال أن المعلومات التي تحصل عليها تسمح له بأداء عمله كما ينبغي وأجاب نسبة 27,1% بأن هذه المعلومات تسمح لهم بالحصول على فكرة حول ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمجمع، في حين أجاب 24,3% بأن هذه المعلومات تسمح لهم أن تموقع عملهم بالنسبة لكل نشاط المجمع. في حين أجاب 15,9% فقط من العمال المستجوبين أن هذه المعلومات تسمح لهم بتطوير مسارهم المهني.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن العمال المستجوبين يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي حسب الأولوية تلك التي تسمح لهم بأداء عملهم ثم تلك التي تعطي لهم فكرة عن ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمؤسسة ثم تلك التي تسمح لهم بتموقع عملهم بالنسبة لكل نشاط المجمع وفي الأخير صنف العمال المستجوبين المعلومات التي تسمح لهم بتطوير مسارهم المهني. وسوف نرى لاحقا إذا كان لهذه المعلومات علاقة بوظيفة العمال المستجوبين.

الجدول رقم 31: علاقة متغير المستوى بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين

المجموع		التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%32,7	117	%50	4	%45,8	11	%25	1	%27,3	12	%25	4	%40,9	36	%21,7	13	%31,6	36	القيام بعملك كما ينبغي
%24,3	87	%12,5	1	%25	6	%25	1	%27,3	12	%25	4	%25	22	%23,3	14	%23,7	27	أن تتوقع عمالك بالنسبة لكل نشاط المجموع
%27,1	97	%25	2	%16,7	4	%25	1	%31,8	14	%50	8	%22,7	20	%33,3	20	%24,6	28	الحصول على فكرة حول ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمجموع
%15,9	57	%12,5	1	%12,5	3	%25	1	%13,6	6	%0	0	%11,4	10	%21,7	13	%20,2	23	الحصول على معلومات تسمح لك تطوير مسارك المهني
%100	358	%100	8	%100	24	%100	4	%100	44	%100	16	%100	88	%100	60	%100	114	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه الذين يربط علاقة متغير المستوى بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين حيث يرى 50% من فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا أن المعلومات التي يتلقونها تسمح لهم بالقيام بعملهم كما ينبغي ثم تليها فئة العمال المستجوبين ذوي شهادة التكوين المهني بنسبة 45,8% ويليهما فئة الحاملين لشهادة اللسانس بنسبة 40,9%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 31,6% تليها فئة المهندسين من العمال المستجوبين بنسبة 27,3% تليها فئة الحاملين لشهادة ما بعد التخرج وهو الحاملين لشهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة 25% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 21,7%.

ومن الملاحظ أن أعلى نسب جاءت عند العمال المستجوبين الذين تكونوا مهنيين في المرتبة الثانية، وتنتمي هاتين الفئتين إلى الطبقة العمالية التنفيذية الذين يحتاجون دائما إلى المعلومات من أجل أداء مهامهم كما يجب أن تتم تلك المهام على أحسن وجه.

الجدول رقم 32: علاقة متغير الوظيفة بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%32,7	117	%28,2	22	%30,2	16	%33,1	40	%37	30	%31,8	7	%50	1	%100	1	
%24,3	87	%20,5	16	%24,5	13	%25,6	31	%27,2	22	%22,7	5	%0	0	%20	0	أن تتوقع عملك بالنسبة لكل نشاط المجمع
%27,1	97	%30,8	24	%30,2	16	%26,4	32	%22,2	18	%27,3	6	%50	1	%0	0	الحصول على فكرة حول ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمجمع
%15,9	57	%20,5	16	%15,1	8	%14,9	18	%13,6	11	%18,2	4	%0	0	%0	0	الحصول على معلومات تسمح لك تطوير مسارك المهني
%100	358	%100	78	%100	53	%100	121	%100	81	%100	22	%100	2	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة وظيفة العامل المستجوب بدور المعلومات التي يتلقاها في المجمع وفروعه حيث كانت أكثر الإجابات أنها تسمح لهم بالقيام بعملهم كما ينبغي خاصة لدى فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% ثم تليها فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 50%، تليها فئة الإطارات بنسبة 37%، وتأتي فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 33,1% ثم تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 31,8%، ثم تليها فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 30,2%. تليها فئة العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال المنفذين بنسبة 28,2%.

الجدول رقم 33: علاقة متغير الأقدمية بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين

الفئات	5 سنوات		10 - 5		20 - 11		30 - 21		40 - 31		المجموع	
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية
الإجابة												
القيام بعملك كما ينبغي	27	36.5%	25	27.2%	24	27%	33	38.8%	8	44.4%	117	32.7%
أن تقوم عملك بالنسبة لكل نشاط المجمع	16	21.6%	24	26.1%	27	30.3%	18	21.2%	2	11.1%	87	24.3%
الحصول على فكرة حول ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمجمع	20	27%	24	26.1%	27	30.3%	22	25.9%	4	22.2%	97	27.1%
الحصول على معلومات تسمح لك تطوير مسارك المهني	11	14.9%	19	20.7%	11	12.4%	12	14.1%	4	22.2%	57	15.9%
المجموع	74	100%	92	100%	89	100%	85	100%	18	100%	358	100%

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الأقدمية بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين حيث أجاب 44,4% من فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية تفوق الثلاثين سنة أن المعلومات التي يتلقونها تسمح لهم بالقيام بعملهم كما ينبغي.

وتأتي في المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية تفوق العشرين سنة حيث يرى 38,8% منهم أن المعلومات التي يتلقونها تسمح لهم بالقيام بعملهم كما ينبغي. وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات بنسبة 36,5% وفي المرتبة الرابعة نرى كل من الفئة التي تفوق أقدميتها خمسة سنوات بنسبة 27,2% وتأتي الفئة التي تفوق أقدميتها العشرة سنوات بنسبة 27% في المرتبة الخامسة.

نلاحظ من خلال النتائج أن العمال المستجوبين أكثر ما أجابوا أن المعلومات التي يتلقونها تسمح لهم بأداء عملهم كما ينبغي في حين كانت إجاباتهم في السؤال الفارط أن النمط السائد في المجمع هو النمط غير الرسمي في حين يبحث العامل عن المعلومات التي تخص ما يجري حوله في المؤسسة فلا يبحث عنها في كل ما تصدره المؤسسة من إعلام رسمي بل يجد هذه المعلومات في النظام الموازي لهذا الإعلام وهو ذلك الإعلام غير الرسمي سواء كان من زملائهم أو الإشاعات التي تدور حول المجمع.

**الجدول رقم 34: مدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديرية الأخرى
المجمع وفروعه**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
على دراية تامة	23	7,7%
على دراية كافية	86	28,7%
على دراية قليلة	191	63,7%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 13 مدى رضا العامل بالإعلام الذي يتم به إعلامه عن المديرية الأخرى في المجمع وفروعه، حيث يصرح 63,7% من العمال المستجوبين أنهم على دراية قليلة ويصرح 28,7% أنهم على دراية كافية، في حين نجد 7,7% فقط يصرحون أنهم على دراية تامة وسنحاول تفسير هذا التفاوت بربطها مع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 36: علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديريات الأخرى للمجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%7,7	23	%14,3	9	%8,9	4	%8,6	9	%1,4	1	%0	0	%0	0	على دراية تامة
%28,7	86	%28,6	18	%24,4	11	%25,7	27	%30,4	21	%40	6	%100	1	على دراية كافية
%63,7	191	%57,1	36	%66,7	30	%65,7	69	%68,1	47	%60	9	%0	0	على دراية قليلة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن فئة الإطارات بنسبة 68,1% هي أقل معرفة بعمل المديريات الأخرى في المجمع وفروعه تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 65,7% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي أدنى كفاءة بنسبة 66,7% تليها فئة العمال المستجوبين من الإطارات العالية بنسبة 60% ثم فئة العمال المستجوبين من العمال المنفذين بنسبة 57,1%.

نلاحظ أن النتائج تكاد تتقارب إذ أن من نصف العمال المستجوبين وفي الفئات المختلفة أجابوا أنهم راضون قليلا عن إعلامهم فيما يخص المديريات الأخرى للمجمع وفروعه وهذا يمكن أن يفسر بلجوء العمال المستجوبين إلى نمط إعلامي غير الرسمي من أجل الحصول على معلومات حول عمل المديريات الأخرى في المجمع أو في فروعه.

الجدول رقم 37: علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديريات الأخرى في المجمع وفروعه

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 سنوات		5 سنوات		الفئات	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة	
%7,7	23	%13,3	2	%1,5	1	%7,7	6	%6,6	5	%14,3	9		على دراية تامة
%28,7	86	%6,7	1	%29,4	20	%32,1	25	%35,5	27	%20,6	13		على دراية كافية
%63,7	191	%80	12	%69,1	47	%60,3	47	%57,9	44	%65,1	41		على دراية قليلة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الأقدمية ومدى رضا العمال بإعلام إدارة المجمع عن إعلامهم عن العمل حيث أجاب 80% من العمال المستجوبين من فئة الأقدمية التي تفوق الثلاثين سنة أن إعلامهم عن العمل عن المديريات الأخرى قليل وتأني في المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الذين فاقت خبرتهم العشرين سنة بنسبة 69,1% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لا تتعدى خبرتهم خمس سنوات بنسبة 65,1%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تجاوزت خبرتهم العشرة سنوات بنسبة 60,3% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 57,9%.

توضح هذه النتائج رضى العمال المستجوبين قليلا بالمعلومات الصادرة عن الإدارة سواء أكانوا عمال ذو خبرة كبيرة أو عمال جدد عن إعلامهم حول المديريات الأخرى في المجمع وفروعه وهو الأمر الذي يعطي لنا صورة عن مدى حرص الإدارة في إعلام عمالها أو لأنهم غير مهتمين بما يجري في المديريات الأخرى حسب تعبير أحدهم.

الجدول رقم 38: مدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	18	6%
راض	76	25,3%
راض قليلا	139	46,3%
لست راض	64	21,3%
بدون إجابة	3	1%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 38 أن ما يقارب نصف العمال المستجوبين بنسبة 46,3% راضون قليلا بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه وتأتي في المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم راضون بالمعلومات التي يتلقونها وذلك بنسبة 25,3% فيما نجد نسبة 21,3% غير راضين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل في المديریات الأخرى في المجمع وفروعه، بينما لم يجب سوى 1% من العمال المستجوبين عن هذا السؤال.

الجدول رقم 39: علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرات الأخرى في المجمع وفروعه

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
6%	18	1	11,1%	3	0%	0	0%	0	16,7%	2	3,9%	3	7,7%	4	5,6%	5	راض تماما
25,3%	76	2	22,2%	8	0%	0	18,4%	7	16,7%	2	35,5%	27	13,5%	7	25,8%	23	راض
46,3%	139	2	22,2%	5	60%	3	50%	19	41,7%	5	38,2%	29	61,5%	32	49,4%	44	راض قليلا
21,3%	64	4	44,4%	3	20%	1	31,6%	12	25%	3	22,4%	17	17,3%	9	16,9%	15	لست راض
1%	3	0	0%	0	20%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	2,2%	2	بدون إجابة
100%	300	9	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرات الأخرى في مجمع سونلغاز وفروعه إذ أجاب ما يفوق نصف العمال المستجوبين بنسبة 61,5% والذين يمثلون فئة العمال المتسجوبين ذوي المستوى النهائي أنهم راضون قليلا عن المعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرات الأخرى في المجمع وفروعه. وفي المرتبة الثانية جاءت فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى ما بعد التدرج والحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 60%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة هندسة بنسبة 50%، وفي المرحلة الرابعة تأتي فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى دون النهائي بنسبة 49,4% وتليها في المرتبة الخامسة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة ما بعد التدرج ألا وهو الماجستير بنسبة 41,7% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي شهادة الليسانس بنسبة 38,2% ثم فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني

بنسبة 26,3%، فيما نرى 42,1% من نفس الفئة من العمال المستجوبين أنهم راضون عن المعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرات الأخرى في المجمع وفروعه.

وأتأتي في المرتبة الأخيرة فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 22,2% الذين يصرحون أنهم راضون عن المعلومات التي يتلقونها عن العمل في المديرية الأخرى في مجمع سونلغاز وفروعه فيما ترى نسبة 44,4% من نفس فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا أنهم غير راضون بهذه المعلومات التي يتلقونها عن العمل في المديرية الأخرى.

ونلاحظ من خلال النتائج أن العمال المستجوبين سواء كانوا ذوي مستوى عالي أو مستوى أدنى فكلهم يتفقون أن المعلومات التي تأتيهم عن عمل المديرية الأخرى قليلة ولا تشبع رغبتهم الإعلامية وهو ما تؤكد نتائج السؤال السابق.

الجدول رقم 40: علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرات الأخرى في المجمع وفروعه

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
														نسبة	تكرار	
الإيجابية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	راض تماما
	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	
	%6	%4,8	3	%6,7	3	%8,6	9	%4,3	3	%0	0	%0	0	%0	0	
	%25,3	%39,7	25	%15,6	7	%17,1	18	%24,6	17	%46,7	7	%100	2	%0	0	
	%46,3	%39,7	25	%55,6	25	%52,4	55	%44,9	31	%20	3	%0	0	%0	0	
لبون إجابة	%21,3	%14,3	9	%20	9	%21,9	23	%26,1	18	%26,7	4	%0	0	%100	1	نست راض
	%1	%1,6	1	%2,2	1	%0	0	%0	0	%6,7	1	%0	0	%0	0	نست راض
	%100	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال عن المعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرية الأخرى في المجموع وفروعه حيث أجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين من فئة الأدنى كفاءة بنسبة 55,6% أنهم راضون قليلاً عن هذه المعلومات، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 44,9% ثم تليها فئة العمال المستجوبين من فئة العمال المنفذين بنسبة 39,7% وفي المرتبة الأخيرة فئة العمال من الإطارات العالية بنسبة 20%، فيما ترى نفس الفئة بنسبة 46,7% أنها راضية بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديرية الأخرى في المجموع وفروعه. وهذا يعطي لنا نظرة عن رأي العمال في كمية المعلومات التي تصدرها إدارة المجمع وفروعه إذ أن كل الفئات ترى أنها معلومات قليلة وبالتالي لا تشبع حاجاتهم الإعلامية.

الجدول رقم 41: علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديريات الأخرى في المجمع وفروعه

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%6	18	%13,3	2	%1,5	1	%5,1	4	%6,6	5	%9,5	6	راض تماما
%25,3	76	%26,7	4	%20,6	14	%28,2	22	%27,6	21	%23,8	15	راض
%46,3	139	%40	6	%54,4	37	%47,4	37	%48,7	37	%34,9	22	راض قليلا
%21,3	64	%20	3	%19,1	13	%19,2	15	%17,1	13	%31,7	20	لست راض
%1	3	%0	0	%4,4	3	%0	0	%0	0	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديريات الأخرى في المجمع وفروعه حيث أجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين لديهم أقدامية تفوق 20 سنة بنسبة 54,4% أنهم راضون قليلا عن هذه المعلومات وفي المرتبة الثانية أجاب فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدامية بين خمسة سنوات و 10 سنوات بنسبة 48,7% أنهم راضون قليلا عن هذه المعلومات ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدامية تفوق 10 سنوات بنسبة 47,4% ثم فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدامية تفوق الثلاثين الذين أجابوا بنسبة 40% أنهم راضون قليلا عن هذه المعلومات.

ومن الملاحظ أن العمال المستجوبين يتلقون معلومات عن عمل المديريات الأخرى لكن ليست بالقدر الكافي الذي يشبع رغباتهم الإعلامية سواء كانوا ذوي خبرة كبيرة أو صغيرة وبغض النظر عن وظائفهم ومستواهم.

الجدول رقم 42: مدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	18	6%
راض	79	26,3%
راض قليلا	139	46,3%
لست راض	61	20,3%
بدون إجابة	3	1%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول رقم 42 أن نسبة 46,3% من العمال المستجوبين أنهم راضون قليلا عن الوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه. فيما نجد نسبة 26,3% من العمال المستجوبين راضون عن هذه الوسائل المستعملة، فيما أجاب 20,3% من العمال المستجوبين أنهم ليسوا راضين عن هذه الوسائل الإعلامية المستعملة، ولم يجب عن هذا السؤال إلا من العمال المستجوبين فقط.

الجدول رقم 43: علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه

المجموع	التكوين الداخلي (IFE)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%6	18	%22,2	2	%5,3	1	%0	0	%8,3	1	%9,2	7	%3,8	2	%5,6	5	راض تماما
%26,3	79	%0	0	%36,8	7	%13,2	5	%25	3	%46,1	35	%15,4	8	%22,5	20	راض
%46,3	139	%66,7	6	%21,1	4	%52,6	20	%50	6	%30,3	23	%59,6	31	%51,7	46	راض قليلا
%20,3	61	%0	0	%36,8	7	%34,2	13	%16,7	2	%14,5	11	%21,2	11	%18	16	لست راض
%1	3	%11,1	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%2,2	2	بدون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه، حيث أجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين ذوي مستوى ما بعد التدرج بأنهم راضون قليلا عن الوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه وذلك بنسبة 60% بالنسبة لحاملي شهادة الدكتوراه و 52,6% بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير. فيما نجد العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا أكثر من نصفهم بنسبة 66,7% راضون قليلا. وأجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين بنسبة 59,6% من ذوي المستوى النهائي أنهم راضون قليلا عن هذه الوسائل الإعلامية.

وأجاب في المرتبة الرابعة حاملي شهادة الهندسة بنسبة 52,6% أنهم راضون قليلا عن هذه الوسائل الإعلامية المستعملة. وأجاب 51,7% من العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بأنهم راضون قليلا، فيما أجاب 46,1% من نفس الفئة أنهم راضون، وأجاب في المرتبة الثامنة العمال الذين لديهم شهادة التكوين المهني بأنهم راضون قليلا بنسبة 21,1%، فيما أجاب عمال نفس الفئة بأنهم راضون بنسبة 36,8% و 36,8% من نفس الفئة أنهم ليسوا راضون بنسبة 36,8% كذلك.

الجدول رقم 44: علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	
18	%6	6	%4,4	2	%6,7	7	%4,3	3	%0	0	%0	0	راض تماما
79	%26,3	20	%20	9	%16,2	17	%33,3	23	%46,7	7	%100	1	راض
139	%46,3	29	%48,9	22	%47,6	50	%44,9	31	%46,7	7	%0	0	راض قليلا
61	%20,3	6	%26,7	12	%28,6	30	%17,4	12	%6,7	1	%0	0	لست راض
3	%1	2	%0	0	%1	1	%0	0	%0	0	%0	0	بدون إجابة
300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يشغلون الوظائف الأدنى كفاءة هم أول فئة ترى أنها راضية قليلا عن الوسائل الإعلامية المستعملة وذلك بنسبة 48,9% وتأتي في المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الذين يشغلون الوظائف العالية الكفاءة بنسبة 47,6%، وأجاب فئة الإطارات العليا من العمال المستجوبين أنهم راضون قليلا بنسبة 46,7%، ويأتي الإطارات من العمال المستجوبين بنسبة 44,9% في المرتبة الرابعة.

الجدول رقم 45: علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين عن وسائل الإعلام المستعملة في المجمع وفروعه

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%6	18	%6,7	1	%1,5	1	%6,4	5	%7,9	6	%7,9	5	راض تماما
%26,3	79	%20	3	%19,1	13	%32,1	25	%28,9	22	%25,4	16	راض
%46,3	139	%53,3	8	%54,4	37	%47,4	37	%43,4	33	%38,1	24	راض قليلا
%20,3	61	%20	3	%25	17	%14,1	11	%18,4	14	%25,4	16	لست راض
%1	3	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	%3,2	2	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئات الأكثر أقدمية في المجمع وفروعه من العمال المستجوبين هم أكثر رضا عن الوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه حيث أجاب 54,4 % من ذوي الخبرة التي تفوق 20 سنة أنهم راضون قليلا عن وسائل الإعلام المستعملة لإعلامهم وفي المرتبة الثانية أجاب 53,3 % من العمال المستجوبين ذوي الأقدمية التي تفوق 30 سنة أنهم راضون قليلا. وفي المرتبة الثالثة أجاب 47,4 % من ذوي الخبرة التي تفوق 110 سنوات أنهم راضون قليلا، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق خبرتهم خمس سنوات بنسبة 43,4 % وفي المرتبة الرابعة أجاب العمال الذين تقل أقدميتها عن 5 سنوات بنسبة 38,1 %.

تفسر لنا نتائج أن العمال المستجوبين كلما كانت أقدميتهم كبيرة كلما كانوا راضيين قليلا عن الوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه وكأنهم مع الخبرة اكتشفوا أنجع الوسائل التي يتم بها الحصول على معلومات التي تلي حاجاتهم الإعلامية.

المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين للاتصال النازل في المجمع وفروعه:

نتعرف في هذا المبحث على نظرة العمال المستجوبين إلى الاتصال النازل للإدارة التابعة لهم في مجمع سونلغاز وفروعه وذلك من خلال الإجابات حول الأسئلة التي تم تخصيصها لذلك.

الجدول رقم 46: عادات تلقي العمال المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بانتظام	67	22,3%
دائما	129	43%
نادرا	68	22,7%
على الإطلاق	35	11,7%
بدون إجابة	1	0,3%
المجموع	300	100%

يبين الجدول رقم 16 عادات تلقي المعلومات عند العمال المستجوبين في المجمع وفروعه حيث يرى 43% منهم أنهم يتلقون تلك المعلومات دائما. ويرى 22,7% منهم أنهم يتلقونها نادرا و22,3% من هؤلاء العمال المستجوبين يرون أنهم يتلقونها بصفة منتظمة. فيما نجد 11,7% فقط يصرحون أنهم لا يتلقونها على الإطلاق.

الجدول رقم 47: علاقة متغير المستوى بعدادات تأقي المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه.

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%22,3	67	%33,3	3	%21,1	4	%20	1	%7,9	3	%36,8	28	%15,4	8	%19,1	17	بانتظام
%43	129	%33,3	3	%52,6	10	%60	3	%44,7	17	%43,4	33	%36,5	19	%42,7	38	دائما
%22,7	68	%22,2	2	%10,5	2	%20	1	%42,1	16	%14,5	11	%26,9	14	%21,3	19	نادرا
%11,7	35	%11,1	1	%15,8	3	%0	0	%5,3	2	%5,3	4	%21,2	11	%15,7	14	على الإطلاق
%0,3	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%1,1	1	بدون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى لدى العمال المستجوبين بعدادات تأقي المعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه حيث يرى أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة ما بعد التخرج (الدكتوراه) بنسبة 60% أنهم يتلقونها دائما، وفي المرتبة الثانية تأتي فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 52,6%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 50% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة الهندسة بنسبة 44,7%، وتليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس 43,4% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%.

42,7% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 36,5% وأخيرا فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%.

ومن الملاحظ أن العمال المستجوبين ذوي المستوى الجامعي احتلوا المراتب الأولى وكذلك فئة العمال الذين تخرجوا من التكوين المهني فهم يقرون أن المعلومات يتلقونها بصفة دائمة، يليهم العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي ودون النهائي والذين تم تكوينهم داخليا. وسنحاول فهم هذا التفاوت لاحقا مع المتغيرات الأخرى.

الجدول رقم 48: علاقة متغير الوظيفة بعادات تلقي العمال المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجتمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
22,3%	67	20,6%	13	13,3%	6	19%	20	29%	20	46,7%	7	50%	1	بانتظام
43%	129	44,4%	28	37,8%	17	41%	43	46,4%	32	53,3%	8	50%	1	دائما
22,7%	68	15,9%	10	35,6%	16	24,8%	26	21,7%	15	0%	0	100%	1	نادرا
11,7%	35	17,5%	11	13,3%	6	15,2%	16	2,9%	2	0%	0	0%	0	على الإطلاق
0,3%	1	1,6%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	بدون إجابة
100%	300	100%	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين وظيفة العمال المستجوبين وعادات تلقيهم للمعلومات حيث يرى أزيد من نصف الإطارات العالية بنسبة 53,3% أنهم يتلقونها بصفة دائمة تليها فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 50% فيما ترى 50% المتبقية أنها تتلقى المعلومات بصفة منتظمة. ويرى فئة الإطارات من

العمال المستجوبين بنسبة 46,4% أنهم يتلقونها بصفة دائمة تليها طبقة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 44,4% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 41% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 37,8%.

ومن الملاحظ أن الوظائف الأولى القريبة من الإدارة العليا للمؤسسة سواء في المجمع أو في فروعه يكون تلقى المعلومات فيها تدفق دائم على العمال كما هو الحال بالنسبة للإطارات العليا والإطارات العليا السامية والإطارات.

الجدول رقم 49: علاقة متغير الأقدمية بعادات تلقى العمال المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه

المجموع	40 - سنة		30 - سنة		20 - سنة		10 - سنوات		5 سنوات		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
22,3% %43	67	26,7%	4	17,6%	12	23,1%	18	18,4%	30,2%	19	الإجابة بانتظام
22,7% %11,7	68	20%	3	30,9%	21	23,1%	18	15,8%	33,3%	21	دائما
11,7% %0,3	35	6,7%	1	8,8%	6	9%	7	15,8%	14,3%	9	نادرا
100% %100	300	100%	15	100%	68	100%	78	100%	100%	63	على الإطلاق
											بدون إجابة
											المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير الأقدمية بعادات تلقي العمال المستجوبين المعلومات التي تتعلق بمؤسستهم سواء كان في المجمع أو فروعه، حيث يرى نصف العمال المستجوبين 50% ذوي الأقدمية خمسة سنوات إلى 10 سنوات أنهم يتلقون المعلومات بصفة دائمة، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأقدمية ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة 44,9%، وتليها العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة ولا تتعدى الثلاثين سنة بنسبة 42,6% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تتعدى أقدميتهم ثلاثين سنة بنسبة 40% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات بنسبة 33,3%.

ومن الملاحظ أن للأقدمية دورا في عادات تلقي المعلومات لدى العمال المستجوبين بحيث نرى الفئة الأخيرة التي تقل أقدميتها عن خمسة سنوات نسبة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى وربما أن هذه النتائج تعطي لنا صورة عن نظرة العامل لتلقيه المعلومات من طرف إدارة المؤسسة التي يعمل بها سواء كان ذلك في مجمع سونلغاز أو في فروعه. فنلاحظ أن أعلى النسب كانت لدى الفئة التي تكون أقدميتها ما بين 5 إلى 10 سنوات وبدأت تقل مع تزايد الأقدمية لدى العمال المستجوبين. فالعامل عندما يكون في قمة عطائه ليس كالعامل الذي يكون في مرحلة ما قبل التقاعد.

الجدول رقم 50: المجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
النشاطات المرتبطة بوظيفتك	238	16,9%
النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى في المؤسسة	189	13,4%
المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة	209	14,8%
القانون الداخلي	208	14,7%
الاتفاقية الجماعية	201	14,2%
المعلومات المتعلقة بالترقية وفرص تطوير مسار المهني	189	13,4%
المجموع	1411	100%

يبين الجدول رقم 50 المجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها. وجاءت في المرتبة الأولى النشاطات المرتبطة بوظيفة العامل المستجوب بنسبة 16,9% وفي المرتبة الثانية يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حول مشروع المؤسسة بنسبة 14,8% وفي المرتبة الثالثة يحبون أن يتم إعلامهم حول القانون الداخلي بنسبة 14,7% ثم يليه في المرتبة الرابعة الاتفاقية الجماعية بنسبة 14,2%. واحتلت كل النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة بنسبة 13,4% والمعلومات المتعلقة بالترقية وفرص تطوير المسار المهني بنسبة 13,4% المرتبة الخامسة وفي الأخير المعلومات المرتبطة بقيم المؤسسة بنسبة 12,5%. توضح لنا هذه النتائج أولويات العمال فيما يخص المعلومات التي تستقطب اهتمامه وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت من خلال متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 51: علاقة متغير المستوى بالمجالات التي يجب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%16,9	238	%16,2	6	%19,7	15	%16,1	5	%17,4	36	%15	9	%17,4	67	%16,1	58	النشاطات المرتبطة بوظيفتك
%13,4	189	%13,5	5	%14,5	11	%16,1	5	%14,5	30	%11,7	7	%11,9	30	%13,3	48	النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى
%14,8	209	%13,5	5	%19,8	9	%16,1	5	%16,4	34	%20	12	%15,4	39	%12,5	45	في المؤسسة
%12,5	177	%13,5	5	%14,5	11	%12,9	4	%12,6	26	%13,3	8	%11,9	30	%11,9	43	المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة
%14,7	208	%13,5	5	%15,8	12	%12,9	4	%13,5	28	%14,5	8	%15,4	39	%15,5	56	المعلومات المرتبطة بـ
%14,2	201	%16,2	6	%13,2	10	%12,9	4	%13,5	28	%13	9	%15,4	39	%15,2	55	القانون الداخلي
%13,4	189	%13,5	5	%10,5	8	%12,9	4	%12,1	25	%11,7	7	%13,4	34	%15,5	56	الاتفاقية الجماعية
%100	1411	%100	37	%100	76	%100	31	%100	207	%100	60	%100	386	%100	361	المعلومات المتعلقة بالتزقية وفرص تطوير مسارك المهني
%100	1411	%100	37	%100	76	%100	31	%100	207	%100	60	%100	386	%100	361	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 19,7% من العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني هم الذين يجوبون أن يتم إعلامهم حول النشاطات المرتبطة بوظيفتهم تليها في المرتبة الثانية العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندسة بنسبة 17,4% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 17,4% تليها في المرتبة الثالثة كل من فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 16,6% وفئة العمال المستجوبين الذين يكونوا داخليا بنسبة 16,2% وفئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 16,1% مع فئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 16,1% وتليها في المرتبة الرابعة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 15%، فيما ترى نفس الفئة من العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير أن ما يجوبون أن يطلعوا عليه من معلومات هي تلك التي ترتبط بمشروع المؤسسة وذلك بنسبة 20%. وهذا يوضح مدى اكتفاء أغلب العمال المستجوبين بالمعلومات التي ترتبط بوظيفتهم والقليل منهم من يهتم بقيم ومشروع المؤسسة.

الجدول رقم 52: علاقة متغير الوظيفة بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%16,9	238	%16,7	37	%17,5	32	%16,8	87	%16,8	66	%17,6	13	%14,3	2	%14,3	1	النشاطات المرتبطة بوظيفتك
%13,4	189	%12,2	27	%13,7	25	%13,5	70	%13,2	52	%16,2	12	%14,3	2	%14,3	1	النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى في المؤسسة
%14,8	209	%14	31	%12	22	%14,9	77	%15,8	62	%18,9	14	%14,3	2	%14,3	1	المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة
%12,5	117	%10,8	24	%12	22	%13,1	68	%13	51	%12,2	9	%14,3	2	%14,3	1	المعلومات المرتبطة بـ
%14,2	208	%14,9	33	%15,8	29	%15,3	79	%14,2	56	%10,8	8	%14,3	2	%14,3	1	القانون الداخلي
%14,9	201	%14,9	33	%14,2	26	%14,5	75	%14	55	%12,2	9	%14,3	2	%14,3	1	الاتفاقية الجماعية
%13,4	189	%16,7	37	%14,8	27	%12	62	%13	51	%12,2	9	%14,3	2	%14,3	1	المعلومات المتعلقة بالتأخرية وفرص تطوير مسارك المهني
%100	1411	%100	222	%100	183	%100	518	%100	393	%100	74	%100	14	%100	7	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 17,6% من العمال المستجوبين الذين يشغلون وظيفة الإطارات العالية يحبون أن يتم إعلامهم حول النشاطات المرتبطة بوظيفتهم وكذلك العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 17,5%، تليهم فئة العمال المستجوبين من الإطارات بنسبة 16,8% والعمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 16,8% والعمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 16,7%، تليهم في المرتبة الثالثة كل من فئة الإطار المسير بنسبة 14,3% وفئة الإطارات المالية السامية بنسبة 14,3%، فيما نجد 18,9% من الإطارات العالية من العمال الذين تم استجوابهم أنهم يحبون أن يتم إعلامهم حول مشروع المؤسسة. وتوضح هذه النتائج أولويات العمال المستجوبين حول مواضيع اهتمامهم فيما يخص المعلومات التي يحبون أن يكونوا مطلعين عليها.

الجدول رقم 53: علاقة متغير الأقدمية بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها

المجموع	نسبة مئوية	40 - سنة		30 - سنة		20 - سنة		10 - سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
الإجابة	نسبة مئوية	238	16%	13	15,5%	56	17,3%	64	17%	55	18,2%	النشاطات المرتبطة بوظيفتك
النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى في المؤسسة	نسبة مئوية	189	12,3%	10	13,6%	49	13,7%	51	13,9%	45	12,4%	المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة
المعلومات المرتبطة بقيمة المؤسسة	نسبة مئوية	177	13,6%	11	13%	47	11,9%	44	12,7%	41	12,4%	القانون الداخلي
الاتفاقية الجماعية	نسبة مئوية	201	13,6%	11	15,2%	55	14,3%	53	13%	42	14,6%	المعلومات المتعلقة بالترقية وفرص تطوير مسار المهني
المجموع	نسبة مئوية	1411	100%	81	100%	361	100%	371	100%	324	100%	274

يتبين من الجدول أعلاه علاقة الأقدمية بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها. وقد حضيت الفئة التي تقل أقدميتها خمس سنوات بالمرتبة الأولى إذ يرى 18,2% من هؤلاء العمال المستجوبين المنتمين إلى هذه الفئة أن النشاطات المرتبطة بوظيفتهم هي التي يحبون أن يتم إعلامهم حولها وتأتي في المرتبة الثانية كل من الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 11 - 20 سنة بنسبة 17,3% والفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 17% وتليها الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 31 - 40 سنة وذلك بنسبة 16% وتليها في المرتبة الرابعة الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 21 - 30 سنة بنسبة 15,5%.

وتدل هذه النتائج على أن العامل المستجوب كلما كان قليل الخبرة كلما زاد اهتمامه المتطلع حول النشاطات التي ترتبط بوظيفته مباشرة.

الجدول رقم 54: مدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22,7%	68	دائماً
38%	114	أحياناً
22,3%	67	نادرًا
17%	51	على الإطلاق
100%	300	المجموع

يوضح الجدول رقم 54 مدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم حيث يرى 38% من هؤلاء العمال أنه يتم الإفصاح عن رأيهم أحياناً فيما يخص العمل الذين يباشرونه، ويرى 22,7% منهم أنه يتم ذلك بصفة دائمة، في حين يرى 22,3% من العمال المستجوبين أنه يتم ذلك إلا نادرًا، فيما يرى 17% منهم أنه لا يتم ذلك على الإطلاق.

الجدول رقم 55: علاقة متغير المستوى بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها

المجموع	التكوين الداخلي (IFEI)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
%22,7 68	68	%44,4 4	%31,6 6	%60 3	%15,8 6	%8,3 1	%28,9 22	%31,1 12	%15,7 14	دائما							
%38 114	114	%0 0	%26,3 5	%20 1	%44,7 17	%41,7 5	%48,7 37	%36,5 19	%33,7 30	أحيانا							
%22,3 67	67	%44,4 4	%10,5 2	%0 0	%23,7 9	%41,7 5	%17,1 13	%17,3 9	%28,1 25	نادرا							
%17 51	51	%11,1 1	%31,6 6	%20 1	%15,8 6	%8,3 1	%5,3 4	%23,1 12	%22,5 20	على الإطلاق							
%100 300	300	%100 9	%100 19	%100 5	%100 38	%100 12	%100 76	%100 52	%100 89	المجموع							

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 48,7% يرون أنه يتم إيداء رأيهم فيما يخص مجال عملهم أحيانا. وفي المرتبة الثانية جاءت فئة الحاملين لشهادة الهندسة بنسبة 44,7% وفي المرتبة الثالثة فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 41,7%، فيما يرى 41,7% من نفس الفئة أنه يتم إيداء رأيهم أحيانا وفئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 33,7% في المرتبة الخامسة. وفي بنسبة 36,5% الذين يرون أنه يتم إيداء رأيهم أحيانا وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني أنه يتم إيداء رأيهم فيما يخص عملهم أحيانا. وقد عبرت فئة المرتبة السادسة عبر 26,3% من العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بأنه يتم إفصاح عن رأيهم بصفة دائمة وذلك بنسبة 44,4% في حين ترى نسبة 44,4% من هذه الفئة أنه لا العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بأنه يتم إفصاح عن رأيهم بصفة دائمة وذلك بنسبة 44,4% في حين ترى نسبة 44,4% من هذه الفئة أنه لا يتم ذلك إلا نادرا.

الجدول رقم 56: علاقة متغير الوظيفة بمدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%22,7	68	%15,9	10	%2,2	1	%29	20	%33,3	5	%50	1	%100	1	دائما
%38	114	%34,9	22	%42,2	19	%40,6	28	%53,3	8	%50	1	%0	0	أحيانا
%22,3	67	%28,6	18	%28,9	13	%21,7	15	%6,7	1	%0	0	%0	0	نادرا
%17	51	%20,6	13	%26,7	12	%8,7	6	%6,7	1	%0	0	%0	0	على الإطلاق
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	2	%100	1	المجموع

يبين الجدول أعلاه علاقة وظيفة العمال المستجوبين بمدى إبدائهم لرأيهم فيما يخص عملهم الذين يؤدونه يوميا حيث يرى أكثر من نصف الإطارات العالية بنسبة 53,3% أنه يتم ذلك أحيانا، وفي المرتبة الثانية ترى فئة الإطارات العالية السامية أنه يتم ذلك بنسبة 50% فيما ترى 50% المتبقية من نفس الفئة أنه يتم ذلك بصفة دائمة، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة العمال المستجوبين ذوي أدنى كفاءة الذين يصرحون بنسبة 42,2% أنه يتم إبداء رأيهم فيما يخص عملهم وذلك أحيانا تليها فئة الإطارات بنسبة 40,6% ثم فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 34,9% وفئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 34,3% في المرتبة الخامسة. أما فئة الإطارات المسيرة فهي ترى أنه يتم إبداء رأيهم خاصة فيما يتعلق بعملهم اليومي دائما بنسبة 100%.

الجدول رقم 57: علاقة متغير الأقدمية بمدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		الفئات	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإجابة	المجموع
مئوية		مئوية		مئوية		مئوية		مئوية			
%22,7	68	%26,7	4	%8,8	6	%30,8	24	%27,6	21	13	دائماً
%38	114	%26,7	4	%44,1	30	%41	32	%36,8	28	20	أحيانا
%22,6	67	%26,7	4	%26,5	18	%23,1	18	%17,1	13	14	نادرا
%17	51	%20	3	%20,6	14	%5,1	4	%18,4	14	16	على الإطلاق
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	63	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 21 إلى 30 سنة هم الفئة التي تترى أنه يتم إبداء رأيها فيما يخص عملها أحيانا وذلك بنسبة 44,1% وفي المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 11 إلى 20 سنة وذلك بنسبة 40% تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36,8% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات بنسبة 31,7%. في حين نجد فئة العمال المستجوبين الذين تمتد أقدميتهم من 31 سنة إلى 40 سنة بصرحون أنه يتم إبداء رأيهم أحيانا بنسبة 26,7% بينما بصرح 26,7% من نفس الفئة أنه يتم ذلك بصفة دائمة ويرى 26,7% أيضا من نفس الفئة أنه يتم ذلك إلا نادرا.

وتدل النتائج على أن العامل المستجوب واعى بتشجيع إدارة مؤسسته من أجل منحه فرصة للتعبير عن رأيهم خاصة وأن مجال العمل يعينهم مباشرة وخاصة أن العمل يكون في مجال تخصصهم وذلك بالنسبة لكل فئات المستوى والوظيفة والأقدمية.

الجدول رقم 58: مدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تقييم مساهم المهني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	34	11,3%
أحياناً	66	22%
نادراً	70	23,3%
على الإطلاق	130	43,3%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول رقم 58 أن 43,3% من العمال المستجوبين أنه لا يتم على الإطلاق إبداء رأيهم حول تسيير مساهم المهني، فيما يرى 23,3% أنه لا يتم ذلك إلا نادراً في حين يرى 22% منهم أنه يتم ذلك أحياناً، ويرى أخيراً 11,3% أنه يتم ذلك دائماً. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقاً مع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 59: علاقة متغير المستوى بمدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تسير مسارهم المهني

المجموع	التكوين الداخلي (IFEIG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%11,3	34	%11,1	1	%20	1	%2,6	1	%25	3	%13,2	10	%9,6	5	%12,4	11	دائما
%22	66	%22,2	2	%0	0	%23,7	9	%8,3	1	%30,3	23	%17,3	9	%19,1	17	أحيانا
%23,3	70	%11,1	1	%40	2	%21,1	8	%16,7	2	%18,4	14	%30,8	16	%27	24	نادرا
%43,3	130	%55,6	5	%40	2	%52,6	20	%50	6	%38,2	29	%42,3	22	%41,6	37	على الإطلاق
%100	300	%100	9	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا هم الذين أجابوا بأكثر من نصفهم بأنهم لا يبدون رأيهم على الإطلاق فيما يخص مسارهم المهني وذلك بنسبة 55,6%، تليها فئة العمال المستجوبين من فئة حاملة شهادة الهندسة والذين يطلقون عليهم داخليا بمهندسين الدراسة بنسبة 52,6% وفي المرتبة الثالثة حاملة شهادة الماجستير بنسبة 50% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 41,6% وتليها في المرتبة السابعة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 42,3% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 41,6% وتليها في المرتبة السابعة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% فيما نجد 40% من نفس فئة العمال يصرحون أنه يتم ذلك إلا نادرا، ويأتي في المرتبة الثامنة فئة

العمال المستجوبين من حاملي شهادة الليسانس والذين يطلق عليهم بالمكافئين بالدراسة بنسبة 38,2% أنه لا يتم إيداء رأيهم على الإطلاق فيما يخص تسيير مسارهم المهني.

يظهر من خلال هذه النتائج أنه لا يتم إيداء رأي العمال المستجوبين حول تسيير مسارهم المهني على الإطلاق وبغض النظر عن مستوى العامل المستجوب، فإدارة مجمع سونلغاز وفروعه مستغنين تماما الاستغناء عن رأي هؤلاء مهما كان مستواهم العلمي.

الجدول رقم 60: علاقة متغير الوظيفة بمدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تسيير مسارهم المهني

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
														نسبة	تكرار	
الإيجابية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
	نسبة مئوية															
دائماً	34	%19	12	%11,4	12	%11,6	8	%0	0	%50	1	%0	0	%0	0	
	%11,3															
أحياناً	66	%17,5	11	%21	22	%26,1	18	%26,7	4	%50	1	%0	0	%0	0	
	%22															
نادراً	70	%27	17	%23,8	25	%14,5	10	%33,3	5	%0	0	%0	1	%100	1	
	%23,3															
على الإطلاق	130	%36,5	23	%43,8	46	%47,8	33	%40	6	%0	0	%0	0	%0	0	
	%43,3															
المجموع	300	%100	63	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	%100	1	
	%100															

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 48,9% من العمال المستجوبين ذوي أدنى كفاءة أجابوا أنه لا يتم الإدلاء برأيهم على الإطلاق في ما يخص تسيير مسارهم المهني تليها فئة العمال المستجوبين من الإطارات بنسبة 47,8% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 43,8% ويليهما في المرتبة

الرابعة فئة الإطارات العالية بنسبة 40% وأخيرا فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 36,5%.

في حين نلاحظ أن فئة الإطارات المسيرة ترى أنه لا يتم إعطاء رأيهم إلا نادرا وذلك بنسبة 100% أما فئة الإطارات العليا السامية فهي ترى بنسبة 50% أنه يتم ذلك أحيانا و50% المتبقية ترى أنه يتم ذلك دائما.

وهكذا فإنه ليس لوظيفة العمال المستجوبين أي تبرير في تسيير مسار العمال المستجوبين مهنيًا. فكل الفئات ترى أنه لا يتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار إلى درجة أن الإدارة لا تحثهم بثباتا على الإدلاء برأيهم في هذا المجال.

الجدول رقم 61: علاقة الأقدمية بمدى إيداء رأي العمال المستجوبين حول تسيير مسارهم المهني

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		سنوات 10 – 5		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%11,3	34	%0	0	%4,4	3	%15,4	12	%17,1	13	%9,5	8	دائما
%22	66	%13,3	2	%17,6	12	%25,6	20	%18,4	14	%28,6	18	أحيانا
%23,3	70	%40	6	%26,5	18	%33,3	26	%15,8	12	%12,7	8	نادرا
%43,3	130	%46,7	7	%51,5	35	%25,6	20	%48,7	37	%49,2	31	على الإطلاق
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل فئات العمال المستجوبين سواء كانوا ذات خبرة واسعة أو حديثي عمل في المجمع أو فروعه تقر أن إدارة المؤسسة لا تحثهم على الإدلاء برأيهم فيما يخص تسيير مسارهم المهني حيث احتلت المرتبة الأولى فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 21 إلى غاية 30 سنة بنسبة 51,5% وفي المرتبة الثانية فئة العمال الذين لا تتعدى أقدميتهم 4 سنوات بنسبة 49,2%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 48,7%. وفي المرتبة الأخيرة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 46,7%.

وتوضح نتائج هذا الجدول أن الإدارة لا تحث العامل على إعطاء رأيه فيما يخص تسيير مسارهم المهني على قدر ما تحته على إعطاء رأيه فيما يخص ملف من ملفات عمله كما جاء في نتائج السؤال السابق فإن رأيه لا يعني الكثير للإدارة في مجال تسيير مسارهم المهني على قدر ما يعني برأيهم فيما يخص مجال عملهم.

الجدول رقم 62: مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم ومساهمهم المهني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	38	12,7%
أحيانا	109	36,3%
نادرا	68	22,7%
على الإطلاق	85	28,3%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول رقم 20 أن العمال المستجوبين يرون أن إدارتهم تعمل على تشجيع إبدائهم الرأي فيما يخص عملهم أو مساهمهم المهني بنسبة 36,5% في حين يرى 28,3% أنه لا يتم ذلك على الإطلاق. في حين ترى نسبة 22,7% من العمال المستجوبين أنه لا يتم ذلك إلا نادرا، في حين ترى نسبة 12,7% من العمال المستجوبين. وسنحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا من خلال الجداول الآتية.

الجدول رقم 63: علاقة متغير المستوى بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم ومسارهم المهني

المجموع	التكوين الداخلي (IFEI)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نسبة																	الإيجابية
%12,7	38	%12,7	2	%21,1	4	%0	0	%2,6	1	%8,3	1	%14,5	11	%21,2	11	%9	دائما
%36,3	109	%33,3	3	%31,6	6	%20	1	%55,3	21	%33,3	4	%40,8	31	%26,9	14	%32,6	أحيانا
%22,7	68	%11,1	1	%10,5	2	%40	2	%13,2	5	%33,3	4	%22,4	17	%21,2	11	%29,2	نادرا
%28,3	85	%33,3	3	%36,8	7	%40	2	%28,9	11	%25	3	%22,4	17	%30,8	16	%29,2	على الإطلاق
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	المجموع

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير المستوى بتشجيع إدارة المؤسسة سواء على مستوى المجمع أو على مستوى فروع للعمال المستجوبين من أجل إيداء رأيهم، حيث يرى 55,3% من العمال المستجوبين أنه يتم تشجيعهم على إعطاء آرائهم أحيانا ويأتي العمال المستجوبين من الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 40,8% ثم يليهم العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 33,3% وفئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%. وتأتي في المرتبة الرابعة فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 32,6% من الذين أجابوا أن الإدارة تشجعهم على الإدلاء برأيهم أحيانا وتليها في المرتبة الخامسة فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 31,6% ثم تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 26,9% وتأتي فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 20% في المرتبة السابعة.

نلاحظ أن العمال سواء كانوا ذوي مستوى جامعي أو دونه فهم يرون أن الإدارة تشجعهم على الإدلاء بآرائهم أحيانا عندما يتعلق الأمر بعملهم مباشرة ولا يشجعهم على الإطلاق عندما يتعلق الأمر بتسيير مسارهم المهني.

الجدول رقم 64: علاقة متغير الوظيفة بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال في ما يخص عملهم وتسيير مسارهم المهني

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
38	12,7%	3	2,2%	1	20%	21	10,1%	7	0%	0	0%	0	0%	0	دائما
109	36,3%	17	22,2%	10	39%	41	42%	29	60%	9	100%	2	100%	1	أحيانا
68	22,7%	21	33,3%	15	13,3%	14	20,3%	14	26,7%	4	0%	0	0%	0	نادرا
85	28,3%	16	42,2%	19	27,6%	29	27,5%	19	13,3%	2	0%	0	0%	0	على الإطلاق
300	100%	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه علاقة متغير الوظيفة بمدى تشجيع الإدارة للعمال المستجوبين من أجل إبداء رأيهم حيث يرى أن نسبة 100% من العمال المستجوبين من فئة الإطارات المسيرة وفئة الإطارات العالية السامية أنه يتم الإدلاء برأيهم أحيانا تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 60% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 42%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 39%، تليها فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 27%. وتأتي في المرتبة السادسة فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 22,2% أن الإدارة تشجعهم على الإدلاء برأيهم أحيانا

توضح هذه النتائج أنه كلما كان العامل المستجوب من المراكز القريبة للإدارة كلما كان تشجيع الإدارة لهذا العامل من أجل إعطاء رأيه عكس الوظائف الأكثر تنفيذا فهي تصرح أنه لا يتم الإدلاء برأيهم على الإطلاق وإلا نادرا.

الجدول رقم 65: علاقة متغير الأقدمية بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم ومسارهم المهني

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%12,7	38	%13,3	2	%2,9	2	%12,8	10	%23,7	18	دائما
%36,3	109	%40	6	%30,9	21	%44,9	35	%27,6	21	أحيانا
%22,7	68	%26,7	4	%29,4	20	%25,6	20	%15,8	12	نادرا
%28,3	85	%20	3	%36,8	25	%16,7	13	%32,9	25	على الإطلاق
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال الذين تم استجوابهم والذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 44,9% من العمال المستجوبين الذين يرون أن الإدارة تشجعهم أحيانا على إبداء رأيهم، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 41,3% وتليها في المرتبة الثالثة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة وذلك بنسبة 40% تليها في المرتبة الرابعة فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 30,9% ويرى 36,8% من نفس الفئة أنه لا يتم تشجيع الإدارة لهم على الإطلاق، أما فئة العمال المستجوبين الذين فاقت أقدميتهم خمس سنوات فقد أجابوا بنسبة 27,6% أن الإدارة تشجعهم أحيانا على إبداء رأيهم، وترى نسبة 32,9% من نفس الفئة أن الإدارة لا تشجعهم على الإطلاق في إبداء رأيهم.

الجدول رقم 66: الوسائل الإعلامية التي يستقي منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"	61	20,4%
مجلة "نور"	7	2,3%
الموقع الإلكتروني	51	17%
البريد الإلكتروني	135	45%
الشبكات الاجتماعية	28	9,3%
إعلانات	2	0,7%
أخرى	16	5,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 66 أن أفضل الوسائل التي يرى العمال المستجوبين أنهم يستقون منها المعلومات التي تعلمهم ما يجري في مؤسستهم سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه. حيث يرى 45% من هؤلاء العمال المستجوبين أن البريد الإلكتروني هو أفضل وسيلة تليه الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" في المرتبة الثانية حيث أجاب 20,4% بأنها أفضل وسيلة إعلامية. ويرى كذلك 17% من العمال المستجوبين أن الموقع الإلكتروني هو أفضل وسيلة، تليها الوسيلة التي تكمن في الشبكات الاجتماعية بـ 9,3% وأجاب 5,3% من العمال المستجوبين إجابات أخرى تكمن في الوسائل التقليدية كالاكتامعات والزملاء... الخ وأجاب 2,3% من العمال المستجوبين بأن مجلة "نور" كانت أفضل وسيلة للإعلام في ما يخص ما يحدث في المجمع وفروعه، في حين لم تحصى وسيلة الإعلانات إلا 0,2% من إجابات العمال المستجوبين. ولعل تم اختيار البريد الإلكتروني كأفضل وسيلة لأن مجمع سونلغاز عمل على تعميم هذه الوسيلة إلى كل الشرائح العمالية الموجودة سواء كانت في المجمع أو في فروعه، إضافة إلى أن العامل في المؤسسة اكتسب عادة قراءة رسائله الإلكترونية أول ما يدخل مكتبه صباحاً لأنها الوسيلة الأولى لمصدره من المعلومات سواء كان في مجال وظيفته أو لمعرفة ما يجري في المؤسسة.

الجدول رقم 67: علاقة متغير المستوى بالوسائل التي يستقي منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%20,4	61	%22,2	2	%15,8	3	%7,9	3	%8,3	1	%19,7	15	%21,1	11	%28,1	25	الإيجابية
%2,3	7	%0	0	%5,3	1	%0	0	%8,3	1	%1,3	1	%1,9	1	%3,4	3	الجريدة الداخلية "أصداء سونغاز"
%17	51	%22,2	2	%10,5	2	%10,5	4	%16,7	2	%14,5	11	%30,8	16	%15,7	14	مجلة "نور"
%45	135	%33,3	3	%47,4	9	%71,1	27	%66,7	8	%57,9	44	%30,8	16	%28,1	25	الموقع الإلكتروني
%9,3	28	%11,1	1	%15,8	3	%5,3	2	%0	0	%1,3	1	%11,5	6	%16,9	15	البريد الإلكتروني
%0,7	2	%0	0	%0	0	%2,6	1	%0	0	%1,3	1	%0	0	%0	0	الشبكات الاجتماعية
%5,3	16	%11,1	1	%5,3	1	%2,6	1	%0	0	%3,9	3	%3,8	2	%7,9	7	الإعلانات
%100	300	%100	9	%100	19	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	أخرى
																المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة مستوى العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية التي يستقي منها هؤلاء العمال معلوماتهم حول ما يجري في مؤسستهم سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه. أزيد من نصف العمال المستجوبين من فئة المهندسين يرون أن أفضل وسيلة هي البريد الإلكتروني وذلك بنسبة 71,1%، تليها فئة العمال المستجوبين العاملين لشهادات ما بعد التدرج الماجستير بنسبة 66,7% والدكتوراه بنسبة 60% تليها فئة العمال المستجوبين من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 57,9% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 47,4% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%، وأجاب 30,8% من العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي أن أفضل وسيلة للإعلام هي البريد الإلكتروني. ويرى 28,1% من العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي أن أفضل وسيلة للإعلام عن ما يجري في المؤسسة هو البريد الإلكتروني.

ولعل كانت فئة المهندسين هي أكثر الفئات اختبار وسيلة البريد الإلكتروني لأنهم يعتبرونها وسيلة عمل أكثر من كل شيء، فهي أول ما يقوم به عند دخولهم للمكتب من أجل معرفة إذا ما كان هناك جديد فيما يتعلق بعملهم أو بغير عملهم خاصة وأن الجريدة الداخلية يتحصلون عليها كاملة بالنسخة الإلكترونية.

الجدول رقم 68: علاقة متغير الوظيفة بالوسائل التي يستقي منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم.

المجموع	نسبة متوية	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	
%20,3	61	%31,7	20	%20	9	%13,3	14	%21,7	15	%20	3	%0	0	%0	0	الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"
%2,3	7	%1,6	1	%2,2	1	%2,9	3	%2,9	2	%0	0	%0	0	%0	0	مجلة "تور"
%17	51	%19	12	%22,2	10	%18,1	19	%8,7	6	%20	3	%50	1	%0	0	الموقع الإلكتروني
%45	135	%25,4	16	%28,9	13	%54,3	57	%58	40	%53,3	8	%0	0	%100	1	البريد الإلكتروني
%9,3	28	%17,5	11	%17,8	8	%5,7	6	%4,3	3	%0	0	%0	0	%0	0	الشبكات الاجتماعية
%0,7	2	%0	0	%0	0	%0	0	%2,9	2	%0	0	%0	0	%0	0	الإعلانات
%5,3	16	%4,8	3	%8,9	4	%5,7	6	%1,4	1	%6,7	1	%50	1	%0	0	أخرى
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة وظيفة العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية التي يفضلها هؤلاء من أجل معرفة ما يحدث في مؤسستهم سواء كان في المجمع أو فروعه، حيث يرى نسبة 100% من الإطارات المسيرة أن أفضل وسيلة تكمن في البريد الإلكتروني، تليها فئة الإطارات بنسبة 58%، ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 54,3% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 53,3%. وأجاب 28,9% من العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى أن البريد الإلكتروني هي أفضل وسيلة ليتم الحصول على معلومات عن ما يحدث في المؤسسة، تليها فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 25,4%. أما فئة الإطارات العالية فترى أن أفضل وسيلة هي الموقع الإلكتروني بنسبة 50%.

ولعل أكثر الفئات التي أجابت على أن أفضل وسيلة تكمن في البريد الإلكتروني هي فئة الإطارات المسيرة لأنها تنقل من الرسائل ومن كل فروع المجمع وأنها فئة التي تخصص من الوقت الكبير للإجابة على رسائلها يوميا.

الجدول رقم 69: علاقة متغير الأقدمية بالوسائل الإعلامية التي يستقي منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم.

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%20,4	61	%13,3	2	%26,5	18	%17,9	14	%18,4	14	%20,6	13	الإجابة الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"
%2,3	7	%0	0	%1,5	1	%6,4	5	%1,3	1	%0	0	مجلة "تور"
%17	51	%13,3	2	%19,1	13	%29,5	23	%10,5	8	%7,9	5	الموقع الإلكتروني
%45	135	%46,7	7	%38,2	26	%35,9	28	%51,3	39	%55,6	35	البريد الإلكتروني
%9,3	26	%0	0	%11,8	8	%5,1	4	%15,8	12	%6,3	4	الشبكات الاجتماعية
%0,7	2	%0	0	%0	0	%1,3	1	%0	0	%1,6	1	الإعلانات
%5,3	16	%26,7	4	%2,9	2	%3,8	3	%2,6	2	%7,9	5	أخرى
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقداميتهم عن خمس سنوات هي أكثر الفئات التي أجابت أنه أحسن وسيلة للحصول على معلومات حول ما يحدث في مؤسستهم هي وسيلة البريد الإلكتروني وذلك بنسبة 55,6%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أقداميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 51,3% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أقداميتهم ما بين 31 - 40 سنة حيث أجاب 46,7% أن البريد الإلكتروني هي أفضل وسيلة، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أقداميتهم ما بين 21 - 30 سنة وذلك بنسبة 38,2% ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقداميتهم ما بين 11 - 20 سنة بنسبة 35,9%.

ولعل أكثر الفئات إجابة بأن البريد الإلكتروني هو أفضل وسيلة للإعلام هم فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقداميتهم عن خمس سنوات لأنهم وجدوا في هذه الوسيلة ما يسهل الحصول على المعلومات التي يريدونها في كل مرة احتاجوا إلى معلومات تخص عملهم أو تتعلق بما يحدث في مؤسساتهم.

الجدول رقم 70: إعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	98	32,7%
لا	202	67,3%
المجموع	300	100%

يبين الجدول رقم 70 إعلام العمال المستجوبين بأهداف المؤسسة سواء كان ذلك في المجمع أو فروعه، حيث عبر 67,3% من هؤلاء العمال المستجوبين أنه لا يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة سواء كان هذا في المجمع أو فروعه. ويرى 32,7% من هؤلاء العمال أنه يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم 71: علاقة متغير المستوى بإعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
32,7%	98	36,8%	7	0%	0	66,7%	18	66,7%	8	48,7%	37	9,6%	5	20,2%	18	نعم
67,3%	202	63,2%	12	100%	5	52,6%	20	33,3%	4	51,3%	39	90,4%	47	79,8%	71	لا
100%	300	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 100% هم الفئة الأكثر إجابة بأنه لا يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة سواء كان في المجمع أو في فروعه، وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 90,4% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 79,9% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 63,2%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندسة بنسبة 52,6% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 51,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 44,4% وتليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 33,3%.

ويبدو أن الفئة الأولى هم فئة الإطار حيث يضم من بينهم إطار مسير وإطار عالي وثلاثة إطارات وعلى الرغم من قربهم من إدارة المؤسسة إلا أنه لا يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة مما يمكن استنتاج أن إدارة المؤسسة لا تبذل جهدا لإعلام عمالها للتعرف على أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 72: علاقة متغير الوظيفة بإعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية	
%32,7	98	%28,6	18	%15,6	7	%25,7	27	%52,2	36	%60	9	%50	1	%0	0	نعم
%67,3	202	%71,4	45	%84,4	38	%74,3	78	%47,8	33	%40	6	%50	1	%100	1	لا
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإطارات المسيرة من العمال المستجوبين أجابت أنه لا يتم إعلامهم في ما يخص قيم المؤسسة سواء كان ذلك في

المجمع أو فروعه وذلك بنسبة 100% وفي المرتبة الثانية أجاب العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 84,4% بأنه لا يتم إعلامهم عن أهداف المؤسسة تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 74,3% ثم فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 71,4%، تليها فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 50% وأجاب النصف الآخر من نفس هذه الفئة أنه يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة. وأجاب 47,8% من الإطارات بأنه لا يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة، يليها فئة الإطارات العالية بنسبة 40%.

وتفند هذه النتائج الاعتقاد السائد أن كلما كان الموظف قريب من الإدارة كلما كان محيط بأهداف المؤسسة وكل ما يجري فيها.

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
	نسبة مئوية		تكرار		نسبة مئوية		تكرار		نسبة مئوية		تكرار	
%32,7	98	%40	6	%14,7	10	%30,8	24	%40,8	31	%42,9	27	نعم
%67,3	202	%60	9	%85,3	58	%69,2	54	%59,2	45	%57,1	36	لا
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية وإعلام العمال المستجوبين بأهداف المؤسسة في المجمع وفروعه، حيث يرى 85,3% من العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21 - 30 سنة أنه لا يتم إعلامهم فيما يخص أهداف المؤسسة، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 11 - 20 سنة بنسبة 69,2% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 40 سنة والذين يرون أنه لا يتم إعلامهم عن أهداف المؤسسة بنسبة 60%، ونجد 59,2% من العمال المستجوبين ذوي الأقدمية ما بين 5 - 10 سنوات أنه لا يتم إعلامهم عن هذه الأهداف تليها في المرتبة الأخيرة بنسبة 57,1% من العمال المستجوبين الذين يرون أنه لا يتم إعلامهم عن أهداف المؤسسة ينتمون إلى الفئة التي تقل أعمارهم عن خمس سنوات. وتوضح النتائج أن ليس للأقدمية دور في إعلام العمال المستجوبين حول أهداف المؤسسة ولهذا يعود بنا الأمر إلى التساؤل أليس من دور العامل أن يتطلع عن هذه الأهداف حتى وإن لم تقم إدارة المؤسسة بإعلامه بها سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه.

الجدول رقم 74: إعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	95	31,7%
لا	201	67%
بدون إجابة	4	1,3%
المجموع	300	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 74 أن 67% من العمال المستجوبين يصرحون أنه لا يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة يعملون بها سواء كان في المجمع أو في فروعه. في حين 31,7% منهم يرون أنه عكس ذلك تماماً فإنه يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة، في حين نجد 1,3% من العمال المستجوبين لم تكن لديهم إجابة. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقاً مع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 75: علاقة متغير المستوى بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	الإيجابية
31,7%	95	44,4%	4	47,4%	9	42,1%	16	41,7%	5	46,1%	35	13,5%	7	19,1%	17	نعم
67%	201	55,6%	6	52,6%	10	55,3%	21	50%	6	52,6%	40	86,5%	45	79,8%	71	لا
1,3%	4	0%	0	0%	0	2,6%	1	8,3%	1	1,3%	1	0%	0	1,1%	1	بدون إجابة
100%	300	100%	9	100%	19	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أغلبهم من فئة المستوى النهائي يرون بنسبة 86,5% أنه لا يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 79,8%، ثم تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 60% ثم فئة المهندسين بنسبة 55,3% وفئة العمال المستجوبين ذوي التكوين الداخلي بنسبة 55,6% وتليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 52,6% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 52,6% أيضا وفي المرتبة الأخيرة فئة العمال المستجوبين من حاصلي شهادة الماجستير بنسبة 50%.

ونلاحظ من خلال النتائج أن كل الفئات العمالية المستجوبة كانت في أغلبها أو فاقت النصف كلها تتفق على أنها لا يتم إعلامها حول هذه القيم التي تؤمن بها المؤسسة سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه.

الجدول رقم 76: علاقة متغير الوظيفة بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
مئوية	31,7%	95	28,6%	18	13,3%	6	49,3%	34	73,3%	11	50%	1	0%	0	الإيجابية
مئوية	67%	201	69,8%	44	84,4%	38	49,3%	34	26,7%	4	50%	1	100%	1	لا
مئوية	1,3%	4	1,6%	1	2,2%	1	1,4%	1	0%	0	0%	0	0%	0	بدون إجابة
مئوية	100%	300	100%	63	100%	45	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أول فئة من العمال المستجوبين الذين عبرت على أنه لا يتم إعلامهم بقيم المؤسسة هي فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 84,4% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 75,2% تليها فئة العمال المنفذين بنسبة 69,8% ثم فئة الإطارات العليا السامية بنسبة 50% وترى 50% الأخرى المتبقية من نفس الفئة أنه يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة. ثم تأتي في المرتبة السادسة فئة الإطارات التي ترى 49,3% من العمال المستجوبين أنهم على غير دراية بهذه القيم في حين ترى نفس النسبة 49,3% من هذه الفئة أنها على دراية بقيم المؤسسة.

وأجابت فئة الإطارات العليا من العمال المستجوبين أنهم على غير دراية بقيم المؤسسة ويرى 73,3% عكس ذلك نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن الفئات الوظيفية الدنيا في المؤسسة قد أجابت بأغلبية على أنها لا يتم إعلامها بقيم المؤسسة بينما فئة الإطارات والإطارات العليا السامية قد تعادلت النسب فيها بين المعرفة وعدم المعرفة، أما بالنسبة للإطارات العليا، فقد فاقت نسبة درايتهم بالقيم المؤسسة على عدم معرفتهم لها.

الجدول رقم 77: علاقة متغير الأقدمية بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجموع وفروعه

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%31,7	95	%33,3	5	%16,2	11	%30,8	24	%39,5	30	%39,7	25	نعم
%67	201	%66,7	10	%83,8	57	%66,7	52	%59,2	45	%58,7	37	لا
%1,3	4	%0	0	%0	0	%2,6	2	%1,3	1	%1,6	1	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21 - 30 سنة قد صرحوا بنسبة 83,3% أنه لا يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية بأزيد من النصف فئة العمال المستجوبين الذين لديهم أقدام ما بين 11 - 20 سنة وأولئك الذين لديهم أقدام ما بين 31 - 40 سنة وذلك بنسبة 66,7% للفئتين معاً. تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات وذلك بأكثر من نصف بنسبة 58,7%. بأزيد من النصف بنسبة 59,2% وتليها في الأخير فئة العمال المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات وذلك بأكثر من نصف بنسبة 58,7%. ونلاحظ من خلال هذه الأرقام أن العمال المستجوبين مهما كانت أعمارهم قليلة أو طويلة فقد أجابوا إما بأغلبية أو بأكثر من نصفهم أنه لا يتم إعلامهم حول قيم المؤسسة.

الجدول رقم 78: حاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	252	84%
لا	31	10,3%
بدون إجابة	17	5,7%
المجموع	300	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 78 أن حاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المؤسسة سواء كان في المجمع أو في فروعه حاجة ماسة بما أنه أغلبهم أجابوا بنعم بنسبة 84% فيما نجد 10,3% فقط من الذين أجابوا "لا" أما 5,7% المتبقية فلم تكن لديهم إجابة. وتدل الأرقام مدى حاجة العمال لمعرفة هذه القيم وسوف نحاول تفسير الاختلافات لاحقا مع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 79: علاقة متغير المستوى بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه

المجموع	النكون الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني	دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإيجابية
84%	252	89,5%	17	100%	92,1%	35	91,7%	11	90,8%	69	82,7%	43	70,8%	63	نعم
10,3%	31	10,5%	2	0%	2,6%	1	8,3%	1	7,9%	6	7,7%	4	19,1%	17	لا
5,7%	17	0%	0	0%	5,3%	2	0%	0	1,3%	1	9,6%	5	10,1%	9	بدون إجابة
100%	300	100%	19	100%	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الفئة الأكثر حاجة لمعرفة هذه القيم هي فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه وفئة العمال الذين تكونوا داخلها حيث بلغت نسبة كلتا الفئتين 100%، تليها في المرتبة الثانية فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندسة بأغلبية حيث بلغت نسبتهم 92,1% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 91,7% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بـ 90,8% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 89,5% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 82,7% وأخيرا تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 70,8%.

وتتل هذه النتائج بوضوح وبأغلبية عند جميع الفئات العمالية التي تم استجوابها أنها في حاجة لمعرفة هذه القيم التي تدير المؤسسة سواء في المجمع أو في فروعه.

الجدول رقم 80: علاقة متغير الوظيفة بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
نسبة مئوية	تكرار	44	%73,3	33	%86,7	91	%96,7	66	%100	15	%100	2	%100	الإيجابية
84%	252	69,8%	73,3%	33	86,7%	91	96,7%	66	100%	15	100%	1	100%	نعم
10,3%	31	20,6%	24,4%	11	4,8%	5	2,9%	2	0%	0	0%	0	0%	لا
5,7%	17	9,5%	2,2%	1	8,6%	9	1,4%	1	0%	0	0%	0	0%	بدون إجابة
100%	300	100%	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	100%	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الفئات العمالية الثالثة الأولى من العمال المستجوبين سواء كانوا إطارات مسيرة أو إطارات عالية سامية أو إطارات عالية أنهم بحاجة إلى معرفة قيم المؤسسة وذلك بأغلبية ساحقة إذ بلغت نسبة كل فئة على فئة أخرى 100% تليها في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة 95,7% تليها في المرتبة الثالثة فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 86,7% وفي المرتبة الرابعة فئة العمال المستجوبين ذوي كفاءة أدنى بنسبة 73,3% يليها في المرتبة الخامسة فئة العمال المستجوبين المنفذين بنسبة 69,8%.

وهكذا كانت الأرقام بغض النظر عن الوظيفة العامل المستجوب توضح في كل مرة مدى حاجة العمال المستجوبين إلى معرفة قيم المؤسسة.

الجدول رقم 81: علاقة متغير الأقدمية بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه

الفئات		5 سنوات		10 - 5 سنوات		11 - 20 سنة		21 - 30 سنة		31 - 40 سنة		المجموع	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإجابة													
نعم			53	84,1%	60	83,3%	65	86,8%	59	100%	15	84%	252
لا			6	9,5%	11	9%	7	10,3%	7	0%	0	10,3%	31
بدون إجابة			4	6,3%	5	7,7%	6	2,9%	2	0%	0	5,7%	17
المجموع			63	100%	76	100%	78	100%	68	100%	15	100%	300

يتبين من الجدول أعلاه أن فئات العمال المستجوبين الأكثر خبرة قد أجابوا بأغلبية أنهم يحتاجون لإعلامهم حول قيم المؤسسة سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه. ففي المرتبة الأولى أجابت فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 30 سنة بأغلبية ساحقة وهي 100%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 30 سنة بأغلبية حيث بلغت نسبتهم 68,8% تليها فئة العمال الذين تقل نسبتهم عن 5 سنوات بنسبة 84,1% ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 5 - 10 سنوات وذلك بنسبة 78,9%.

ومن الملاحظ من خلال النتائج أن العامل المستجوب كلما ازدادت خبرته كلما ازداد تطلعا لمعرفة قيم المؤسسة.

الجدول رقم 82: تقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	18	6%
راض	66	22%
راض قليلا	149	49,7%
لست راض	67	22,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 82 تقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل في مؤسستهم سواء كان ذلك في المجتمع أو فروعهم.

حيث أجاب 49,7% من العمال المستجوبين أنهم راضون قليلا عن الإعلام النازل فيما أجاب 29,3% أنهم ليسوا راضون، ونجد 22% من العمال المستجوبين راضون عن هذا النوع من الإعلام وأما 6% المتبقية فهم راضون تماما عن هذا الإعلام الموجه لهم من طرف الإدارة. في حين ليس راض عن هذا النوع من الإعلام بنسبة 22,3% من العمال المستجوبين.

الجدول رقم 83: علاقة متغير المستوى بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني	دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإيجابية
6%	18	5,3%	1	0%	0	5,3%	2	0%	0	5,3%	4	1,9%	1	9%	راض تماما
22%	66	36,8%	7	0%	0	18,4%	7	50%	6	30,3%	23	11,5%	6	14,6%	راض
49,7%	149	36,8%	7	80%	4	55,3%	21	33,3%	4	46,1%	35	53,8%	28	53,9%	راض قليلا
22,3%	67	21,1%	4	20%	1	21,1%	8	16,7%	2	18,4%	14	32,7%	17	22,5%	لست راض
100%	300	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلب العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 80% راضون قليلا عن الإعلام النازل في مؤسستهم تليها فئة المهندسين بنسبة 55,3% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 53,9% وفئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 53,8%، تليها في المرتبة الرابعة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 46,1% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 22,2%.

36,8% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 33,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 22,2%.

وتوضح هذه الأرقام أنه كلما كان مستوى العامل مرتفع كلما كان راض قليلا عن الإعلام النازل.

الجدول رقم 84: علاقة متغير الوظيفة بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
6%	18	4	2,2%	1	7,6%	8	7,2%	5	0%	0	0%	0	راض تماما
22%	66	18	13,3%	6	15,2%	16	27,5%	19	40%	6	50%	1	راض
49,7%	149	25	43,3%	24	56,2%	59	46,6%	32	53,3%	8	50%	1	راض قليلا
22,3%	67	16	31,1%	14	21%	22	18,8%	13	6,7%	1	100%	1	لست راض
100%	300	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية أجابت بأنها راضية قليلا بنسبة 56,2% عن هذا الإعلام الموجه لها. وفي المرتبة الثانية أجاب أكثر من نصف الإطارات العالية وكذلك العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى كليهما بنسبة 53,3%، تليها فئة الإطارات العالية السامية بنسبة 50% وأجاب 50% المتبقية بأنها راضية تليها فئة العمال المستجوبين من فئة الإطارات المسيرة فقد أجابت بأغلبية على أنها ليست راضية عن هذا الإعلام بنسبة 100%. العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 39,7%. أما فئة الإطارات المسيرة فقد أجابت بأغلبية على أنها ليست راضية قليلا عن هذا الإعلام النازل. يتضح من كل هذا أن كل الفئات ما عدا الإطارات المسيرة التي ليست راضية، فكل الفئات راضية قليلا عن هذا الإعلام النازل.

الجدول رقم 85: علاقة متغير الأقدمية بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		الفئات	
نسبة	تكرار	نسبة	متوئية	نسبة	متوئية	نسبة	متوئية	نسبة	متوئية	تكرار	الإجابة
%6	18	%6,7	1	%1,5	1	%6,4	5	%9,2	7	4	راض تماما
%22	66	%6,7	1	%13,2	9	%21,8	17	%25	19	20	راض
%49,7	149	%73,3	11	%61,8	42	%52,6	41	%42,1	32	23	راض قليلا
%22,3	67	%13,3	1	%23,5	16	%19,2	15	%23,7	18	16	لست راض
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	63	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم 30 سنة إلى ما فوق قد أجابوا بأغلبية بنسبة 73,3% أنهم راضون قليلا عن الإعلام النازل الموجه لهم، تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 21 - 30 سنة بنسبة أكثر من نصف حيث بلغت 61,8%، وتليها في المرتبة الثالثة فئة العمال التي تتراوح أقدميتهم ما بين 11 - 20 سنة وذلك بنسبة 52,6% تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 - 10 سنوات وذلك بنسبة 42,1% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 36,5%.

توضح النتائج أنه كلما نضج العامل المستجوب مهنيًا كلما أدرك أهمية هذا الإعلام النازل وبالتالي فهو ضمنيًا يقر أن المؤسسة تقوم بدورها تجاه العمال لكن ليس بالقدر الكافي الذي ينتظره العمال المستجوبين.

خلاصة:

أجمع العمال المستجوبين على العموم عن راضهم إلى حد ما بالإعلام الرسمي التي تضمنه إدارة مؤسساتهم سواء كان ذلك على مستوى المجمع أو على مستوى فروعهم. ويقصد العمال المستجوبين بالإعلام خاصة ذلك الذي يتعلق بالمعلومات الإجرائية والتوجيهية التي لا يمكن للعمال بدونها أن يؤدي عمله كما يجب.

ويعود السبب في ذلك أن نشاطات المجمع وفروعه ذات طبيعة تقنية لا تسمح للعمال أن يتخذوا مبادرات شخصية لأداء وظائفهم.

أما عن الوسائل التي يتحرى بها العمال المستجوبين معلوماتهم فأهمها كانت المصدر غير الرسمي ألا وهم الزملاء أما الوسيلة الثانية التي ذكرت من طرفهم فتكمن في المذكرات الإدارية.

أما الوسائل الإعلامية الأكثر دقة والتي يلجأ إليها العمال المستجوبين يأتي البريد الإلكتروني في المرتبة الأولى خاصة وأن إدارة المؤسسة عمت هذه الوسيلة على جميع عمالها باختلاف طبقاتهم السوسيو مهنية ثم تأتي جريدة المؤسسة الداخلية وفي المرتبة الثالثة الموقع الإلكتروني للمجمع وفروعه.

أما عن أهداف وقيم المؤسسة، فأغلب العمال المستجوبين يصرحون أنهم على غير علم بها على الرغم من إدراكهم بأنهم بحاجة لمعرفة هذه القيم، ويعود ذلك إلى أن المجمع وفروعه ليسوا على استقلالية تامة بما أن المجمع وفروعه هم ملكية للدولة 100% من أسهم المجمع وفروعه. فالسياسة الاتصالية والإعلامية لا تتوقف على المجمع فقط وإنما تتعداه إلى السلطة الوصية لهذا المجمع.

ومن الملاحظ أن كل الفئات العمالية باختلاف مراكزهم السوسيو مهنية أو باختلاف مستواهم العلمي وكذلك باختلاف أقدميتهم يجمعون على هذه النتائج ولا يكون الاختلاف إلى بسيط في بعض الإجابات لكن على العموم هناك اتفاق فيما يتعلق بنتائج هذا الجزء من البحث.

الفصل السادس

وسائل الاتصال في مجمع سونلغاز

وفروعه وتفاعل العمال المستجوبين معها

تمهيد:

إن لوسائل الاتصال في المؤسسة أهمية في ترقية عملية الاتصال بين العمال، فكلما كانت هذه الوسائل معممة الاستعمال داخل المؤسسة كلما زاد ذلك في تحسين عملية الاتصال فيها على جميع الأصعدة الأفقي والنازل والصاعد لهذا ارتأينا من خلال هذا الفصل معرفة نظرة العمال المستجوبين مدى أهمية وفعالية هذه الوسائل بالنسبة لهم. وكذلك معرفة مدى استخدامهم لها وإذا ما كانت تلبي حاجاتهم الإعلامية وسوف نتعرض لذلك من خلال النتائج التي توصل إليها بحثنا الميداني.

والفصل ينقسم إلى ثلاثة أجزاء نتناول في الجزء الأول علاقة العمال المستجوبين بوسائل الإعلام الداخلية وفي الجزء الثاني نتعرف على حاجات العمال المستجوبين الإعلامية وفي الجزء الثالث نتناول فيه تقييم العمال المستجوبين لوسائل الإعلام المكتوبة وعادات قراءتهم لها.

المبحث الأول: علاقة العمال المستجوبين بوسائل الإعلام الداخلية في المجمع وفروعه:

نتعرض من خلال هذا المبحث إلى نظرة العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه حول وسائل الاتصال الداخلية المستعملة في المؤسسة خاصة الرئيسية منها ألا وهما: الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" وذلك من خلال عادات قراءتهما. وسوف يتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 86: مدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة %
تماما	22	7,3%
جزئيا	155	51,7%
لا على الإطلاق	118	39,3%
بدون إجابة	5	1,7%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول رقم 86 أن أكثر من نصف العمال المستجوبين أن جريدة "أصداء سونلغاز" تستجيب جزئياً لحاجاتهم الإعلامية، في حين يرى 39,3% من العمال المستجوبين أن الجريدة لا تستجيب على الإطلاق لحاجاتهم الإعلامية. ويرى 7,3% فقط من العمال المستجوبين أنها تستجيب لحاجاتهم الإعلامية، بينما لم يرد على هذا السؤال سوى 1,7% من العمال الذين تم استجوابهم. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقاً مع متغيرات الدراسة.

253

ويوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة الإطارات العالية بنسبة 86,7% يرون أن الجريدة الداخلية "أصداء سونغار" تستجيب جزئياً لحاجاتهم الإعلامية تليها فئة الإطارات بنسبة 60,9% وتليها في المرتبة الثالثة العمال ذوي الكفاءة العالية من العمال المستجوبين بنسبة 52,4%، ثم فئة الإطارات العليا السامية بنسبة 50%، تليها فئة العمال ذوي أدنى كفاءة من العمال المستجوبين بنسبة 42,2%، ثم فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 39,7%.

الجدول رقم 89: علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%7,3	22	%6,7	1	%2,9	2	%6,4	5	%10,5	8	%9,5	6	تماما
%51,7	155	%46,7	7	%55,9	38	%56,4	44	%46,1	35	%49,2	31	جزئيا
%39,3	118	%46,7	7	%39,7	27	%33,3	26	%42,1	32	%41,3	26	لا على الإطلاق
%1,7	5	%0	0	%1,5	1	%3,8	3	%1,3	1	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم في المؤسسة العشر سنوات بنسبة 56,4% هم الذين يرون أن الجريدة الداخلية للمؤسسة لا تلي حاجاتهم الإعلامية إلا جزئيا تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 55,9%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 49,2% ثم الفئة التي تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 46,7%، وبلغت عند فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات نسبة 46,1%.

ومما يلاحظ أنه يتفق جميع العمال المستجوبين، على الرغم من اختلاف أقدميتهم أن المجلة الداخلية "أصداء سونلغاز" لمجمع سونلغاز وفروعه تستجيب جزئيا لحاجاتهم الإعلامية.

الجدول رقم 90: مدى استجابة مجلة "نور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة %
تماما	16	5,3%
جزئيا	102	34%
لا على الإطلاق	150	50%
بدون إجابة	32	10,7%
المجموع	300	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50% من العمال المستجوبين يرون أن مجلة "نور" لا تلبي إطلاقا حاجاتهم الإعلامية، فيما يرى 34% أنها تلبي جزئيا حاجاتهم الإعلامية، بينما 10,7% لم يجيبوا على هذا السؤال، وترى نسبة قليلة تبلغ 5,3% من العمال المستجوبين أنها تلبي كلية حاجاتهم الإعلامية. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 91: علاقة متغير المستوى بمدى استجابة مجلة "تور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني	دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%5,3	16	%11,1	1	%10,5	2	%2,6	1	%0	0	%6,6	5	%7,9	7	تماما		
%34	102	%33,3	3	%42,1	8	%31,6	12	%50	6	%42,1	32	%26,9	14	جزئيا		
%50	150	%55,6	5	%42,1	8	%47,4	18	%41,7	5	%42,1	32	%51,9	27	لا على الإطلاق		
%10,7	32	%0	0	%5,3	1	%18,4	7	%6,3	1	%9,2	7	%21,2	11	بدون إجابة		
%100	300	%100	9	%100	19	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين الذين يرون أن مجلة "تور" تستجيب لحاجاتهم الإعلامية على الإطلاق هم من فئة الحاملين لشهادة ما بعد التدرج الدكتوراه بنسبة 60% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 58,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تم تكوينهم داخليا بنسبة 55,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 51,9% تليها فئة المهندسين بنسبة 47,4% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 42,1%. في حين نرى أن فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير يرى نصف منهم بنسبة 50% أن المجلة الداخلية "تور" تستجيب جزئيا لحاجاتهم الإعلامية، فيما نرى نسبة 41,7% منهم أن المجلة لا تلي على الإطلاق حاجاتهم الإعلامية.

ومن الملاحظ من هذه الأرقام أن مجلة "تور" لا تستجيب على الإطلاق لحاجات العمال المستجوبين وهذا بغض النظر عن مستواهم سواء كانوا ذوي مستوى عالي أو متوسط أو ابتدائي.

الجدول رقم 92: علاقة متغير الوظيفة بمدى استجابة مجلة "تور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%5,3	16	5	%0	0	%7,6	8	%2,9	2	%6,7	1	%0	0	%0	0	تقاًما
%34	102	20	%33,3	15	%31,4	33	%34,8	24	%60	9	%50	1	%0	0	جزئياً
%50	150	35	%60	27	%47,6	50	%49,3	34	%20	3	%50	1	%0	0	لا على الإطلاق
%10,7	32	3	%6,7	3	%13,3	14	%13	9	%13,3	2	%0	0	%100	1	بدون إجابة
%100	300	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 60% أن مجلة "تور" لا تستجيب لحاجاتهم الإعلامية على الإطلاق، تليها فئة المنفذين بنسبة 55,6%، ثم فئة الأطارات السامية بنسبة 50%، تليها فئة الأطارات التي بلغت بنسبتها 49,3%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 47,6% تليها فئة الأطارات العليا بنسبة 20%.

وتوضح هذه النتائج أن العمال المستجوبين على اختلاف مستوياتهم لا يجدون في مجلة "تور" ما يلبي حاجياتهم الإعلامية.

الجدول رقم 93: علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة مجلة "تور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%5,3	16	%0	0	%2,9	2	%5,1	4	%9,2	7	%4,8	3	تماما
%34	102	%33,3	5	%32,4	22	%34,6	27	%38,2	29	%30,2	19	جزئيا
%50	150	%60	9	%60,3	41	%42,3	33	%46,1	35	%50,8	32	لا على الإطلاق
%10,7	32	%6,7	1	%4,4	3	%17,9	14	%6,6	5	%14,3	9	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من الجدول رقم 93 أن أكثر من نصف العمال المستجوبين القدامى الذين فاقت خبرتهم العشرين سنة والثلاثين سنة أنهم لا يجدون في مجلة "تور" ما يلبي حاجاتهم الإعلامية وذلك بنسبة 60,3% بالنسبة للفئة الأولى وبلغت 60% بالنسبة للفئة التي فاقت أقدميتها الثلاثين سنة وبلغت لدى فئة العمال الذين نقل أقدميتهم عن خمس سنوات نسبة 50,8% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم خمسة سنوات بنسبة 46,1%.

ومن الملاحظ أن النتائج تدل على أن العمال وبالرغم من أقدميتهم الواسعة إلا أنهم لا يجدون في مجلة المؤسسة ما يلبي حاجاتهم الإعلامية.

الجدول رقم 94: المواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"تور"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مواضيع مرتبطة بعملك مباشرة	216	26,9%
مواضيع مرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه	202	25,1%
مواضيع مرتبطة بقيم المجمع وفروعه	186	23,1%
مواضيع مرتبطة بمشروع المجمع وفروعه	200	24,9%
المجموع	804	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26,9% من العمال المستجوبين يريدون أن تتناولوا كل من الجريدة الداخلية والمجلة "أصداء سونلغاز" و"تور" مواضيع مرتبطة بعملهم مباشرة، ويريدون بنسبة 25,1% أن تعالج كل من جريدة المؤسسة "أصداء سونلغاز" ومجلة "تور" مواضيع مرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه ثم تلك المواضيع التي تتعلق بمشروع المجمع وفروعه بنسبة 24,9% ثم المواضيع التي تربط بقيم المجمع وفروعه بنسبة 23,1%. وسنحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا مع الجداول القادمة.

الجدول رقم 95: علاقة متغير المستوى بالمواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"تور"

المجموع	التكوين الداخلي (IFEI)		التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
26,9% 216		6	29,2% 6	14	23,1% 3	28	24,8% 28	28	28,2% 11	27,3% 62	25,5% 35	27,5% 57					مواضيع مرتبطة بعماك مباشرة
25,1% 202		6	27,1% 13		23,1% 3	28	24,8% 28		23,1% 9	26,3% 57	24,2% 50						مواضيع مرتبطة بنشاطات الجمع وفروعه
23,1% 186		4	22,9% 11		23,1% 3	28	24,8% 28		23,1% 9	22,5% 51	24,4% 28	25,1% 52					مواضيع مرتبطة بجمع وفروعه
24,9% 200		4	20,8% 10		30,8% 4	29	25,7% 29		25,6% 10	25,1% 57	23,2% 48						مواضيع مرتبطة بمشروع الجمع وفروعه
100% 804		20	100% 48		100% 13	113	100% 113		100% 39	100% 227	100% 137	100% 207					المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 30% من العمال المستجوبين يرون أن المواضيع المرتبطة بعملهم مباشرة هي التي يجب معالجتها في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "تور" وتمثل هذه الفئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا. وترى فئة العمال المستجوبين من الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة

29,2% أن يتم معالجة مواضيع مرتبطة بعملهم مباشرة، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 28,2%، وتليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 27,3% وذوي المستوى دون النهائي بنسبة 27,5% ثم تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 25,5% بينما يرى 27,7% من نفس الفئة أن المواضيع مرتبطة بمشروع المجمع وفروعه هي التي يريدون أن تعالجها الجريدة والمجلة الداخلية ويرى 26,3% من نفس هذه الفئة أن المواضيع المرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه هي التي يريدون أن تعالج في الجريدة والمجلة الداخلية. وترى فئة العمال المستجوبين من المهندسين بنسبة 24,8% أن المواضيع المرتبطة بعمله مباشرة أن يتم معالجته من طرف جريدة ومجلة المؤسسة الداخلية ونفس النسبة بالنسبة بالمواضيع المرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه وكذلك المواضيع المرتبطة بقيم المجمع وفروعه. ويرى 25,7% من نفس الفئة أن المواضيع المرتبطة بمشروع المجمع وفروعه هي المواضيع التي يريدون أن تعالجها الجريدة والمجلة الداخلية. تليها فئة العمال المستجوبين من الحاملين الدكتوراه يريدون بنسبة 23,1% أن تعالج الجريدة والمجلة الداخلية مواضيع مرتبطة بعملهم مباشرة بينما يرى 30,8% من نفس الفئة يريدون أن تتناول الجريدة والمجلة الداخلية مواضيع متعلقة بمشروع المجمع وفروعه.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن العمال المستجوبين يريدون أن تتناول المواضيع التي يرونها ذات أهمية بالنسبة لنشاطهم المهني أولاً ثم لنشاطات المجمع وفروعه ثانياً ثم المواضيع التي تتناول مشروع وقيم المجمع وفروعه.

الجدول رقم 96: علاقة متغير الوظيفة بالموضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"نور"

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
	نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة	
216	26,9%	27,6%	23,2%	23	28,6%	87	25,7%	56	27,1%	13	25%	2	0%	0	مواضيع مرتبطة بعملك مباشرة	
202	25,1%	27,6%	27,3%	27	24%	73	24,8%	54	22,9%	11	25%	2	0%	0	مواضيع مرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه	
186	23,1%	23,6%	22,2%	22	22,7%	69	24,3%	53	20,8%	10	25%	2	0%	0	مواضيع مرتبطة بقيم المجمع وفروعه	
200	24,9%	21,3%	27,3%	27	24,7%	75	25,2%	55	29,2%	14	25%	2	0%	0	مواضيع مرتبطة بمشروع المجمع وفروعه	
804	100%	100%	100%	99	100%	304	100%	218	100%	48	100%	8	100%	0	المجموع	

يتبين من الجدول أعلاه أن 28,6% من العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية يريدون أن تتناول الجريدة والمجلة الداخلية مواضيع مرتبطة بمواضيع تهم عملها مباشرة تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 27,1% بينما يرى 29,2% من العمال المستجوبين من نفس فئة الإطارات العليا أن الجريدة والمجلة الداخلية للمجمع وفروعه لا بد أن تعالج مواضيع مرتبطة بمشروع المجمع وفروعه، تليها فئة الإطارات من العمال المستجوبين بنسبة 25,7% الذين يريدون أن تعالج الجريدة والمجلة الداخلية المواضيع المرتبطة بعملهم مباشرة في حين يرى 25,2% من العمال المستجوبين لنفس الفئة العمالية تريد أن تعالج المواضيع المرتبطة بمشروع المؤسسة. أما فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية يريدون أم يتم معالجة المواضيع المرتبطة بعملهم مباشرة بنسبة 23,2% فيما ترى نسبة 27,3% أن المواضيع المرتبطة بمشروع المجمع وفروعه هي التي لا بد أن تعالج في الجريدة والمجلة الداخلية للمجمع وفروعه. وترى نسبة 27,6% من العمال المستجوبين من فئة المنفذين أن المجلة والجريدة الداخلية للمجمع وفروعه لا بد أن تتناول مواضيع مرتبطة بعملهم مباشرة ومواضيع مرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه بنفس النسبة. ومن الملاحظ من خلال هذه النتائج أن العمال بنسب متفاوتة يتفوقون على المواضيع التي ترتبط بنشاطهم مباشرة ثم تليها المواضيع المرتبطة بمشروع المؤسسة والمواضيع المرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه وتليها المواضيع المرتبطة بقيم المجمع.

الجدول رقم 97: علاقة متغير الأقدمية بالموضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"تور"

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%26,9	216	%25,6	11	%26,7	51	%24,2	54	%29,8	57	%27,6	43	الإيجابية مواضيع مرتبطة بعمالك مباشرة
%25,1	202	%25,6	11	%25,1	48	%25,1	56	%23,6	45	%26,9	42	مواضيع بنشاطات وفروعه
%23,1	186	%23,3	10	%22,5	43	%23,8	53	%23	44	%23,1	36	مواضيع مرتبطة بقيم المجمع وفروعه
%24,9	200	%25,6	11	%25,7	49	%26,9	60	%23,6	45	%22,4	35	مواضيع بمشروع وفروعه
%100	804	%100	43	%100	191	%100	223	%100	191	%100	156	المجموع

الجدول رقم 98: وسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الشبكة الداخلية	167	18,3%
الجريدة الداخلية	129	14,1%
اللوحات الإعلانية	187	20,5%
مجلة نور	99	10,8%
الموقع الإلكتروني	130	14,2%
البريد الإلكتروني	201	22%
المجموع	913	100%

يوضح الجدول أعلاه تصفح العمال المستجوبين لوسائل الاتصال الداخلية، إذ تشير النتائج إلى أن الوسيلة الأولى التي يعتمد عليها العمال هو وسيلة البريد الإلكتروني بنسبة 22% تليها في المرتبة الثانية اللوحات الإعلانية بنسبة 20,5% وتليها في المرتبة الثالثة شبكة الإنترنت الداخلية (Intranet) بنسبة 18,3% وفي المرتبة الرابعة الموقع الإلكتروني بنسبة 14,2% والجريدة الداخلية بنسبة 14,1% والمرتبة الخامسة والأخيرة كانت للذين أجابوا أن مجلة نور التي يتم تصفحها تبلغ 10,8%. وسوف نفسر هذا التفاوت لاحقا مع الجداول القادمة.

الجدول رقم 99: علاقة متغير المستوى بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام

المجموع	التكوين الداخلي (IFEI)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
18,3%	167	5	18,5%	10	15,8%	3	17,4%	21	16,7%	6	19,2%	47	19,3%	31	17,2%	44	الشبكة الداخلية
14,1%	129	4	13%	7	15,8%	3	12,4%	15	13,9%	5	13,9%	34	14,3%	23	14,8%	38	الجريدة الداخلية
20,5%	187	4	20,4%	11	15,8%	3	16,5%	20	19,4%	7	19,2%	47	22,4%	36	23%	59	اللوحات الاعلانية
10,8%	99	3	16,7%	9	15,8%	3	9,9%	12	13,9%	5	9,4%	23	8,7%	14	11,7%	30	مجلة نور
14,2%	130	2	11,1%	6	15,8%	3	16,5%	20	11,1%	4	13,1%	32	15,5%	25	14,8%	38	الموقع الإلكتروني
22%	201	3	20,4%	11	21,1%	4	27,3%	33	25%	9	25,3%	62	19,9%	32	18,4%	47	البريد الإلكتروني
100%	913	21	100%	54	100%	19	100%	121	100%	36	100%	245	100%	161	100%	256	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى النسب التي أجابت أن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأكثر تصفحاً بالدرجة الأولى هم من فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الهندسة في المرتبة الأولى بنسبة 27,3% وفي المرتبة الثانية هم فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 25,3% وفئة الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 25% وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 21,1%، ثم تليها الفئات الأدنى مستوى منهم العمال المستجوبين

الحاملين شهادة التكوين المهني الذين أجابوا بنسبة 20,4% أنهم يتصفحون البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية بنفس النسبة تليها فئة العمال الذين لديهم المستوى النهائي والذين يتصفحون البريد الإلكتروني بنسبة 19,9% وشبكة الإنترنت الداخلية (intranet) بنسبة 19,3%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي إذ يتصفحون البريد الإلكتروني بنسبة 18,4% واللوحات الإعلانية بنسبة 23% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا والذين يتصفحون البريد الإلكتروني بنسبة 14,3% وشبكة الإنترنت الداخلية بنسبة 23,8%.

ومن الملاحظ أنه كلما كان مستوى العمال المستجوبين عالي كلما كانت نسبة الذين يتصفحون البريد الإلكتروني كبيرة بالنسبة للفئات الأخرى حيث احتلت المراتب الأولى كالاتي: فئة المهندسين في المرتبة الأولى ثم فئة الماجستير والليسانس في المرتبة الثانية ثم فئة الحاملين للدكتوراه في المرتبة الثالثة.

الجدول رقم 100: علاقة متغير الوظيفة بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سلمي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%18,3	167	%16,9	26	%17,6	19	%19,5	66	%17,3	44	%19,6	10	%28,6	2	%0	0	الإيجابية
%14,1	129	%15,6	24	%13	14	%13	44	%15	38	%15,7	8	%14,3	1	%0	0	الشبكة الداخلية
%20,5	187	%26	40	%25	27	%19,5	66	%18,1	46	%13,7	7	%14,3	1	%0	0	الجريدة الداخلية
%10,8	99	%10,4	16	%11,1	12	%11,2	38	%10,6	27	%9,8	5	%14,3	1	%0	0	اللوحات الاعلانية
																مجلة نور
%14,2	130	%14,3	22	%13,9	15	%15	51	%13,8	35	%11,8	6	%14,3	1	%0	0	الموقع الإلكتروني
%22	201	%16,9	26	%19,4	21	%21,8	74	%25,2	64	%29,4	15	%14,3	1	%0	0	البريد الإلكتروني
%100	913	%100	154	%100	108	%100	339	%100	254	%100	51	%100	7	%100	0	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الإطارات العليا هي التي أجابت بأعلى نسبة ألا وهي 29,4% من العمال المستجوبين الذين يتصفحون البريد الإلكتروني بانتظام تليها فئة الإطارات بنسبة 25,2% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 21,8% ثم تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 19,4% بالنسبة لوسيلة البريد الإلكتروني و 25% بالنسبة للوحات الإعلانية يليها فئة العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة التنفيذ بنسبة 16,9%

الذين اختاروا وسيلة البريد الإلكتروني كوسيلة لتصفح أخبار المجمع وفروعه بانتظام ويرى 26% أن وسيلة التصفح الداخلية الذي يستخدمها العمال هي اللوحات الإعلانية. أما فئة العمال المستجوبين والذين ينتمون إلى فئة الإطارات العليا السامية فإنهم يتصفحون أخبار المجمع وفروعه من خلال وسيلة شبكة الإنترنت الداخلية بالدرجة الأولى بنسبة 28,6% ثم كل الوسائل الباقية بنسبة 14,3%.

ومن الملاحظ أنه كلما كان العمال في الوظائف العليا كلما كانت وسيلتهم لتصفح الأخبار تكمن في البريد الإلكتروني وكلما كان في الوظائف الأدنى كلما تصفحوا الأخبار من خلال اللوحات الإعلانية. فالوسيلتان الأكثر تصفحاً بانتظام بالنسبة للعمال المستجوبين تكمن في البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية.

الجدول رقم 101: علاقة متغير الأقدمية بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام.

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%18,3	167	%14,6	7	%17,1	43	%19,9	46	%17,6	36	%19,7	35	الشبكة الداخلية
%14,1	129	%16,7	8	%15,1	38	%14,7	34	%11,2	23	%14,6	26	الجريدة الداخلية
%20,5	187	%22,9	11	%19,5	49	%19	44	%23,4	48	%19,7	35	اللوحات الإعلانية
%10,8	99	%10,4	5	%13,9	35	%10	23	%8,3	17	%10,7	19	مجلة نور
%14,2	130	%12,5	6	%14,7	37	%15,2	35	%14,1	29	%12,9	23	الموقع الإلكتروني
%22	201	%22,9	11	%19,5	49	%21,2	49	%25,4	52	%22,5	40	البريد الإلكتروني
%100	913	%100	48	%100	251	%100	231	%100	205	%100	178	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات يتصفحون البريد الإلكتروني بانتظام بنسبة 25,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 22,9% بالنسبة لوسيلة البريد الإلكتروني و 22,9% بالنسبة للوحات الإعلانية تليها فئة الذين تقل أقدميتهم عن خمسة

سنوات بنسبة 22,5% الذين يتصفحون وسيلة البريد الإلكتروني تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدمتهم العشرين سنة بنسبة 19,5% الذين يتصفحون البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية بنسبة 19,5%.

توضح هذه النتائج أن العمال الأوسع أقدمية هم الذين يتصفحون أكثر من وسيلة واحدة بما أنهم يتصفحون كلا من البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية بنفس النسبة.

المبحث الثاني: الحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين:

نتناول في هذا المبحث دور العمال المستجوبين في التطلع على المعلومات التي يحتاجوها وما هي الحالات التي يبحث فيها عن المعلومات التي تخص مؤسساتهم، وهل تستجيب الوسائل المكتوبة لحاجاتهم الإعلامية.

الجدول رقم 102: مدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غالباً	105	35%
أحياناً	141	47%
نادراً	54	18%
المجموع	300	100%

يبين الجدول أعلاه مدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات التي تنفعهم في العمل في المديریات أو الفروع الأخرى للمجمع حيث يتم ذلك أحياناً بنسبة 47% ويبحث عنها غالباً العمال المستجوبين بنسبة 35%. ولا يبحث عنها إلا نادراً بنسبة 18% من العمال المستجوبين. وسوف نحاول تفسير هذه النتائج لاحقاً مع الجداول الآتية.

الجدول رقم 103: علاقة متغير المستوى بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم

المجموع	تكوين داخلي	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%35	105	%44,4	4	%36,8	7	%40	2	%34,2	13	%25	3	%36,8	28	%31,5	28	غالبا
%47	141	%33,3	3	%47,4	9	%60	3	%39,5	15	%58,3	7	%55,3	42	%47,2	42	أحيانا
%18	54	%22,2	2	%15,8	3	%0	0	%26,3	10	%16,7	2	%23,1	12	%21,3	19	نادرا
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	89	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أكثر العمال المستجوبين الذين يبحثون أحيانا عن المعلومات التي نقيدهم في عملهم هم الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 60% تليها فئة الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 58,3% تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 55,3% ثم تليها فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 47,4% وفئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 47,2% تليها فئة المهندسين بنسبة 39,5% وفئة ذوي المستوى النهائي بنسبة 38,5%، تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا والذين يبحثون أحيانا بنسبة 33,3%.

من الملاحظ من هذه الأرقام أن نسب الفئات العالية المستوى كحائلي شهادة الدكتوراه والماجستير والليسانس قد احتلوا المراتب الأولى بأعلى النسب أما الفئات الأخرى من مستوى التكوين الداخلي والمستوى النهائي فكانت إجابتهن بأعلى نسبة مجيبا على السؤال غالبا بمعنى أنهم بحاجة أكثر من الفئات الأولى للبحث عن المعلومات التي تخدمهم، نظرا لأن طبيعة عملهم تحتاج لأن تكون لديهم معلومات كافية وواسعة عن المجمع وجميع فروعته.

الجدول رقم 104: علاقة متغير الوظيفة بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
35%	105	30,2%	19	43,8%	46	33,3%	23	40%	6	50%	1	0%	0	غالباً
47%	141	49,2%	31	37,1%	39	55,1%	38	53,3%	8	50%	1	100%	1	أحياناً
18%	54	20,6%	13	19%	20	11,8%	8	6,7%	1	0%	0	0%	0	نادراً
100%	300	100%	63	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن الإطار المسير هو الذي يبحث عن المعلومات أحياناً بنسبة 100% تليها فئة الإدارات العليا بنسبة 53,3% تليها فئة الإدارات بنسبة 55,1% والعمال ذوي أدنى مستوى بنسبة 1,1% تليها فئة الإدارات السامية بنسبة 50% ثم فئة العمال المستجوبين الذي ينتمون إلى فئة التنفيذ بنسبة 49,2% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 37,1%.

ومن الملاحظ أن الفئة الإدارات المسيرة هي أعلى نسبة وأدنى نسبة تعود إلى فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين الذين غالباً ما يتوجهوا إلى المديرات الأخرى للبحث عن المعلومات التي تقدمهم وتفيد عملهم. فكلما احتل العامل وظيفة عالية في السلم الوظيفي كلما كانت حاجته للمعلومات التي يحتاجها أكبر.

الجدول رقم 105: علاقة متغير الأقدمية بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم

الفئات		5 سنوات		10 – 5		20 – 11 سنة		30 – 21 سنة		40 – 31 سنة		المجموع	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإيجابية													
غالبا			21	%33,3	21	%27,6	32	%41	23	%33,8	8	%53,3	105
أحيانا			30	%47,6	48	%63,2	32	%41	28	%41,2	3	%20	141
نادرا			12	%19	7	%9,2	14	%17,9	17	%25	4	%26,7	54
المجموع			63	%100	76	%100	78	%100	68	%100	15	%100	300

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين من الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات هم الذين غالبا ما يتوجهون للمديريات التابعة للمجمع أو فروعهم من أجل البحث عن المعلومات التي تفيد ميدان عملهم وذلك بنسبة 63,2% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات بنسبة 47,6% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 41,2% ثم الفئة التي تفوق أقدميتها الثلاثين تتجه إلى المديريات غالبا بنسبة 53,3% وهي أكبر من نسبة أحيانا التي تبلغ فقط 20%.

ومن الملاحظ أن العمال الذين تكون أقدميتهم واسعة هم أكثر اتجاهها إلى المديريات أو/و الفروع الأخرى من أجل جلب المعلومات التي يحتاجونها في عملهم.

الجدول رقم 106: الحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق

بالمجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة %
عندما أستلم تعليمة فقط	78	26%
عندما يتعلق الأمر بعملية مباشرة	194	64,7%
اتخذ بعض الساعات أسبوعيا من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه	20	6,7%
أخرى	8	2,7%
المجموع	300	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أكثر ما يتجه إليه العمال المستجوبين بنسبة 64,7% هو عندما يتعلق الأمر بعملهم مباشرة يليها فئة العمال المستجوبين الذين يبحثون عن المعلومات التي تخص المؤسسة عندما يستلمون تعليمة فقط من رئيسهم بنسبة 26% و 20% من العمال المستجوبين يتخذون بعض الساعات أسبوعيا من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه و 2,7% فقط من العمال المستجوبين قدموا إجابات أخرى.

الجدول رقم 107: علاقة متغير المستوى بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
78	%26	7	%31,6	6	%0	0	%18,4	7	%16,7	2	%22,4	17	%38,5	20	%21,3	19	عندما أستم تعليمية فقط
194	%64,7	2	%68,4	13	%80	4	%78,9	30	%75	9	%72,4	55	%46,2	24	%64	57	عندما يتعلق الأمر بعمل مباشر
20	%6,7	0	%0	0	%20	1	%2,6	1	%8,3	1	%3,9	3	%11,5	6	%9	8	اتخذ البعض الساعات أسبوعيا من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه
8	%2,7	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	%3,8	2	%5,6	5	أخرى
300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن الفئة التي تذهب لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه عندما يتعلق الأمر بعملها مباشرة هي فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه وذلك بنسبة 80% تليها فئة المهندسين 78,9% و 75% بالنسبة لفئة حاملي شهادة الماجستير تليها فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 72,4% تليها فئة حاملي شهادة التكوين المهني بنسبة 68,4% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 64% و 46,2% بالنسبة للعمال المستجوبين الذين يحملون شهادة الليسانس وفي المرتبة الأخيرة أجاب 22,2% بأنهم يتوجهون للمديرية بالمجمع وفروعه عندما يتعلق الأمر بعمل العمال المستجوبين مباشرة فيما نجد 77,8% يتوجهون للبحث عن معلومات في المديرية الأخرى عندما يستلمون تعليمات فقط من رؤسائهم.

نلاحظ من هذه النتائج أن الفئات ذات المستوى الجامعي احتلت المراتب الأولى أما الفئة التي لا تبحث كثيرا عن المعلومات في المديرية الأخرى إلا إذا استلمت تعليمات من رئيسها فقط فهي الفئة التي تم تكوينها داخليا والتي تكون غالبا من دون مستوى معين. وذلك وفقا لطبيعة العمل الذي يؤديه العمال حسب مجال اختصاصه.

الجدول رقم 108: علاقة متغير الوظيفة بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات بالمجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة														الإيجابية
مئوية														
%26	78	%28,6	18	%24,4	11	%32,4	34	%20,3	14	%6,7	1	%0	0	عندما أستلم تعليمية فقط
%64,7	194	%57,1	36	%68,9	31	%60	63	%72,5	50	%73,3	11	%100	1	عندما يتعلق الأمر بعملية مباشرة
%6,7	20	%7,9	5	%2,2	1	%6,7	7	%5,8	4	%20	3	%0	0	اتخذ بعض الساعات أسبوعياً من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه
%2,7	8	%6,3	4	%4,4	2	%1	1	%1,4	1	%0	0	%0	0	أخرى
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين من الإطارات المسيرة والإطارات العليا العليا السامية تذهب للبحث عن المعلومات في المديرية أو الفروع الأخرى للمجمع عندما يتعلق الأمر بعملها مباشرة بنسبة 100% لكلا الفئتين تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 73,3% ثم فئة الإطارات بنسبة 72,5% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي أدنى كفاءة بنسبة 68,9% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 60% تليها فئة العمال من فئة التنفيذ بنسبة 57,1%.

ومن الملاحظ أن هذه النتائج تعطي لنا نظرة عن طبيعة العمل لهذه الفئات إذ أن الفئات العمالية المستجوبة الذي لديها مستوى وظيفي عالي هي التي يتطلب عملها أن تبحث عن معلومات في المديریات أو فروع المجمع.

الجدول رقم 109: علاقة متغير الأقدمية بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات بالمجمع وفروعه

الفئات	5 سنوات		10 – 5 سنوات		20 – 11 سنة		30 – 21 سنة		40 – 31 سنة		المجموع	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإجابة												
عندما أستلم تعليمه فقط	28,6 %	18	25 %	19	29,5 %	23	22,1 %	15	20 %	3	26 %	78
عندما يتعلق الأمر بعمله مباشرة	58,7 %	37	68,4 %	52	62,8 %	49	66,2 %	45	73,3 %	11	64,7 %	194
اتخذ بعض الساعات أسبوعيا من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه	6,3 %	4	2,6 %	2	7,7 %	6	10,3 %	7	6,7 %	1	6,7 %	20
أخرى	6,3 %	4	3,9 %	3	0 %	0	1,5 %	1	0 %	0	2,7 %	8
المجموع	100 %	63	100 %	76	100 %	78	100 %	68	100 %	15	100 %	300

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمالية المستجوبة والتي تفوق أقدميتها الثلاثين سنة هي التي تذهب لجلب المعلومات من المجمع أو فروعه عندما يتعلق الأمر بعملها مباشرة وذلك بنسبة 73,3% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة 68,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 66,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 62,8% تليها فئة العمال التي تقل أقدميتها عن خمسة سنوات بنسبة 58,7%.

فالملاحظ أن الفئات الأكثر أقدمية في المجمع وفروعه هي التي أجابت بنسبة عالية، وهذا يدل على أن العامل المستجوب كلما اكتسب خبرة كلما كان تطلعه للمعلومات والبحث عنها كبيرا وهذا دليل على نضجه المهني.

الجدول رقم 110: مدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونلغاز"

ومجلة "نور" لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كلية	25	8,3%
جزئيا	157	52,3%
لا على الإطلاق	118	39,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين بنسبة 52,3% يقرون أن المعلومات التي تبثها الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" حول المجمع وفروعه ونشاطاته يستجيبون جزئيا لحاجات العمال الإعلامية فيما يرى نسبة 39,3% من العمال المستجوبين يرون أن كلا من الجريدة الداخلية والمجلة لا تستجيبان على الإطلاق لحاجاتهم الإعلامية ونسبة قليلة فقط تبلغ 8,3% ترى أنهما تستجيبان كلية لحاجات العمال الإعلامية. وسوف نحاول تفسير هذا الاختلاف مع الجداول الآتية.

الجدول رقم 111: علاقة متغير المستوى بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونغاز ومجلة "تور" لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%8,3	25	%22,2	2	%10,5	2	%0	0	%16,7	2	%14,5	11	%0	0	%9	8	كلية
%52,3	157	%44,4	4	%36,8	7	%52,6	20	%75	9	%59,2	45	%46,2	24	%49,4	44	جزئيا
%39,3	118	%33,3	3	%52,6	10	%47,4	18	%8,3	1	%26,3	20	%53,8	28	%41,6	37	لا على الإطلاق
%100	300	%100	9	%100	19	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه هم الذين أقرروا بنسبة 80% أن كلا من الجريدة والمجلة الداخلية تستجيبان جزئيا لحاجات العمال الإعلامية، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 75% وتليها في المرتبة الثالثة الإطارات الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 59,2% وفي المرتبة الرابعة فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الهندسة بنسبة 52,6%، وتليها فئة العمال المستجوبين ذو المستوى دون النهائي بنسبة 49,4% وتليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 46,2% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 44,4% وتليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 36,8%.

ونجد من بين الذين أجابوا بأعلى نسبة على أن الجريدة والمجلة الداخلية لا تشبع حاجاتهم على الإطلاق هم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 53,8% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 52,6%. الملاحظ أن الفئات ذات المستوى العالي هي التي تحتل الرتب الأولى.

الجدول رقم 112: علاقة متغير الوظيفة بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونغاز" ومجلة "نور"
لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية

المجموع	نسبة متئوية	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات	
		نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	الإيجابية	
25	8,3%	12,7%	8	0%	0	10,5%	11	7,2%	5	6,7%	1	0%	0	كلية	
157	52,3%	50,8%	32	42,2%	19	48,6%	51	60,9%	42	73,3%	11	50%	0	جزئياً	
118	39,3%	36,5%	23	57,8%	26	41%	43	31,9%	22	20%	3	50%	1	لا على الإطلاق	
300	100%	100%	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	المجموع	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين من الإطارات المسيرة هي التي ترى أن الجريدة والمجلة الداخلية للمجمع وفروعه بنسبة 100% تبث معلومات بما يستجيب جزئياً لحاجات العمال تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 73,3% ثم فئة الإطارات بنسبة 60,9% تليها فئة المنفذين بنسبة 50,8%

وفئة الإطارات العليا السامية بنسبة 50% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 48,6% ثم العمال المستجوبين ذوي أدنى الكفاءة بنسبة 42,2% فيما يجد 57,8% من نفس هذه الفئة أن الجريدة والمجلة الداخلية لا تستجيب على الإطلاق لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية. يبدو من خلال هذه الأرقام العمال المستجوبين الذين يتواجدون في أعلى السلم الوظيفي هم الذين أجابوا بنسب مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك أن البريد الإلكتروني هو الذي أصبح يحتل الصدارة في إشباع حاجاتهم الإعلامية.

الجدول رقم 113: علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونغاز" ومجلة "تور"

لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية

الفئات	5 سنوات		10 - 5		20 - 11		30 - 21		40 - 31		المجموع	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإجابية												
كلية	11,1%	7	14,5%	11	6,4%	5	2,9%	2	0%	0	8,3%	25
جزئياً	41,3%	26	41,3%	26	60,3%	47	58,8%	40	46,7%	7	52,3%	157
لا على الإطلاق	47,6%	30	47,6%	30	33,3%	26	38,2%	26	53,3%	8	39,3%	118
المجموع	100%	63	100%	63	100%	78	100%	68	100%	15	100%	300

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يجدون ما يلي جزئياً حاجاتهم الإعلامية من خلال الجريدة والمجلة الداخلية للمجمع وفروعه هم الفئة التي تبلغ أقدميتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 60,5% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 58,8% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة 48,7% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة 46,7% في حين نجد 53,3% من نفس الفئة تصرح أن الجريدة والمجلة الداخلية لا تستجيبان على الإطلاق لحاجاتهم الإعلامية. وتليها الفئة التي تقل أقدميتها خمس سنوات والتي ترى أن المجلة والجريدة الداخلية تستجيب لحاجاتهم الإعلامية بنسبة 41,3% في حين يرى 47,6% من نفس الفئة أن الجريدة والمجلة الداخلية لا تستجيبان على الإطلاق لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية.

المبحث الثالث: تقييم العمال المستجوبين لوسائل الإعلام المكتوبة وعادات قراءتهم لها

نتناول في هذا المبحث تقييم العمال المستجوبين لكل من جريدة المؤسسة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" من حيث كمية المعلومات والحامل والشكل الحالي والدورية وكذلك آخر عدد لهما خلال السنة الجارية التي أجرينا فيها هذا الاستجواب معهم والمناسبات التي يقرأ فيها العمال المستجوبين هاتان الوسيلتان والغرض من ذلك هو التعرف على مدى تفاعلهم مع الوسائل المكتوبة الداخلية المتوفرة لديهم في المجمع.

الجدول رقم 114: آراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	43	14,3%
2. (متوسط)	64	21,3%
3. (مقبول)	89	29,7%
4. (جيد)	26	8,7%
5. (ممتاز)	7	2,3%
دون إجابة	71	23,7%
المجموع	300	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 29,7% من العمال المستجوبين يجدون جريدة "أصداء سونلغاز" مقبولة من حيث كمية المعلومات، تليها فئة من العمال المستجوبين الذين لم يقدموا إجابات بنسبة 23,7% تليها فئة التي أجابت أن جريدة المجمع وفروعه متوسطة من حيث كمية المعلومات تليها فئة العمال المستجوبين الذين يجدون أن الجريدة من حيث كمية معلومات فيها سيء جدا وذلك بنسبة 14,3% و 8,5% يرون أن كمية المعلومات فيها جيد و 2,3% فقط من العمال المستجوبين يرون أن جريدة المؤسسة ومجلتها ممتازة من حيث كمية المعلومات. وسنحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 115: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات

المجموع	النكوير الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني	دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
43	3	1	20%	1	10,5%	4	0%	0	11,8%	9	21,2%	11	15,7%	14	1 (سيء جدا)
64	0	2	20%	1	34,2%	13	50%	6	25%	19	21,2%	11	13,5%	12	2 (متوسط)
89	3	4	40%	2	50%	19	33,3%	4	39,5%	30	19,2%	10	19,1%	17	3 (مقبول)
26	0	3	20%	1	0%	0	8,3%	1	10,5%	8	3,8%	2	12,4%	11	4 (جيد)
7	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	5,3%	4	3,8%	2	1,1%	1	5 (ممتاز)
71	3	9	47,4%	0	5,3%	2	8,3%	1	7,9%	6	30,8%	16	38,2%	34	دون إجابة
300	9	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نصف العمال المستجوبين من فئة المهندسين يرون أن الجريدة الداخلية مقبولة بنسبة 50% تليها فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40%، تليها فئة الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 39,5% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 33,3% فيما يرى 50% من نفس الفئة العمالية أن كمية المعلومات في الجريدة الداخلية متوسطة، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة التكوين المهني بنسبة 21,1% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 19,2% وفئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 19,1%.

ومن الملاحظ أن الفئات العمالية العالية المستوى هي التي أجابت بأعلى النسب أما الفئات الأدنى فكانت نسبهم أدنى. فهذا يعني أنها مقبولة من حيث كمية المعلومات حسب رأي العمال المستجوبين.

الجدول رقم 116: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابية
%14,3	%20,6	13	%15,6	7	%14,3	15	%7,2	5	%20	3	%28,6	2	1 (سيء جدا)
%21,3	%20,6	13	%15,6	7	%21	22	%26,1	18	%20	3	%50	1	2 (متوسط)
%29,7	%11,1	7	%15,6	7	%33,3	35	%44,9	31	%46,7	7	%100	1	3 (مقبول)
%8,7	%11,1	7	%6,7	3	%7,6	8	%8,7	6	%13,3	23	%0	0	4 (جيد)
%2,3	%0	0	%2,2	1	%2,9	3	%4,3	3	%0	0	%0	0	5 (ممتاز)
%23,7	%36,5	23	%44,4	20	%21	22	%8,7	6	%0	0	%0	0	دون إجابة
%100	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي سجلت أعلى نسبة من العمال المستجوبين الذين يرون أن جريدة "أصداء سونغاز" مقبولة من حيث كمية المعلومات تبلغ 100% ويمثلون فئة الإطارات المسيرة تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% ثم فئة الإطارات العالية بنسبة 46,7% تليها فئة الإطارات بنسبة 44,9% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 33,3% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 15,6% وتليها فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 11,1%.

فيما نجد فئة العمال المستجوبين ذوي أدنى كفاءة لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 44,4% وفئة العمال المستجوبين المنفذين بنسبة 36,5%.

يتضح من النتائج أنه كلما كان العامل المستجوب في أعلى المراكز من السلم الوظيفي كلما كانت نسبة إجابته على هذا السؤال أن المعلومات التي تحتويها "أصداء سونغاز" مقبولة في نظره.

الجدول رقم 117: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
متئوية		متئوية		متئوية		متئوية		متئوية		متئوية		الإجابة
%14,3	43	%13,3	2	%13,2	9	%20,5	16	%14,5	11	%7,9	5	1 (سيء جدا)
%21,3	64	%13,3	2	%19,1	13	%25,6	20	%15,8	12	%27	17	2 (متوسط)
%29,7	89	%26,7	4	%38,8	25	%29,5	23	%27,6	21	%25,4	16	3 (مقبول)
%8,7	26	%13,3	2	%4,4	3	%11,5	9	%10,5	8	%6,3	4	4 (جيد)
%2,3	7	%0	0	%2,9	2	%0	0	%2,6	2	%4,8	3	5 (ممتاز)
%23,7	71	%33,3	5	%23,5	16	%12,8	10	%28,9	22	%28,6	18	دون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العمال المستجوبين الذين أجابوا أن جريدة أصداء سونلغاز مقبولة من حيث كمية المعلومات هم من الفئة التي تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 29,5% وتليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة تبلغ 27,6% وتليها فئة العمال

المستجوبين الذين تبلغ أقدامهم الثلاثين سنة بنسبة 26,7% تليها فئة العمال التي تقل أقدامهم عن خمسة سنوات بنسبة تبلغ 25,4% فيما نجد الثلاثة فئات العمالية المستجوبة التي تفوق أقدامها الثلاثين سنة والتي تفوق أقدامها الخمس سنوات والفئة التي تقل أقدامها عن خمسة سنوات لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 33,3% بالنسبة للفئة العمالية الأولى بنسبة 28,9% بالنسبة للفئة الثانية بنسبة 28,6% بالنسبة للفئة الثالثة.

توضح النتائج أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بأعلى النسب على أن جريدة "أصداء سونلغاز" مقبولة من حيث كمية المعلومات هم من فئة العشرين والعشرة سنوات أقدمية أما أعلى النسب للعمال الذين لم يدلوا برأيهم نجدها في الفئات التي تقل عن خمس سنوات والتي تفوق خمس سنوات وكذلك تلك التي تفوق ثلاثين سنة.

الجدول رقم 118: آراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الحامل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	27	9%
2. (متوسط)	53	17,7%
3. (مقبول)	94	31,3%
4. (جيد)	44	14,7%
5. (ممتاز)	11	3,7%
دون إجابة	71	23,7%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين فيما يخص الجريدة الداخلية أصداء سونلغاز من حيث الحامل حيث يرى 31,3% منهم أنها مقبولة بينما لم يجب على هذا السؤال من العمال المستجوبين بنسبة 23,7% فيما رأى منهم أن الوسيلة مقبولة بنسبة 17,7% و 14,7% يرون أن حامل الجريدة جيد بنسبة 14,7% و 9% يرون أنه سيء جدا فيما يرى 3,7% فقط من العمال المستجوبين أن حامل الجريدة ممتاز. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 119: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الحامل

المجموع		التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
نسبة مئوية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
%9	27	%22,2	2	%5,3	1	%0	0	%10,5	4	%0	0	%9,2	7	%15,4	8	%5,6	5	
%17,7	53	%0	0	%10,5	2	%40	2	%21,1	8	%33,3	4	%19,7	15	%15,4	8	%15,7	14	2 (متوسط)
%31,3	94	%33,3	3	%21	4	%40	2	%44,7	17	%33,3	4	%34,2	26	%23,1	12	%29,2	26	3 (مقبول)
%14,7	44	%11,1	1	%10,5	2	%20	1	%18,4	7	%25	3	%23,7	18	%11,5	6	%6,7	6	4 (جيد)
%3,7	11	%0	0	%5,3	1	%0	0	%0	0	%0	0	5,3%	4	%3,8	2	%4,5	4	5 (ممتاز)
%23,7	71	%33,3	3	%47,4	9	%0	0	%5,3	2	%8,3	1	%7,9	6	%30,8	16	%38,2	34	دون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين من فئة المهندسين كانوا هم الذين أجابوا بأعلى نسبة أن حامل الجريدة مقبول بنسبة 44,7% تليها فئة الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة حامي شهادة الليسانس بنسبة 34,2% تليها فئة الحاملين شهادة الماجستير وفئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3% تليها فئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 29,2% ثم فئة ذوي المستوى النهائي بنسبة 23,1% ثم تليها نسبة العمال المستجوبين الحاملين شهادة

التكوين المهني بنسبة 21,1% فيما بلغت نسبة 47,4% من العمال المستجوبين في نفس هذه الفئة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كما لم يجب على هذا السؤال بنسبة 30,8% العمال ذوي المستوى النهائي وبنسبة 38,2% العمال ذوي المستوى دون النهائي.

توضح النتائج أن أعلى نسب للفئات العمالية المستجوبة التي أجابت أن الحامل مقبول من حيث الحامل كانت مع فئات التي تحمل شهادات جامعية وشهادات ما بعد التخرج أما أعلى النسب للفئات العمالية المستجوبة التي لم تجيب على هذا السؤال كانت مع فئات التي تحمل شهادة التكوين المهني والذين تم تكوينهم داخليا وكذلك الفئات ذوي المستوى دون النهائي والمستوى النهائي.

الجدول رقم 120: علاقة متغير الوظيفة بأداء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الحمل

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
												نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
%9	27	%14,3	9	%11,1	5	%12,4	13	%0	0	%0	0	%0	0	1 (سيء جدا)
%17,7	53	%19	12	%17,8	8	%14,3	15	%18,8	13	%33,3	5	%0	0	2 (متوسط)
%31,3	94	%19	12	%17,8	8	%34,3	36	%43,5	30	%33,3	5	%100	1	3 (مقبول)
%14,7	44	%7,9	5	%6,7	3	%14,3	15	%23,2	16	%33,3	5	%0	0	4 (جيد)
%3,7	11	%3,2	2	%2,2	1	%3,8	4	%5,8	4	%0	0	%0	0	5 (ممتاز)
%23,7	71	%36,5	23	%44,4	20	%21	22	%8,7	6	%0	0	%0	0	دون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن فئة الإطارات المسيرة والإطارات السامية هي التي أجابت بأعلى نسبة على أن حامل الجريدة الداخلية مقبول وذلك بنسبة بلغت 100% لدى كلا الفئتين تليها فئة الإطارات بنسبة بلغت 43,5%، تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة بلغت 34,3% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 33,3% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة التنفيذ بنسبة 19% تليها فئة العمال المستجوبين بين ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 17,8%.

في حين بلغت أعلى نسب العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال نسبة 44,4% بالنسبة لفئة العمال ذوي أدنى كفاءة وبلغت نسبة 36,5% فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين.

الجدول رقم 121: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الحامل

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
9%	27	13,3%	2	7,4%	5	14,1%	11	5,3%	4	7,9%	5	1 (سيء جدا)
17,7%	53	13,3%	2	20,6%	14	19,2%	15	11,8%	9	20,6%	13	2 (متوسط)
31,3%	94	26,7%	4	36,8%	25	35,9%	28	31,6%	24	20,6%	13	3 (مقبول)
14,7%	44	13,3%	2	8,8%	6	15,4%	12	15,8%	12	19%	12	4 (جيد)
3,7%	11	0%	0	2,9%	2	2,6%	2	6,6%	5	3,2%	2	5 (ممتاز)
23,7%	71	33,3%	5	23,5%	16	12,8%	10	28,9%	22	28,6%	18	دون إجابة
100%	300	100%	15	100%	68	100%	78	100%	76	100%	63	المجموع

يلاحظ في الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن حامل الجريدة الداخلية مقبولا كانوا حسب الفئات الأقدمية كما يلي حيث بلغت نسبة 36,8% بالنسبة للفئة التي تفوق أقدميتها عشرين سنة ثم تليها الفئة التي تفوق أقدميتها العشرة سنوات بنسبة بلغت 35,9% ثم تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة بلغت 31,6% تليها فئة العمال الذين فاقت الثلاثين سنة بنسبة بلغت 26,7% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة بلغت 20,6%.

فيما نلاحظ أن أعلى النسب من العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كان في الفئات العمالية التي فاقت أقدميتها الثلاثين سنة بنسبة 33,3% وتلك التي كانت أقدميتها تقل عن خمسة سنوات بنسبة 28,6%.

الجدول رقم 122: آراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الشكل الحالي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	28	9,2%
2. (متوسط)	53	17,7%
3. (مقبول)	98	32,7%
4. (جيد)	38	12,7%
5. (ممتاز)	11	3,7%
دون إجابة	72	24%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الجريدة الداخلية مقبولة من حيث شكلها الحالي بلغت 32,7% تليها فئة العمال الذين لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 24% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أنها متوسطة من حيث شكلها الحالي بنسبة 17,7% فيما يرى 12,7% أنها جيدة من حيث الشكل الحالي و9,2% يراها سيئة جدا و3,7% فقط يرونها ممتازة. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 123: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الشكل الحالي

المجموع		التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%9,2	28	%22,2	2	%5,3	1	%40	2	%7,9	3	%8,3	1	%7,9	6	%15,4	8	%5,6	5	1 (سيء جدا)
%17,7	53	%11,1	1	%10,5	2	%0	0	%23,7	9	%33,3	4	%18,4	14	%13,5	7	%18,2	16	2 (متوسط)
%32,7	98	%22,2	2	%21,1	4	%60	3	%55,3	21	%41,7	5	%36,8	28	%30,8	16	%21,3	19	3 (مقبول)
%12,7	38	%0	0	%15,8	3	%0	0	%7,9	3	%8,3	1	%22,4	17	%5,8	3	%12,3	11	4 (جيد)
%3,7	11	%11,1	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%6,6	5	%3,8	2	%3,3	3	5 (ممتاز)
%24	72	%33,3	3	%47,4	9	%0	0	%5,3	2	8,3%	1	%7,9	6	%30,8	16	%39,3	35	دون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بأن شكل الجريدة الداخلية الحالي مقبول هو بنسبة 60% من حاملي شهادة الدكتوراه و 55,3% من فئة المهندسين و 41,7% من حاملي شهادة الماجستير و 36,8% من حاملي شهادة الليسانس و 30,8% من المستوى دون النهائي و 22,2% من ذوي التكوين الداخلي و 21,6% من العمال المستجوبين ذوي التكوين دون النهائي و 21,1% من الحاملين لشهادة التكوين المهني.

في حين لم يجيب العمال المستجوبين على هذا السؤال بنسبة 47,4% بالنسبة لفئة الحاملين لشهادة التكوين المهني و 39,3% من ذوي المستوى دون النهائي و 33,3% من ذوي التكوين الداخلي.

يلاحظ من خلال النتائج أن أعلى النسب للعمال المستجوبين كانت في الفئات العالية المستوى بالنسبة لاختيارهم للإجابة على أن الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" مقبولة. أما النسب العالية بالنسبة للعمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كان في الفئات الأدنى مستوى. ولعل أن الفئات الأدنى مستوى لا تهتم بهذه الوسيلة.

الجدول رقم 124: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الشكل الحالي

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
	نسبة متئوية	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	
28	9,2%	4,7%	3	13,3%	6	13,3%	14	4,3%	3	13,3%	2	0	1 (سيء جدا)
53	17,7%	20,5%	13	15,6%	7	17,1%	18	15,9%	11	20%	3	0	2 (متوسط)
98	32,7%	16%	10	20%	9	33,3%	35	52,2%	36	40%	6	1	3 (مقبول)
38	12,7%	17%	11	4,4%	2	12,4%	13	13%	9	20%	3	0	4 (جيد)
11	3,7%	3,7%	2	2,2%	1	2,9%	3	5,8%	4	6,7%	1	0	5 (ممتاز)
72	24%	38%	24	44,4%	20	21%	22	8,7%	6	0%	0	0	دون إجابة
300	100%	100%	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	2	المجموع

يتوضح من الجدول أعلاه أن فئة الإطارات المسيرة من العمال المستجوبين التي أجابت أن الحريدة الداخلية مقبولة من حيث شكلها الحالي كانت بنسبة بلغت 100% تليها فئة الإطارات بنسبة 52,2%، تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% ثم فئة الإطارات العالية بنسبة 40% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 33,3% ثم فئة العمال ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 20% ثم فئة العمال المنفذين بنسبة 16,1%.

الجدول رقم 125: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الحريدة الداخلية من حيث الشكل الحالي.

المجموع	تكرار	40 - سنة		30 - سنة		20 - سنة		10 - سنوات		5 سنوات		الفئات
	نسبة مئوية	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
9,2%	28	13,3%	2	13,2%	9	13%	10	5,3%	4	4,8%	3	1 (سيء جداً)
17,7%	53	0%	0	22,1%	15	18%	14	15,8%	12	19%	12	2 (متوسط)
32,7%	98	40%	6	27,9%	19	41%	32	27,6%	21	31,7%	20	3 (مقبول)
12,7%	38	13,3%	2	8,8%	6	11%	9	17,1%	13	12,7%	8	4 (جيد)
3,7%	11	0%	0	4,4%	3	3%	2	5,3%	4	3,2%	2	5 (ممتاز)
24%	72	33,3%	5	23,5%	16	14%	11	28,9%	22	28,6%	18	دون إجابة
100%	300	100%	15	100%	68	100%	78	100%	76	100%	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الشكل الحالي للجريدة الداخلية مقبولا هم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات وهذا بنسبة بلغت 41% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة وذلك بنسبة 40% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات بنسبة 31,7% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 27,9% وفئة العمال التي تفوق أقدميتهم خمسة سنوات بنسبة 27,6%.

الجدول رقم 126: آراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الدورية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	51	17%
2. (متوسط)	39	13%
3. (مقبول)	93	31%
4. (جيد)	30	10%
5. (ممتاز)	16	5,3%
دون إجابة	71	23,7%
المجموع	300	100%

يلاحظ في الجدول رقم 126 أن 31% من العمال المستجوبين يرون أن الجريدة الداخلية مقبولة من حيث الدورية ويرى 17% من هؤلاء العمال أن دوريتها سيئة جدا، فيما يرى 13% أن دوريتها متوسطة. ويرى 10% أن دوريتها جيدة فيما يرى 5,3% فقط أن دوريتها ممتازة. بينما لم يجيب 23,7% من العمال المستجوبين على هذا السؤال. سوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 127: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث الدورية

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
51	17%	2	5,3%	1	20%	1	13,2%	5	8,3%	1	10,5%	8	46,2%	24	10,1%	9	1 (سيء جدا)
39	13%	0	10,5%	2	0%	0	21,1%	8	41,7%	5	17,1%	13	5,8%	3	9%	8	2 (متوسط)
93	31%	3	15,8%	3	20%	1	52,6%	20	33,3%	4	39,5%	30	13,5%	7	28,1%	25	3 (مقبول)
30	10%	0	21,1%	4	20%	1	2,6%	1	8,3%	1	15,8%	12	1,9%	1	11,2%	10	4 (جيد)
16	5,3%	1	0%	0	40%	2	5,3%	2	0%	0	9,2%	7	1,9%	1	3,4%	3	5 (ممتاز)
71	23,7%	3	47,4%	9	0%	0	5,3%	2	8,3%	1	7,9%	6	30,8%	16	38,2%	34	دون إجابة
300	100%	9	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يلاحظ في الجدول أعلاه أن 52,6% من فئة المهندسين من العمال المستجوبين هم الذين أجابوا بأن دورية الجريدة مقبولة من حيث دوريتها تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 39,5% تليها فئة الحاملين لشهادة الماجستير وفئة ذوي التكوين الداخلي بنسبة 33,3% كليهما تليها فئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 28,1% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 20%، وترى فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بأن دوريتها مقبولة بنسبة تبلغ 15,8% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 13,5%.

الجدول رقم 130: آراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جانفي	7	2,3%
فيفري	6	2%
مارس	17	5,7%
أفريل	28	9,3%
ماي	47	15,7%
جوان	37	12,3%
جويلية	16	5,3%
أوت	7	2,3%
سبتمبر	6	2%
نوفمبر	2	0,7%
ديسمبر	7	2,3%
بدون إجابة	120	40%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 40% من العمال المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال وأجاب 15,7% منهم أن آخر إصدار لعدد الجريدة الداخلية كان في ماي 2016 وأجاب 12,3% منهم أن آخر إصدار للجريدة كان في جوان 2015 و9,3% أجابوا بأنه صدر آخر عدد للجريدة الداخلية في أفريل 2016 وأجاب 5,7% أن آخر إصدار كان في مارس 2016 يليها الذين أجابوا أن آخر إصدار كان في جويلية 2015 بنسبة تبلغ 5,3% تليها فئة الذين أجابوا أن آخر إصدار كان في

جانفي 2016 بنسبة 2,3% والذين أجابوا بنسبة 2,3% أيضا أن آخر عدد إصدار كان في أوت 2015 والذين أجابوا أن آخر إصدار كان في ديسمبر 2015 بنفس النسبة أي 2,3%. وأجاب بنسبة 2% العمال المستجوبين الذين قالوا أن آخر عدد إصدار كان في فيفري 2016 والذين أجابوا أن آخر إصدار للجريدة كان في سبتمبر 2015 وأولئك الذين أجابوا أن آخر عدد صدر للجريدة كان في نوفمبر 2015.

الجدول رقم 131: علاقة متغير المستوى بآراء المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
الإيجابية																	
جانفي	7	%11,1	1	%0	0	%0	0	%2,6	1	%8,3	1	%2,6	2	%0	%2,2	2	
فيفري	6	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%8,3	1	%3,9	3	%0	%2,2	2	
مارس	17	%11,1	1	%0	0	%0	0	%7,9	3	%0	0	%9,2	7	%0	%6,7	6	
أفريل	28	%22,2	2	%5,3	1	%40	2	%18,4	7	%8,3	1	%9,2	7	%3,8	%6,7	6	
ماي	47	%11,1	1	%5,3	1	%40	2	%13,2	5	%33,3	4	%26,3	20	%7,7	%11,2	10	
جوان	37	%0	0	%15,8	3	%0	0	%13,2	5	%16,7	2	%14,5	11	%19,2	%6,7	6	
جويلية	16	%0	0	%0	0	%0	0	%2,6	1	%8,3	1	%9,2	7	%3,8	%5,6	5	
أوت	7	%11,1	1	%5,3	1	%0	0	%2,6	1	%0	0	%1,3	1	%3,8	%1,1	1	
سبتمبر	6	%0	0	%10,5	2	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	%0	%3,4	3	
نوفمبر	2	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	%2,2	2	
ديسمبر	7	%0	0	%0	0	%0	0	%10,5	4	%0	0	%1,3	1	%0	%2,2	2	
بدون إجابة	120	%33,3	3	%57,9	11	%20	1	%28,9	11	%16,7	2	%21,1	16	%61,5	%49,4	44	
المجموع	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	%100	89	

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن 61,5% من العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي لم يجيبوا على هذا السؤال تليها فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 57,9%، ثم تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 49,4% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3% تليها فئة

المهندسين بنسبة 28,9% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 21,1% في حين أجاب 26,3% من نفس هذه الفئة أن آخر إصدار للجريدة كان في ماي 2016 تليها فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه الذين لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 20% بينما أجاب 40% من نفس هذه الفئة أن آخر عدد للجريدة أفريل 2016 و 40% أجابوا أنه تم إصدارها في ماي 2016، ولم يجيب على هذا السؤال نسبته 16,7% من فئة الحاملين شهادة الماجستير في حين أجاب نسبة 33,3% من نفس هذه الفئة أن آخر عدد صدر في ماي 2016.

الجدول رقم 132: علاقة متغير الوظيفة بآراء المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%2,3	7	%4,8	3	%0	0	%1	1	%4,3	3	%0	0	%0	0	الإيجابية
%2	6	%1,6	1	%2,2	1	%1,9	2	%1,4	1	%6,7	1	%0	0	جانفي
%5,7	17	%7,9	5	%4,4	2	%2,9	3	%5,8	4	%20	3	%0	0	فيفري
%9,3	28	%7,9	5	%8,9	4	%6,7	7	%13	9	%13,3	2	%100	1	مارس
%15,7	47	%11,1	7	%11,1	5	%14,3	15	%26,1	18	%13,3	2	%0	0	أفريل
%12,3	37	%4,8	3	%13,3	6	%12,4	13	%20,3	14	%6,7	1	%0	0	ماي
%5,3	16	%14,3	9	%4,4	2	%1,9	2	%1,4	1	%0	0	%0	0	جوان
%2,3	7	%3,2	2	%2,2	1	%3,8	4	%0	0	%0	0	%0	0	جويلية
%2	6	%1,6	1	%2,2	1	%2,9	3	%0	0	%6,7	1	%0	0	أوت
%0,7	2	%0	0	%2,2	1	%1	1	%0	0	%0	0	%0	0	سبتمبر
%2,3	7	%1,6	1	%2,2	1	%2,9	3	%2,9	2	%0	0	%0	0	نوفمبر
%40	120	%41,3	26	%46,7	21	%48,6	51	%24,6	17	%33,3	5	%0	0	ديسمبر
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	1	بنون إجابة
														المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين من فئة الكفاءة العالية لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة بلغت 48,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأدنى الكفاءة بنسبة 46,7% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة المنفذين بنسبة 41,3% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 33,3% وتليها فئة الإطارات الذين لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 24,6% في حين يرى 26,1% من نفس فئة الإطارات أن آخر عدد أصدر يعود إلى تاريخ ماي 2016 وأجابت الفئة العمالية المستجوبة من الإطارات السامية بنسبة 100% أن آخر عدد أصدر للجريدة كان في جويلية 2015، وأجابت فئة العمال المستجوبين من الإطارات المسيرة بنسبة 100% أن آخر عدد صدر كان بتاريخ أفريل 2016.

314

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		سنوات 10 – 5		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%2,3	7	%0	0	%2,9	2	%2,6	2	%1,3	1	%3,2	2	الإيجابية
%2	6	%0	0	%0	0	%6,4	5	%0	0	%1,6	1	جانفي
%5,7	17	%6,7	1	%5,9	4	%7,7	6	%5,3	4	%3,2	2	مارس
%9,3	28	%6,7	1	%8,8	6	%11,5	9	%6,6	5	%11,1	7	أفريل
%15,7	47	%6,7	1	%16,2	11	%16,7	13	%19,7	15	%11,1	7	ماي
%12,3	37	%33,3	5	%16,2	11	%3,8	3	%14,5	11	%6,3	4	جوان
%5,3	16	%0	0	%2,9	2	%5,1	4	%7,9	6	%6	1	جويلية
%2,3	7	%0	0	%1,5	1	%2,6	2	%3,9	3	%0	0	أوت
%2	6	%13,3	2	%1,5	1	%2,6	2	%1,3	1	%1,6	1	سبتمبر
%0,7	2	%0	0	%1,5	1	%0	0	%0	0	%1,6	1	نوفمبر
%2,3	7	%6,7	1	%1,5	1	%2,6	2	%1,3	1	%3,2	2	ديسمبر
%40	120	%26,7	4	%41,2	28	%38,5	30	%38,2	29	%46	29	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كانت مع الفئة التي لم تتعدى أقدميتها الخمسة سنوات بنسبة 46% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة وذلك بنسبة 41,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات وذلك بنسبة بلغت 38,5% والذين فاقت أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة 38,2% تليها فئة العمال المستجوبين الذين فاقت أقدميتهم الثلاثين سنة إذا بلغت نسبتها 26,7% فيما نجد 33,3% من عمال نفس هذه الفئة يجيبون أن آخر إصدار للجريدة كان في جوان 2015.

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلب العمال لا يتذكرون آخر عدد للجريدة ويبدل ذلك على عدم اهتمامهم بها حيث أن الجريدة تصدر شهريا وكان آخر عدد صدر للسنة الجارية التي أجرينا فيها بحثنا الميداني وجمع كل الاستمارات هو العدد ماي 2016، حيث أجابت فئة الإطارات بأنه العدد الأخير.

الجدول رقم 134: مناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أثناء فترات الراحة	147	49%
خلال التنقلات من العمل إلى المنزل	31	10,4%
أنفحصه في المنزل	13	31%
بدون إجابة	109	36,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه مناسبات التي يتم فيها قراءة الجريدة من قبل العمال المستجوبين حيث يتم قراءتها أثناء فترات الراحة بنسبة 49% و يقرئها بنسبة 10,4% من العمال المستجوبين خلال تنقلاتهم من العمل إلى المنزل بينما يتصفحها في المنزل نسبة 3,4% فقط.

الجدول رقم 135: علاقة متغير المستوى بمناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%49	147	4	%42,1	8	%80	4	%39,5	15	%91,7	11	%62	47	%37	19	%44	39	أثناء فترات الراحة
%10,4	31	2	%5,2	1	%0	0	%8	3	%0	0	%12	9	%12	6	%11	10	خلال التقلات من العمل إلى المنزل
%4,3	13	0	%0	0	%0	0	%8	3	%0	0	%6	5	%7	4	%1	1	أتحصه في المنزل
%36,3	109	3	%52,7	10	%20	1	%44,5	17	%8,3	1	%20	15	%44	23	%44	39	بدون إجابة
%100	300	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه كيف يقرأ العمال المستجوبون الجريدة الداخلية ويظهر من خلال النتائج أن الفئة التي سجلت أعلى النسب في قراءتها أثناء فترات الراحة هي فئة الحاملين للشهادة الماجستير بنسبة 91,7% وفئة حاصلي شهادة الدكتوراه بنسبة 80% تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 62% ثم تليها فئة العمال الذين تم تكوينهم داخليا بنسبة 44,5% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 44% ثم فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 42,1% ثم فئة المهندسين بنسبة 39,5% ثم فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 37%.

وكانت أعلى النسب التي سجلت عند الفئات التي لم تجيب على هذا السؤال حسب الترتيب سجلت عند فئة العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 52,7% تليها فئة المهندسين بنسبة 44,5% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى دون النهائي والمستوى النهائي بنسبة 44% لكل الفئتين. يبدو أن فترة الراحة هي الوقت المناسب لتصفح جريدة "أصداء سزيلغاز" لدى الفئات أعلى مستوى.

الجدول رقم 136: علاقة متغير الوظيفة بمنسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار			
%49	147	%33,3	21	%33,3	15	%48,5	51	%69,5	48	%66,6	10	%100	1	الإجابة
%10,4	31	%24	15	%11,1	5	%8,5	9	%1,5	1	%6,7	1	%0	0	
%4,3	13	%3,1	2	%4,5	2	%5	5	%3	2	%6,7	1	%0	0	أنفخصه في المنزل
%36,3	109	%39,6	25	%51,1	23	%38	40	%26	18	%20	3	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين من فئة الإطارات المسيرة هي التي تقرّ الجريدة الداخلية أثناء فترات الراحة بنسبة 100% تليها فئة الإطارات بنسبة 69,5% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 66,6% ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 50% تليها فئة ذوي الكفاءة العالية بنسبة 48,5% ثم تليها فئتي العمال ذوي الأدنى كفاءة وفئة المنفذين بنسبة 33,3% لكلا الفئتين.

أما أعلى نسب الفئات الوظيفية التي لم يتم إجابتها على هذا السؤال كانت عند فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 51,1% تليها فئة التنفيذ بنسبة 39,6% ويبدو كذلك من خلال هذا الجدول أن الفئات أعلى وظيفة هي التي تخصص فترة راحتها إلى قراءة جريدة "أصداء سونغاز"

الجدول رقم 137: علاقة متغير الأقدمية بمناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%49	147	%66,7	10	%53	36	%47,4	37	68,7%	37	%43	27	الإجابة أثناء فترات الراحة
%10,4	31											
%4,3	13	%6,6	1	%8,8	6	%2,6	2	%2,7	2	%3,1	2	أنقحصه في المنزل خلال التنقلات من العمل إلى المنزل
%36,3	109	%26,7	4	%28	19	%33,3	26	%38,1	29	%49,2	31	
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن فئات الأقدمية للعمال المستجوبين الذين أجابوا أن قراءة الجريدة الداخلية "أصداء سونغاز" تتم في فترات الراحة كانت سجلت أعلى نسبة عند فئة العمال ذوي الأقدمية التي تفوق الثلاثين سنة بنسبة 66,7%، تليها فئة العمال ذوي الأقدمية التي تفوق العشرين سنة بنسبة 53% تليها فئة العمال الذين فاقت أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة 48,7% تليها فئة العمال الذين فاقت أقدميتهم العشرة سنوات وذلك بنسبة بلغت 47,4% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات حيث بلغت نسبتهم 43% في حين لم يجيب 49,2% من هؤلاء العمال المستجوبين والمنتمين إلى هذه الفئة التي تقل أقدميتها عن خمسة سنوات. فكلما كان العامل المستجوب ذو خبرة طويلة في عمله كلما كان مهتما بهذه الوسيلة أو لأنهم من الجيل القديم الذي مازالت الوسيلة المكتوبة لها أهمية في حياتهم.

الجدول رقم 138: آراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث كمية المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	33	11%
2. (متوسط)	37	12,3%
3. (مقبول)	54	18%
4. (جيد)	17	5,7%
5. (ممتاز)	2	0,7%
دون إجابة	157	52,3%
المجموع	300	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 52,3% تليها فئة الذين أجابوا أنها مجلة مقبولة بنسبة 18% تليها فئة الذين أجابوا أنها متوسطة بنسبة 12,3% تليها فئة الذين أجابوا أنها سيئة جدا بنسبة 11% تليها فئة الذين وجدونها أنها جيدة بنسبة 5,7% تليها فئة الذين أجابوا أنها ممتازة بنسبة 0,7%. وسوف نحاول تفسير هذا التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 139: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث كمية المعلومات

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
33	%11	1	%5,3	1	%40	2	%5,3	2	%8,3	1	%9,2	7	%15,4	8	%12,4	11	1 (سيء جدا)
37	%12,3	0	%5,3	1	%20	1	%13,2	5	%41,7	5	%13,2	10	%13,5	7	%9	8	2 (متوسط)
54	%18	2	%26,3	5	%0	0	%18,4	7	%16,7	2	%28,9	22	%9,6	5	%12,4	11	3 (مقبول)
17	%5,7	0	%10,5	2	%0	0	%2,6	1	%8,3	1	%6,6	5	%3,8	2	%6,7	6	4 (جيد)
2	%0,7	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%1,9	1	%1,1	1	5 (ممتاز)
157	%52,3	6	%52,6	10	%40	2	%60,5	23	%25	3	%42,1	32	%55,8	29	%58,4	52	دون إجابة
300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة العمالية من العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال هم الذين تم تكوينهم داخليا بأعلى نسبة تبلغ 66,7% تليها فئة المهندسين بنسبة 60,5% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة بلغت 58,4% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 55,8% ثم فئة العمال الذين لديهم شهادة التكوين المهني بنسبة 52,6% تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 42,1% تليها فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 40% ثم فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 25%.

الجدول رقم 140: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من كمية المعلومات

المجموع	نسبة متوية	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	نسبة متوية	تكرار	
11%	33	15,9%	10	15,6%	7	7,6%	8	7,2%	5	13,3%	2	0%	0	100%	1	1 (سيء جدا)
12,3%	37	15,9%	10	13,3%	6	9,5%	10	13%	9	6,7%	1	50%	1	0%	0	2 (متوسط)
18%	54	12,7%	8	11,1%	5	21%	22	21,7%	15	26,7%	4	0%	0	0%	0	3 (مقبول)
5,7%	17	7,9%	5	4,4%	2	5,7%	6	1,4%	1	20%	3	0%	0	0%	0	4 (جيد)
0,7%	2	0%	0	0%	0	1,9%	2	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	5 (ممتاز)
52,3%	157	47,6%	30	55,6%	25	54,3%	57	56,5%	39	33,3%	5	50%	1	0%	0	دون إجابة
100%	300	100%	63	100%	45	100%	105	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين لم يبدوا رأيهم حول مجلة الداخلية "تور" من حيث كمية المعلومات من فئة الإطارات بلغت نسبتهم 56,5% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 55,6% وبلغت لدى فئة العمال ذوي الكفاءة العالية 54,3% تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% ثم فئة العمال المنفذين بنسبة 47,6% ثم فئة الإطارات العالية بنسبة 33,3% فيما أجابت فئة الإطارات السامية بنسبة 100% على أن مجلة الداخلية سيئة جدا من حيث كمية المعلومات. وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تعرف أكثر من غيرها محتوى المجلة وهي تراها غير مناسب من حيث كمية المعلومات.

الجدول رقم 141: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث كمية المعلومات

المجموع		40 - سنة		30 - سنة		20 - سنة		10 - سنة		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%11	33	%20	3	%7,4	5	%15,4	12	%11,8	9	%6,3	4	1 (سيء جدا)
%12,3	37	%6,7	1	%22,1	15	%12,8	10	%9,2	7	%6,3	4	2 (متوسط)
%18	54	%0	0	%22,1	15	%15,4	12	%19,7	15	%19	12	3 (مقبول)
%5,7	17	%20	3	%5,9	4	%6,4	5	%3,9	3	%3,2	2	4 (جيد)
%0,7	2	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	%1,6	1	5 (ممتاز)
%52,3	157	%53,3	8	%42,6	29	%50	39	%53,9	41	%63,5	40	دون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول التالي أن أكثر من نصف العمال المستجوبين من الفئة التي تقل أقدميتها عن خمسة سنوات لم تجيب على هذا السؤال وذلك بنسبة بلغت 63,5% تليها الفئة التي تفوق أقدميتها الخمسة سنوات بنسبة بلغت 53,9% وفئة التي تفوق أقدميتها الثلاثين سنة بنسبة بلغت 53,3% تليها الفئة التي تفوق أقدميتها العشرة سنوات بنسبة بلغت 50% تليها الفئة التي تفوق أقدميتها العشرين سنة بنسبة بلغت 42,6%.

الجدول رقم 142: آراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الحامل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	26	8,7%
2. (متوسط)	37	12,3%
3. (مقبول)	56	18,7%
4. (جيد)	19	6,3%
5. (ممتاز)	3	1%
دون إجابة	159	53%
المجموع	300	100%

يبين الجدول أعلاه رأي العمال المستجوبين في المجلة الداخلية من حيث الحامل حيث لم يجيب أكثر من نصفهم على هذا السؤال بنسبة بلغت 53% يليها أولئك الذين يجدون أن حامل المجلة مقبولا بنسبة 18,7% ويرى 12,3% من العمال المستجوبين أن حاملها متوسط و8,7% يرون أنه سيء جدا و6,3% يرون أنه جيد فيما يرى 1% أنه ممتاز.

الجدول رقم 143: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الحامل

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإيجابية
8,7%	26	11,1%	1	5,3%	1	40%	2	5,3%	2	8,3%	1	5,3%	4	15,4%	8	7,9%	1 (سيء جدا)
12,3%	37	0%	0	5,3%	1	20%	1	7,9%	3	25%	3	19,7%	15	5,8%	3	12,4%	2 (متوسط)
18,7%	56	22,2%	2	21%	4	0%	0	18,4%	7	33,3%	4	25%	19	15,4%	8	13,5%	3 (مقبول)
6,3%	19	0%	0	5,3%	1	0%	0	7,9%	3	8,3%	1	6,6%	5	7,7%	4	5,6%	4 (جيد)
1%	3	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	1,3%	1	0%	0	2,2%	5 (ممتاز)
53%	159	66,7%	6	63,1%	12	40%	2	60,5%	23	25%	3	42,1%	32	55,8%	29	58,4%	دون إجابة
100%	300	100%	9	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال بلغت 66,7% من فئة العمال المنفذين تليها فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة بلغت 63,1% ثم فئة المهندسين بنسبة 60,5% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 58,4% ثم العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 55,8% تليها فئة الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 42,1% ثم فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة حاملين شهادة الماجستير بنسبة 25%.

الجدول رقم 144: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الحامل

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	
%11	33	%15,9	10	%15,6	7	%7,6	8	%7,2	5	%13,3	2	1 (سيء جدا)
%12,3	37	%15,9	10	%13,3	6	%9,5	10	%13	9	%6,7	1	2 (متوسط)
%18,7	56	%11,1	7	%22,2	10	%19	20	%20,3	14	%33,3	5	3 (مقبول)
%6,3	19	%9,5	6	%0	0	%7,7	8	%4,3	3	%13,3	2	4 (جيد)
%1	3	%3,2	2	%0	0	%1	1	%0	0	%0	0	5 (ممتاز)
%53	159	%47,6	30	%55,6	25	%56,1	56	%56,5	39	%33,3	5	دون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال هم من فئة الإطارات بنسبة 56,5% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة بلغت 56,1% تليها فئة العمال ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 55,6% تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% تليها فئة العمال المنفذين بنسبة 47,6% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 33,3%، فيما نجد الإطارات المسيرة أجابت أن المجلة الداخلية سيئة جدا من حيث الحامل بنسبة 100%. نلاحظ من خلال النتائج أن أغلب العمال المستجوبين لا يعرفون المجلة من حيث الحامل والذين يعرفونها يجدونها سيئة من حيث الحامل.

الجدول رقم 145: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الحامل

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%8,7	26	%20	3	%5,9	4	%15,4	12	%6,5	5	%3,2	2	1 (سيء جدا)
%12,3	37	%6,7	1	%17,6	12	%9	7	%10,5	8	%14,3	9	2 (متوسط)
%18,7	56	%13,3	2	%26,5	18	%20,5	16	%16	12	%12,7	8	3 (مقبول)
%6,3	19	%6,7	1	%7,4	5	%5,1	4	%9,2	7	%3,2	2	4 (جيد)
%1	3	%0	0	%0	0	%0	0	%2,6	2	%1,6	1	5 (ممتاز)
%53	159	%53,3	8	%42,6	29	%50	39	%55,2	42	%65	41	دون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين من الفئة التي تقل أقدميتها عن خمسة سنوات لم تجيب على هذا السؤال بنسبة 65% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة بلغت 55,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 53,3% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة تبلغ 50% ثم الفئة التي تفوق أقدميتها العشرين سنة بنسبة 42,6%.

الجدول رقم 146: آراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث شكلها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	24	8%
2. (متوسط)	42	14%
3. (مقبول)	54	18%
4. (جيد)	19	6,3%
5. (ممتاز)	3	1%
بدون إجابة	158	52,7%
المجموع	300	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر العمال المستجوبين لم يعبروا عن رأيهم تجاه المجلة الداخلية من حيث شكلها وذلك بنسبة 52,7% في حين أجاب 18% أنها مقبولة شكلا وأجاب 14% أنها متوسطة شكلا و8% يرون أنها سيئة جدا فيما يرى 6,3% منهم أنها جيدة و1% يراها ممتازة. وسوف نحاول تفسير التفاوت لاحقا.

الجدول رقم 147: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث شكلها

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%8	24	%11,1	1	%5	1	%20	1	%5,3	2	%8,3	1	%7,9	6	%5,6	5	1 (سيء جدا)
%14	42	%0	0	%10,5	2	%40	2	%13,2	5	%25	3	%15,8	12	%14,6	13	2 (متوسط)
%18	54	%22,2	2	%16	3	%0	0	%18,4	7	%41,7	5	%22,4	17	%14,6	13	3 (مقبول)
%6,3	19	%0	0	%10,5	2	%0	0	%2,6	1	%0	0	%9,2	7	%5,6	5	4 (جيد)
%1	3	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%2,6	2	%1,1	1	5 (ممتاز)
%52,7	158	%66,7	6	%58	11	%40	2	%60,5	23	%25	3	%42,1	32	%58,4	52	دون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول شكل المجلة الداخلية "تور" حيث لم يدلوا في معظمهم على آرائهم على هذا السؤال هم من فئة العمال الذين تكونوا داخليا وذلك بنسبة 66,7% وتمثل أعلى نسبة حسب الفئات، تليها فئة المهندسين بنسبة 60,5%، تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 58,4%، تليها فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 58% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 55,8% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 42,1% ثم فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 25%.

الجدول رقم 149: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث شكلها

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		الفئات	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة	
%8	24	%20	3	%10,3	7	%7,7	6	%3,1	2		
%14	42	%6,7	1	%17,6	12	%17,9	14	%11,1	7	1 (سيء جدا)	
%18	54	%13,3	2	%22,1	15	%17,9	14	%14,3	9	2 (متوسط)	
%6,3	19	%6,7	1	%5,9	4	%6,4	5	%4,8	3	3 (مقبول)	
%1	3	%0	0	%1,5	1	%0	0	%1,6	1	4 (جيد)	
%52,7	158	%53,3	8	%42,6	29	%50	39	%65,1	41	5 (ممتاز)	
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	دون إجابة	
										المجموع	

يتبين من الجدول أعلاه أن فئة العمال التي تقل أقدميتهم عن خمسة سنوات التي لم تجيب على هذا السؤال بنسبة 65,1% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 5 سنوات بنسبة 53,9% وفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 30 سنة بنسبة 53,3% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 50% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 42,6%.

الجدول رقم 150: آراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الدورية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1. (سيء جدا)	43	14,3%
2. (متوسط)	37	12,3%
3. (مقبول)	46	15,3%
4. (جيد)	14	4,7%
5. (ممتاز)	2	0,8%
بدون إجابة	158	52,6%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 52,6% تليها فئة العمال الذين يرون أنها مقبولة من حيث دوريتها بنسبة 15,3% تليها فئة العمال الذين يرون أن دوريتها سيئة جدا تليها فئة العمال الذين يرون أنها متوسطة من حيث دوريتها، فيما يرى 4,7% أنها جيدة 0,8% أنها ممتازة.

الجدول رقم 151: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الدورية

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	التكوين المهني	شهادة التكوين	دكتوراه	هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي	فئات المستوى
					نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
43	1	1	1	1	5,2%	1	16,7%	2	15,8%	12	28,8%	15	9%	1 (سيء جدا)
37	0	2	2	1	10,5%	1	33,3%	4	17,1%	13	7,7%	4	10,1%	2 (متوسط)
46	2	4	4	0	21,1%	0	25%	3	17,1%	13	3,8%	2	15,7%	3 (مقبول)
14	0	1	1	0	5,2%	0	0%	0	6,6%	5	3,8%	2	5,6%	4 (جيد)
2	0	0	0	0	0%	0	0%	0	1,3%	1	0%	0	1,1%	5 (ممتاز)
158	6	11	11	2	58%	2	25%	3	42,1%	32	55,8%	29	58,4%	دون إجابة
300	9	19	19	5	100%	5	100%	12	100%	76	100%	52	100%	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال الذين تم استجوابهم من فئة المنفذين بنسبة 66,7% لم يجيبوا على هذا السؤال تليها فئة المهندسين بنسبة 60,5% ثم فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 58,4% وفئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 58% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 55,8% تليها نسبة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 42,1% ثم فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 25%.

الجدول رقم 152: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الدورية

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
14,3%	43	15,9%	10	13,3%	6	8,7%	6	20%	3	0%	0	100%	1	1 (سيء جدا)
15,3%	46	12,7%	8	13,3%	6	13%	9	13,3%	2	50%	1	0%	0	2 (متوسط)
15,3%	46	12,7%	8	13,3%	6	20,3%	14	33,3%	5	0%	0	0%	0	3 (مقبول)
4,7%	14	9,5%	6	4,4%	2	1,4%	1	0%	0	0%	0	0%	0	4 (جيد)
0,8%	2	0%	0	1,9%	2	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	5 (ممتاز)
52,6%	158	47,6%	30	55,6%	25	56,5%	39	33,3%	5	50%	1	0%	0	دون إجابة
100%	300	100%	63	100%	45	100%	69	100%	15	100%	2	100%	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف الإطارات لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 56,6% تليها فيه العمال ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 55,6% يليها العمال ذوي أعلى الكفاءة بنسبة 55,3% تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% تليها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 47,6% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 33,3% فيما يرى أغلبية الإطارات المسيرة بنسبة 100% أن مجلة "تور" سيئة جدا من حيث دوريتها.

الجدول رقم 153: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "تور" من حيث الدورية

المجموع	سنة 40 - 31		سنة 30 - 21		سنة 20 - 11		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	
الإجابة											
1 (سيء جدا)	%14,3	43	%26,7	4	%17,6	12	%19,2	15	%11,8	9	3
2 (متوسط)	%12,3	37	%13,3	2	%22,1	15	%11,5	9	%6,6	5	6
3 (مقبول)	%15,3	46	%6,7	1	%13,2	9	%14,1	11	%19,7	15	10
4 (جيد)	%4,7	14	%0	0	%4,4	3	%5,1	4	%6,6	5	2
5 (ممتاز)	%0,8	2	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	1
دون إجابة	%52,6	158	%53,3	8	%42,6	29	%50	39	%53,9	41	41
المجموع	%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	63

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 65% من العمال المستجوبين الذين نقل أقدامهم عن خمس سنوات لم يجيبوا على هذا السؤال تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدامهم الخمس سنوات بنسبة بلغت 53,9%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين فاقت أقدامهم الثلاثين سنة بنسبة بلغت 53,3%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدامهم العشرة بنسبة بلغت 50%، ثم تليها فئة العمال الذين فاقت أقدامهم العشرين سنة بنسبة بلغت 42,6%.

ويمكن تفسير النتائج التي وصلنا إليها فيما يخص مجلة "تور" أنها لم تكن معروفة عند أغلبهم والذين يعرفونها ليسوا على دراية بأنها توقفت عن الصدور منذ عام 2009.

الجدول رقم 154: آراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "تور"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جانفي 2015	12	4%
فيفري 2015	14	4,7%
مارس 2013	10	3,3%
أفريل 2014	11	3,7%
ماي 2015	14	4,7%
جوان 2015	10	3,3%
جويلية 2015	9	3%
أوت 2014	6	2%
سبتمبر 2014	1	1%
ديسمبر 2014	8	2,7%
بدون إجابة	203	67,7%
المجموع	300	100%

يعبر الجدول أعلاه عن آراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "النور" الداخلية حيث لم يدلي أكثر من نصف العمال المستجوبين عن رأيهم في هذا الشأن بنسبة 67,7% يليها 4,7% من الذين راجحوا تاريخ إصدارها إلى فيفري 2015 و 4,7% قالوا أنها صدرت في ماي 2015، فيما يرى 4 أن آخر عدد صدر كان في جانفي 2015 و 3,7% رأى أنه صدرت لآخر مرة في أفريل 2014 فيما يرى 3,3% أن تاريخ آخر إصدار كان في مارس 2013 و 3,3% يرى أنها صدرت في جوان 2015 و 3% يرى أنه كان آخر عدد للمجلة في جويلية 2015 فيما يرى 2,7% أن آخر عدد كان في ديسمبر 2014 فيما أجاب 2,7% أن آخر إصدار لها كان في أوت 2014 و 1% من العمال المستجوبين صرح بأن آخر عدد للمجلة كان في سبتمبر 2014.

الجدول رقم 155: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "نور"

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%4	12	1	%0	0	%7,9	3	%0	0	%0	0	%7,9	6	%0	0	%2,2	2	الإيجابية
%4,7	14	1	%5,3	1	%2,6	1	%0	0	%0	0	%3,9	3	%1,9	1	%7,9	7	جانفي
%3,3	10	1	%0	0	%2,6	1	%0	0	%0	0	%2,6	2	%3,8	2	%4,5	4	فيفري
%3,7	11	0	%0	0	%5,3	2	%8,3	1	%7,9	6	%0	0	%2,2	2	%7,9	7	مارس
%4,7	14	0	%5,3	1	%2,6	1	%8,3	1	%2,6	2	%3,8	2	%7,9	7	%4,5	4	أفريل
%3,3	10	0	%5,3	1	%0	0	%16,7	2	%2,6	2	%3,8	2	%3,4	3	%3,4	3	ماي
%3	9	0	%10,5	2	%0	0	%0	0	%0	0	%2,6	2	%3,8	2	%3,4	3	جوان
%2	6	0	%0	0	%20	1	%5,3	2	%0	0	%0	0	%3,8	2	%1,1	1	جويلية
%1	3	0	%5,3	1	%0	0	%0	0	%0	0	%2,6	2	%0	0	%0	0	أوت
%2,7	8	0	%5,3	1	%2,6	1	%8,3	1	%0	0	%0	0	%0	0	%5,6	5	سبتمبر
%67,7	203	6	%63,2	12	%71,1	27	%58,3	7	%67,1	51	%78,8	41	%61,8	55	%100	89	ديسمبر
%100	300	9	%100	19	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	%100	89	دون إجابة
																	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت في فئات العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال هي فئة العمال الذين يحملون بشهادة الدكتوراه بنسبة 80% تليها فئة العمال الذين لا يتعدى مستواهم النهائي بنسبة 78,8% تليها فئة المهندسين حيث بلغت نسبتهم 71,1%، ثم فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة بلغت 67,1% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 66,7% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 63,2% تليها فئة العمال الذين لم يتعدى مستواهم دون المستوى النهائي بنسبة 61,8% ثم تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 58,3%.

الجدول رقم 156: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "تور"

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسنر		الفئات
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
%4	12	%4,8	3	%0	0	%3,8	4	%5,8	4	%6,7	1	%0	جانفي
%4,7	14	%7,9	5	%6,7	3	%3,8	4	%2,9	2	%0	0	%0	فيفري
%3,3	10	%3,2	2	%6,7	3	%3,8	4	%1,4	1	%0	0	%0	مارس
%3,7	11	%9,5	6	%4,4	2	%0	0	%2,9	2	%6,7	1	%0	أفريل
%4,7	14	%7,9	5	%2,2	1	%4,8	5	%1,4	1	%13,3	2	%0	ماي
%3,3	10	%0	0	%8,9	4	%1,9	2	%4,3	3	%6,7	1	%0	جوان
%3	9	%6,3	4	%4,4	2	%2,9	3	%0	0	%0	0	%0	جويلية
%2	6	%0	0	%0	0	%2,9	3	%2,9	2	%0	0	%100	أوت
%1	3	%1,6	1	%0	0	%1,9	2	%0	0	%0	0	%0	سبتمبر
%2,7	8	%4,8	3	%8,9	4	%1	1	%0	0	%0	0	%0	ديسمبر
%67,7	203	%54	34	%57,8	26	%73,3	77	%78,3	54	%66,7	10	%0	دون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت عند فئات العمال المستجوبين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال هي فئة الإطارات السامية بنسبة 100% تليها فئة الإطارات بنسبة 78,3%، تليها فئة العمال ذوي الأعلى كفاءة بنسبة بلغت 73,3% ثم فئة الإطارات العالية بنسبة 66,7% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي أدنى الكفاءة بنسبة 57,8% تليها فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 54% فيما أجابت فئة الإطارات بأغلبية أن آخر إصدار للمجلة كان في أوت 2014 وذلك بنسبة 100%.

الجدول رقم 157: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "تور"

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%4	12	%6,7	1	%4,4	3	%2,6	2	%5,3	4	%3,2	2	الإيجابية
%4,7	14	%6,7	1	%4,4	3	%5,1	4	%1,3	1	%1,6	1	جانفي
%3,3	10	%6,7	1	%4,4	3	%5,1	4	%1,3	1	%1,6	1	فيفري
%3,7	11	%0	0	%5,9	4	%2,6	2	%2,6	2	%4,8	3	مارس
%4,7	14	%0	0	%7,4	5	%5,1	4	%5,3	4	%1,6	1	أفريل
%3,3	10	%6,7	1	%7,4	5	%1,3	1	%0	0	%4,8	3	ماي
%3	9	%0	0	%1,5	2	%1,3	1	%5,3	4	%4,8	3	جوان
%2	6	%0	0	%1,5	1	%2,6	2	%1,3	1	%3,2	2	جويلية
%1	3	%0	0	%0	0	%0	0	%3,9	3	%0	0	أوت
%2,7	8	%6,7	1	%4,4	3	%3,8	3	%0	0	%1,6	1	سبتمبر
%67,7	203	%66,7	10	%60,3	41	%67,9	53	%69,7	53	%73	46	ديسمبر
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	بدون إجابة
												المجموع

343

الجدول رقم 158: مناسبات قراءة مجلة "تور" من قبل العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أثناء فترات الراحة	76	25,3%
خلال التنقلات بين المنزل والعمل	33	11%
أتصفحها في المنزل	10	3,3%
بدون إجابة	181	60,4%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه مناسبات قراءة المجلة الداخلية "تور" من قبل العمال المستجوبين حيث لم يجيب أكثر من نصف العمال المستجوبين وذلك بنسبة بلغت 60,4% فيما يتم قراءتها أثناء فترات الراحة من قبل 25,3% من العمال المستجوبين و 11% يقرأها خلال التنقلات بين المنزل والعمل ويتصفحها في المنزل 3,3%.

الجدول رقم 159: علاقة متغير المستوى بمناسبات قراءة مجلة "تور" من قبل العمال المستجوبين

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%25,3	76	%33,3	3	%26,3	5	%40	2	%18,4	7	%51,1	23	%29,3	10	%22,3	20	أثناء فترات الراحة
%11	33	%0	0	%16	3	%0	0	%10,5	4	%13,3	6	%14,7	5	%13,4	12	خلال التنقلات بين المنزل والعمل
%3,3	10	%0	0	%5,1	1	%0	0	%2,7	1	%4,5	2	%9	3	%2,3	2	أفخصه في المنزل
%60,4	181	%66,7	6	%52,6	10	%60	3	%68,4	26	%31,1	14	%47	16	%62	55	دون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	45	%100	34	%100	89	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين من فئة المهندسين لم تجيب على هذا السؤال بنسبة بلغت 68,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 66,7% ثم تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 62% تليها فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 60% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 52,6% ثم فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 47% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 31,1% و بنسبة 16,7% عند الذين يحملون شهادة الماجستير، في حين يقرأ الجريدة أثناء فترات الراحة بنسبة 51,1% من العمال الحاملين لشهادة الليسانس، و 50% من العمال الحاملين لشهادة الماجستير.

346

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات		
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار					
%25,3	76	%24	15	%22,2	10	%27,6	29	%23,1	16	%33,3	5	%0	0	100	1	الإيجابية
%11	33	%22,2	14	%9	4	%9,5	10	%6	4	%6,7	1	%0	0	%0	0	
%3,3	10	%1,5	1	%4,4	2	%3,8	4	%4,3	3	%0	0	%0	0	%0	0	أنفحصه المنزل
%60,4	181	%52,5	33	%64,4	29	%59,1	62	%66,6	46	%60	9	%100	2	%0	0	دون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف الإطارات السامية لم تجيب على هذا السؤال بنسبة 100% تليها فئة الإطارات بنسبة 66,6% تليها فئة العمال ذوي أدنى كفاءة بنسبة 64,4% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 60% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 59,1% تليها فئة العمال المنفذين بنسبة 52,3% فيما يقرؤها الإطارات السامية أثناء فترات الراحة بأغلبية بنسبة 100%.

347

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة بلغت 73,3% تليها فئة العمال الذين فاقت أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة بلغت 63,2% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمسة سنوات بنسبة بلغت 62%، ثم الفئة التي تفوق العشرة سنوات بنسبة 58,9% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 54,4%.

وتؤكد نتائج مرة أخرى على عدم اهتمام العمال بالمجلة حيث لم يجيب عن هذا السؤال أغلب العمال بكل الفئات السوسيو المهنية المختلفة.

خلاصة الفصل:

يتصفح العمال المستجوبين جريدة "أصداء سونلغاز" في أوقات فراغهم على عكس مجلة "نور" التي لم يدلي تجاهها أي رأي بحيث لم يتم الإجابة على هذا سؤال من قبل الأغلبية وذلك لسبب واحد ألا وهي مجلة غير معروفة لديهم ولم يتلقوها بتاتا.

وقد صرح معظم المستجوبين أن الجريدة والمجلة لا تعالجان مواضيع تهمهم ألا وهي المواضيع التي تتعلق بعملهم مباشرة أولا ثم نشاطات المجمع وفروعه. فهي كما أجاب بعضهم أنها تستجيبان إلا جزئيا لحاجاتهم الإعلامية ويتضح من خلال هذا الفصل أن أكثر الفئات التي تتصفح الجريدة والمجلة الداخلية هي الفئات التي يكون عملها داخل الإدارة عكس العمال الذين يشتغلون في الميدان لأنهم لا يجدون وقت لتصفح هذه الوسائل الإعلامية، كما أن رأيهم حول الجريدة الداخلية على العموم فهي مقبولة من حيث كمية المعلومات ومن حيث الحامل وشكلها الحالي ودوريتها أما فيما يخص المجلة فلم يتم تقييمها لأن في معظم الفئات العمالية لا يعرفون هذه المجلة.

الفصل السابع

أهمية الاتصال المؤسسي

والصورة في مجمع سونلغاز وفروعه

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نعرض نتائج البحث الميداني التي تعطي لنا نظرة عن أهمية الاتصال المؤسسي عند العمال المستجوبين الذين يعتبرون أول جمهور المجمع وفروعه وذلك بالتعرض إلى المحاور التالية:

- أهمية الاتصال المؤسسي.
- أهمية وجود قسم الاتصال المؤسسي والمكلف به.
- أهمية الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي.
- أهداف و جماهير الاتصال المؤسسي.
- أنماط الاتصال المؤسسي.

وفي المبحث الثاني نتعرض إلى تأثير هذا الاتصال المؤسسي على صورة مؤسسة سونلغاز من خلال آراء العمال حول أثار الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسة وآرائهم حول نظرة الزبائن للمجمع وفروعه ونظرتهم لحاجات زبائنهم وصورة سونلغاز عند العمال المستجوبين في حد ذاتهم.

وفي المبحث الثالث تعرضنا فيه لمعرفة آراء العمال حول عناصر تكوين صورة المجمع والقيم التي يتبناها المجمع ونظرة العمال المستجوبين لها والميادين مشاركة المجمع في المشاريع الاستثمارية ومدى رضاهم عنها. وهل تتوافق هذه القيم للمجمع وفروعه مع مختلف الميادين الاجتماعية، والعلمية، والثقافية والاجتماعية.

المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للاتصال المؤسسي وأهميته

نتعرض في هذا المبحث كيف يرى العمال الذين تم استجوابهم الاتصال المؤسسي وأهميته لمؤسسة سونلغاز سواء كان في المجمع أو في فروعه معرضين بذلك نتائج البحث الميداني فيما يخص النقاط التالية:

- أهمية الاتصال المؤسسي من خلال أهمية وجود قسم الاتصال، مكلف بالاتصال المؤسسي، وجود ميزانية لهذا الاتصال.
- أنماط الاتصال المؤسسي و جماهيره.
- أهداف هذا الاتصال.

الجدول رقم 162: آراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي

الإجابة	التكرار	النسبة %
رئيسي في المؤسسة	104	34,7%
ضروري في المؤسسة	108	36%
مهم للمؤسسة	69	23%
اختياري في المؤسسة	13	4,3%
أخرى	6	2%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي، حيث يرى 36% أن هذا النوع الاتصالي ضروري في المؤسسة، في حين يرى 34,7% أنه رئيسي، ويرى 23% أنه مهما للمؤسسة، في حين يرى 4,3% أن هذا النوع الاتصالي هو اختياري للمؤسسة. وقد قدم 2% من العمال المستجوبين إجابات أخرى.

الجدول رقم 163: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي

المجموع		تكوين داخلي		تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%34,7	104	%22,2	2	%21,1	4	%60	3	%39,5	15	%58,3	7	%46,1	35	%34,6	18	%22,5	20			أساسي في المؤسسة
%36	108	%55,6	5	%57,9	11	%20	1	%31,6	12	%41,7	5	%30,3	23	%40,4	21	%33,7	30			ضروري في المؤسسة
%23	69	%22,2	2	%21,1	4	%20	1	%23,7	9	%0	0	%22,4	17	%15,4	8	%31,5	28			مهم للمؤسسة
%4,3	13	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%5,8	3	%11,2	10			اختياري في المؤسسة
%2	6	%0	0	%0	0	%0	0	%5,3	2	%0	0	%1,3	1	%3,8	2	%1,1	1			أخرى
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89			المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الاتصال المؤسسي هو ضروري للمجمع وفروعه كانت عند فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 57,9% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 55,6% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 41,7% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 40,4%، تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 33,7% ثم فئة المهندسين بنسبة 31,6% ثم فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 30,3% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 20%. في حين أجاب 60% من العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بأن

الاتصال المؤسسي أساسي للمؤسسة، تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 58,3% تليها فئة الحاملين شهادة الليسانس بنسبة تبلغ 46,1% ثم تليها فئة المهندسين بنسبة بلغت 39,5%. تتفق كل الفئات على أن الاتصال ضروري في المؤسسة خاصة عند أولئك الذين لديهم مستوى أدنى في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل الجماعي الذي يؤدنه ميدانيا.

الجدول رقم 164: علاقة الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي

الفئات	إطار مسير		إطار عالي سامي		إطار عالي		إطار		عالي الكفاءة		أدنى كفاءة		عامل منفذ		المجموع	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإيجابية																
أساسي في المؤسسة	100%	1	50%	1	60%	9	46,4%	32	35,2%	37	22,2%	10	42,9%	27	34,7%	104
ضروري في المؤسسة	0%	0	50%	1	20%	3	33,3%	23	37,1%	39	33,3%	15	42,9%	27	36%	108
مهم للمؤسسة	0%	0	0%	0	13,3%	2	18,8%	13	22,9%	24	28,9%	13	27%	17	23%	69
اختياري في المؤسسة	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	2,9%	3	11,1%	5	7,9%	5	4,3%	13
أخرى	0%	0	0%	0	6,7%	1	1,4%	1	1,9%	2	4,4%	2	0%	0	2%	6
المجموع	100%	1	100%	2	100%	15	100%	69	100%	105	100%	45	100%	63	100%	300

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الاتصال المؤسسي ضروري للمجمع وفروعه هم فئة العمال من الإطارات السامية بنسبة بلغت 50% تليها فئة العمال الذين ينتمون إلى فئة المنفذين بنسبة 42,9%، تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 37,1%، تليها فئة الإطارات وفئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 33,3% لكلا الفئتين تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 20%.

وقد أجاب الإطارات السامية بأن الاتصال المؤسسي أساسي للمجمع وفروعه بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 60% وهو أكبر من نسبة الإطارات السامية التي أجابت أن الاتصال المؤسسي ضروري للمجمع وفروعه، تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% وتليها فئة الإطارات بنسبة 46,4%. وهذا يدل على مدى اهتمام هذه الفئة وهي الإطارات على اعتبار الاتصال المؤسسي ضروري بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم 165: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي

المجموع	نسبة متئوية	40 - سنة		30 - سنة		20 - سنة		10 - سنوات		5 سنوات		الفئات
		تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	
104	34,7%	6	40%	20	29,4%	23	29,5%	29	38,2%	26	41,3%	أساسي في المؤسسة
108	36%	4	26,7%	28	41,2%	32	41%	26	34,2%	18	28,6%	ضروري في المؤسسة
69	23%	3	20%	18	26,5%	19	24,4%	16	21,1%	13	20,6%	مهم للمؤسسة
13	4,3%	1	6,7%	2	2,9%	3	3,8%	2	2,6%	5	7,9%	اختياري في المؤسسة
6	2%	1	6,7%	0	0%	1	1,3%	3	3,9%	1	1,6%	أخرى
300	100%	15	100%	68	100%	78	100%	76	100%	63	100%	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الاتصال المؤسسي ضروري للمؤسسة ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة وقد بلغت نسبتهم 41,2%، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة بلغت 41% ثم تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 34,2% وتليها فئة العمال الذين لم تتعدى أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة بلغت 28,6% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة بلغت 26,7%.

بينما أجاب أقرب من نصف العمال المستجوبين الذين لديهم خبرة لا تتعدى الخمس سنوات بأن الاتصال المؤسسي أساسي للمجمع وفروعه بنسبة 41,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 34,2%.

فالاتصال المؤسسي ضروري في مجمع سونغاز عند معظم العمال المستجوبين باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

الجدول رقم 166: رأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع و الفروع على مديرية أو قسم للاتصال المؤسسي

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	159	53%
لا	127	42,3%
بدون إجابة	14	4,7%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه إجابات العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع أو فروع على مديرية أو قسم للاتصال المؤسسي حيث أجاب أكثر من نصف منهم بنعم بنسبة بلغت 53% في حين أجاب 42,3% من هؤلاء المستجوبين بالنفي. ولم يتقدم بالإجابة على هذا السؤال إلا 4,7% من العمال المستجوبين.

الجدول رقم 167: علاقة متغير المستوى برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسسي

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوره		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%53	159	2	%57,9	11	%60	3	%47,4	18	%75	9	%64,5	49	%30,8	16	%57,3	51	نعم
%42,3	127	7	%42,1	8	%40	2	%39,5	15	%25	3	%32,9	25	%65,4	34	%37,1	33	لا
%4,7	14	0	%0	0	%0	0	%13,2	5	%0	0	%2,6	2	%3,8	2	%5,6	5	بدون إجابة
%100	300	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بنعم ينتمون إلى فئة العمال الذين يحملون شهادة الماجستير وذلك بنسبة بلغت 75%، تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة تبلغ 64,5%، تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 60% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 57,9% ثم فئة العمال الذين لديهم مستوى دون النهائي بنسبة 57,3%، ثم فئة العمال المهندسين بنسبة 47,4% ثم فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 30,8% في حين أجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين من هذه الفئة بالنفي حيث بلغت النسبة 65,4%.

أما فئة العمال المستجوبين المنفذين فقد أجاب بنعم على هذا السؤال بنسبة 22,2% في حين أجاب العمال المستجوبين من تونس هذه الفئة بالنفي بنسبة 77,8%.

الجدول رقم 168: علاقة متغير الوظيفة برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسسياتي

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	
%53	159	%50,8	32	%49,5	52	%68,1	47	%73,3	11	%0,0	0	نعم
%42,3	127	%44,4	28	%45,7	48	%29	20	%20	3	%100	1	لا
%4,7	14	%4,8	3	%4,8	5	%2,9	2	%6,7	1	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة الإطارات العالية أجابوا بنعم وذلك بنسبة بلغت 73,3%، تليها فئة الإطارات بنسبة 68,1% ثم فئة العمال المنفذين بنسبة 50,8% ثم فئة الإطارات السامية حيث بلغت نسبتهم 50% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 49,5% تليها فئة العمال ذو الكفاءة الأدنى بنسبة 35,6%. فيما عبر بالرفض أغلبية العمال المستجوبين من فئة الإطارات السامية بنسبة 100% وفئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة بلغت 57,8%.

الجدول رقم 169: علاقة متغير الأقدمية برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسسي

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%53	159	%53,3	8	%54,4	37	%46,2	36	%59,2	45	%52,4	33	الإجابة
%42,3	127	%40	6	%39,7	27	%50	39	%36,8	28	%42,9	27	لا
%4,7	14	%6,7	1	%5,9	4	%3,8	3	%3,9	3	%4,8	3	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بنعم ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات حيث بلغت نسبتهم 59,2%، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة تبلغ 54,4% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة وذلك بنسبة 53,3% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 52,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة تبلغ 46,2%، في حين نجد نصف العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى هذه الفئة الأخيرة أجابوا بالرفض حيث بلغت نسبتهم 50%. نلاحظ من خلال النتائج الإجابة على السؤال أنه على الرغم من أن أغلب الإجابات كانت مؤيدة لفكرة وجود قسم أو مديرية للاتصال المؤسسي إلا أن هناك مازال من يعتقد أنه يوجد ضرورة لوجود هذا القسم في مؤسسته.

الجدول رقم 170: آراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مهمة مرفقة إلى قسم أو مديرية أخرى	38	12,6%
نقص الموارد البشرية و/أو المالية	27	9%
غياب إرادة الإدارة	44	14,7%
بدون إجابة	191	63,7%
المجموع	300	100%

يظهر من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين ليس لديهم رأي حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم سواء كان في المجمع أو في فروعه وذلك بنسبة بلغت 63,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يصرحون سبب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم إلى غياب إرادة الإدارة وذلك بنسبة تبلغ 14,7%، ثم تليها الفئة التي ترد السبب إلى أنها مهمة مرفقة إلى قسم أو مديرية أخرى أما الفوج الأخير من العمال المستجوبين فيرد سبب ذلك إلى نقص الموارد البشرية و/أو المالية بنسبة 9%.

الجدول رقم 171: علاقة متغير المستوى بآراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%12,6	38	%11,2	1	%15,8	3	%20	1	%13,1	5	%16,7	2	%12,2	7	%13,4	12	مهمة مرفقة إلى قسم أو مديرية أخرى
9%	27	%22,2	2	%10,5	2	%0	0	%2,7	1	%7,1	4	%23,1	12	%6,8	6	نقص الموارد البشرية و/أو المالية
%14,7	44	%33,3	3	%15,8	3	%0	0	%15,8	6	%14,1	8	%26,9	14	%11,2	10	غياب إرادة الإدارة
%63,7	191	%33,3	3	%57,9	11	%80	4	%68,4	26	%66,6	38	%36,6	19	%68,6	61	بدون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	52	%100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لم يبدوا رأيهم حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم هم من فئة العمال ذوي المستوى ما بعد التخرج حيث بلغت نسبة الحاملين لشهادة الماجستير 83,3% تليها فئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 80%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى دون النهائي وذلك بنسبة 68,6% تليها فئة المهندسين بنسبة 68,4% ثم فئة العمال الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 66,6%، تليها فئة العمال

المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 57,9% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 36,6% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%.

من الملاحظ من خلال النتائج أن الفئات العالية المستوى هي التي لم تبدي رأيها حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه، تليها الفئات ذات المستوى أقل مستوى ثم الأدنى. وكان العمال ذوي المستوى العالي لا يريدون إعطاء رأيهم بهذا الخصوص إما لعدم درابتهم بأهمية هذا العنصر أو لأنهم لا يريدون توريط أنفسهم بإعطاء رأي ليس من اختصاصهم.

الجدول رقم 172: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%12,6	38	%12,6	8	%22,2	10	%11,5	12	%10,2	7	%0	0	%0	0	%100	1	مهمة مرفقة إلى قسم أو مديرية أخرى
%9	27	%8	5	%17,8	8	%12,3	13	%1,4	1	%0	0	%0	0	%0	0	
%14,7	44	%17,4	11	%15,6	7	%18,1	19	%7,3	5	%13,3	2	%0	0	%0	0	غياب إرادة الإدارة
%63,7	191	%62	39	%44,4	20	%58,1	61	%81,1	56	%86,7	13	%100	2	%0	0	
%100	804	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لم يبدو رأيهم فيما يخص أسباب عدم وجود مديرية أو قسم الاتصال المؤسسي في مؤسستهم ينتمون إلى فئة الإطارات السامية بنسبة تبلغ 100% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 58,1% في حين لم يجيب على هذا السؤال 44,4% من العمال المستجوبين الذين من فئة التنفيذيين بنسبة 62% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 58,1% في حين لم يجيب على هذا السؤال 44,4% من العمال المستجوبين الذين ينتمون لفئة المنفذين. و نلاحظ أن 100% من الإطارات المسيرة أنه من أسباب عدم وجود هيئة (قسم أو مديرية) تتكفل بمهمة الاتصال المؤسسي في مؤسستهم أن هذه المهمة أوكلت إلى مديرية أخرى.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أنه كلما كان العامل قريب عن إدارة العليا للمجمع وفروعه كان يجيب على السؤال بكل وضوح.

364

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لم يبلوا بإجابتهم حول هذا السؤال هم من الفئة التي تقل أقدمتها عن خمس سنوات بنسبة 68,2% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدمتهم الخمس سنوات بنسبة 67,1% و الذين تفوق أقدمتهم العشرين سنة بنسبة 67,6%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدمتهم الثلاثين سنة بنسبة 66,7% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشر سنوات بنسبة 52,5%.

من الملاحظ أن أعلى نسبة مثلتها فئة العمال المستجوبين الذين تقل خبرتهم في المجمع وفروعه.

الجدول رقم 174: آراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسسي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	168	56%
لا	113	37,7%
بدون إجابة	19	6,3%
المجموع	913	100%

من الملاحظ من الجدول أعلاه أنه أكثر من نصف العمال المستجوبين يقرون أنه يوجد مكلف بالاتصال المؤسسي وذلك بنسبة 56% فيما يعتقد 37,7% من هؤلاء العمال المستجوبين أنه لا يوجد مكلف بهذا النوع الاتصالي، أما 6,3% منهم لم يدلي بإجابة على هذا السؤال.

الجدول رقم 175: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسسي

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
الإيجابية																	
نعم	56%	168	63,2%	12	40%	2	52,6%	20	83,3%	10	68,4%	52	40,4%	21	50,6%	45	
لا	37,7%	113	30,8%	7	40%	2	39,5%	15	16,7%	2	25%	19	53,8%	28	41,6%	37	
بدون إجابة	6,3%	19	0%	0	20%	1	7,9%	3	0%	0	6,6%	5	5,8%	3	7,9%	7	
المجموع	100%	300	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال الذين أجابوا بنعم يمثلون فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير وذلك بنسبة 83,3% تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 68,4% يليها العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 66,7% تليها فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 63,2% تليها فئة المهندسين بنسبة 52,6% ثم العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 50,6% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 40,4% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40%.

فيما نجد أعلى نسبة من العمال المستجوبين الذين أجابوا بالنفي فكانت عند فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 53,8% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40%.

نستنتج أن أغلب الفئات تفر بوجود مكلف بهذه الوظيفة.

367

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
												نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
%56	168	%50,8	32	%40	18	%55,2	58	%66,7	46	%80	12	%100	2	%0	0	نعم
%37,7	113	%42,9	27	%53,3	24	%40	42	%24,6	17	%13,3	2	%0	0	%100	1	لا
%6,3	19	%6,3	4	%6,7	3	4,8	5	%8,7	6	%6,7	1	%0	0	%0	0	بدون إيجابية
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

الجدول رقم 177: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكافء بالاتصال المؤسسي.

الفئات	5 سنوات		10 - 5 سنوات		20 - 11 سنة		30 - 21 سنة		40 - 31 سنة		المجموع	
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية
الإيجابية												
نعم	37	%58,7	43	%56,6	38	%48,7	41	%60,3	9	%60	168	%56
لا	24	%38,1	26	%34,2	35	%44,9	22	%32,4	6	%40	113	%37,7
بدون إجابة	2	%3,2	7	%9,2	5	%6,4	5	%7,4	0	%0	19	%6,3
المجموع	63	%100	76	%100	78	%100	68	%100	15	%100	300	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشرين سنة بنسبة 60,3% هم الذين أجابوا بأعلى نسبة بأن هناك من يتكفل بوظيفة الإتصال المؤسسي، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم الثلاثين سنة بنسبة 60% تليها فئة العمال الذين تقل أقدمتهم عن خمس سنوات بنسبة 58,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدمتهم الخمس سنوات بنسبة 56,6% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشر سنوات بنسبة 48,7%.

من الواضح أن جميع الفئات تفر بوجود شخص يتكفل بمهمة وظيفة الاتصال المؤسسي في كل من المجموع وفي فروعه.

الجدول رقم 178: آراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	111	37%
لا	140	46,7%
بدون إجابة	49	16,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين فيما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي حيث يرى قرابة من نصف العمال المستجوبين أن المجمع وفروعه لا يخصصون ميزانية لهذه الوظيفة وذلك بنسبة 46,7% في حين يرى 37% العكس وتبقى فئة ضئيلة لم تجيب على هذا السؤال وذلك بنسبة 16,3%.

الجدول رقم 179: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة بالاتصال المؤسسي

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%37	111	%33,3	3	%57,9	11	%20	1	%31,6	12	%33,3	4	%39,5	30	%42,7	38	الإجابة
%46,7	140	%44,4	4	%31,6	6	%40	2	%44,7	17	%42,1	5	%61,5	32	%47,2	42	نعم
%16,3	49	%22,2	2	%10,5	2	%40	2	%23,7	9	%18,4	3	%15,4	8	%10,1	9	لا
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	89	بدون إجابة
																المجموع

078

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أنه لا يخصص للاتصال المؤسسي ميزانية ينتمون إلى فئة العمال الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 61,5% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 47,2% ثم فئة المهندسين بنسبة 44,7% وفئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 44,4% تليها فئة العمال الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 42,1% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 41,7% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% ثم فئة العمال الحاملين شهادة التكوين المهني بنسبة 31,6%. في حين يرى 57,9% من العمال المستجوبين و الذين ينتمون إلى فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني أن هناك ميزانية مخصصة للاتصال المؤسسي أما فئة العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة الدكتوراه لم يدلو برأيهم وذلك بنسبة 40%.

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئات المستجوبة من المستوى الأدنى يتفقد مع ذوي المستوى الجامعي بنسب متقاربة على أن هناك ميزانية تخصص لهذه الوظيفة في مؤسستهم.

الجدول رقم 180: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسساتي

المجموع	تكرار	نسبة مئوية	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%37	111	%36,5	23	%33,3	15	%34,3	36	%39,1	27	%53,3	8	%100	0	0	نعم
%46,7	140	%55,6	35	%51,1	23	%47,6	50	%42	29	%20	3	%0	0	0	لا
%16,3	49	%7,9	5	%15,6	7	%18,1	19	%18,8	13	%26,7	4	%0	0	1	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	1	المجموع

يظهر في الجدول أعلاه أن العمال الذين أجابوا بعدم وجود ميزانية مخصصة للاتصال المؤسساتي ينتمون إلى فئة المنفذين بنسبة 55,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 51,1% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 47,6% تليها فئة الإطارات بنسبة 42% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 20%.

في حين يرى أغلبية العمال المستجوبين من فئة الإطارات السامية العالية أنه يوجد ميزانية مخصصة للاتصال المؤسساتي تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 53,3% أما فئة الإطارات المسيرة فلم يبدوا برأيهم بنسبة 100%.

نلاحظ من خلال النتائج أن الفئات الوظيفية التي تمثل الإدارة هي التي لم تدلي برأيها.

الجدول رقم 181: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين فيما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي.

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%37	111	%26,7	4	%39,7	27	%34,6	27	%38,2	28	%38,1	24	الإجابة
%46,7	140	%46,7	7	%41,2	28	%50	39	%50	38	%44,4	28	نعم
%16,3	49	%26,7	4	%19,1	13	%15,4	12	%11,8	9	%17,5	11	لا
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	بدون إجابة
المجموع												

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال الذين يرون أن مؤسستهم لا تخصص ميزانية للاتصال المؤسسي هم من فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 50% وكذلك فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات و بنفس النسبة، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 46,7% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 44,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 41,2%.

الجدول رقم 182: آراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسساتهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال المالي	96	19,4%
الاتصال الحدتي	208	42,1%
الاتصال الأزماتي	105	24,3%
الاتصال الوظيفي	85	17,2%
المجموع	494	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العمال المستجوبين أجابت أن الاتصال الحدتي هو نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسساتهم وذلك بنسبة بلغت 42,1% تليها فئة العمال التي ترى أن النمط السائد في مؤسساتهم هو الاتصال الأزماتي وذلك بنسبة بلغت 24,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن النمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسساتهم سواء في المجمع أو في فروعه هو الاتصال المالي بنسبة 19,4% ومنهم من يجد أن النمط الاتصال المؤسسي السائد هو الاتصال الوظيفي بنسبة 17,2%.

الجدول رقم 183: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
96	19,4%	30,8%	4	23,5%	8	20%	2	14,8%	8	19,2%	5	19,6%	22	16,9%	14	20,4%	33	الإجابة
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
208	42,1%	38,5%	5	29,4%	10	40%	4	53,7%	29	42,3%	11	48,2%	54	48,2%	40	34%	55	الاتصال المالي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
105	21,3%	23,1%	3	26,5%	9	20%	2	18,5%	10	19,2%	5	16,1%	18	19,3%	16	25,9%	42	الاتصال الحدي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
85	17,2%	7,7%	1	20,6%	7	20%	2	13%	7	19,2%	5	16,1%	18	15,7%	13	19,8%	32	الاتصال أزماتي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
494	100%	100%	13	100%	34	100%	10	100%	54	100%	26	100%	112	100%	83	100%	162	المجموع
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم هو الاتصال الحدي هم من فئة المهندسين وذلك بنسبة بلغت 53,7% يليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الليسانس وذوي المستوى النهائي وذلك بنسبة 48,2% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 42,3% ثم فئة العمال الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 38,5% ثم فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 34% وتليها فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 29,4%.

الجدول رقم 184: علاقة متغير الوظيفة بأراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسساتي الموجود في مؤسستكم

الفئات	إطار مسير		إطار عالي سامي		إطار عالي		إطار		عالي الكفاءة		أدنى كفاءة		عامل منفذ		المجموع	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإيجابية																
الاتصال المالي	0 %	0	20 %	1	13,6 %	3	20,7 %	24	17,5 %	28	24,4 %	22	18 %	18	19,4 %	96
الاتصال الحديث	100 %	1	20 %	1	54,5 %	12	44 %	51	48,8 %	78	28,9 %	26	39 %	39	42,1 %	208
الاتصال أزماتي	0 %	0	20 %	1	18,2 %	4	17,2 %	20	17,5 %	28	30 %	27	25 %	25	21,3 %	105
الاتصال الوظيفي	0 %	0	40 %	2	13,6 %	3	18,1 %	21	16,3 %	26	16,7 %	15	18 %	18	17,2 %	85
المجموع	100 %	1	100 %	5	100 %	22	100 %	116	100 %	160	100 %	90	100 %	100	100 %	494

يظهر في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال المستجوبين الذين أجابوا بأن نمط الاتصال المؤسساتي السائد هو الإتصال الحديث في مؤسستهم سواء كان ذلك في المجمع أو في الفروع ينتمون إلى فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 54,5% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 48,8%، تليها فئة الإطارات بنسبة تبلغ 44% تليها فئة العمال المستجوبين المنفذين بنسبة 39% يليها فئة العمال ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 28,9% بينما يرى 30% من عمال هذه الفئة أن الاتصال الأزماتي هو النمط السائد في مؤسستهم.

أما فئة الإطارات السامية فقد أجاب 20% منها أن النمط السائد في مؤسستهم هو الاتصال الحديث في حين يرى 40% من عمال هذه الفئة أن النمط السائد في مؤسستهم هو الاتصال الوظيفي.

الجدول رقم 185: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسساتي الموجود في مؤسستهم

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
الإجابة													
الاتصال المالي		96	%19,4	5	%17,9	27	%20,3	21	%17,4	24	%20,3	19	%20,2
الاتصال الحداثي		208	%42,1	10	%35,7	50	%37,6	57	%47,1	47	%39,8	44	%46,8
الاتصال أزمامتي		105	%21,3	8	%28,6	31	%23,3	25	%20,7	27	%22,9	14	%14,9
الاتصال الوظيفي		85	%17,2	5	%17,9	25	%18,8	18	%14,9	20	%16,9	17	%18,1
المجموع		494	%100	28	%100	133	%100	121	%100	118	%100	94	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن نمط الاتصال المؤسساتي الموجود في مؤسستهم سواء كان في المجمع أو في فروعه هو الاتصال الحداثي بالدرجة الأولى ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشرة سنوات فما فوق بنسبة 47,1% تليها فئة العمال الذين نقل أقدمتهم عن خمسة سنوات بنسبة 46,8% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم خمس سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 39,8% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشرين سنة 37,6% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم الثلاثين سنة بنسبة 35,7%.

توضح النتائج اقتران صورة المؤسسة في ذهن عمالها بالمؤسسة التي تهتم بأحداث المجمع وفروعه من أجل أن تقوم بعملية الاتصال وذلك عند أغلب العمال باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

الجدول رقم 186: آراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسسي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الجمهور الداخلي بجميع فئاته	135	45%
السلطات العمومية	82	27,3%
الزبائن	27	9%
المنافسين	11	3,7%
الشركاء	9	3%
المساهمين	12	4%
المؤسسات المالية	2	0,7%
بدون إجابة	22	7,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسسي في المجمع وفروعه حيث يرى 45% منهم أن الجمهور الداخلي بجميع فئاته السوسيو مهنية هو الجمهور المستهدف بهذا النوع الاتصالي، ومنهم من يرى أن السلطات العمومية هي الجمهور المستهدف بنسبة 27,3% ثم الزبائن بنسبة 9% ثم المساهمين بنسبة 4% ثم المنافسين بنسبة 3,7% ثم الشركاء بنسبة 3% ثم المؤسسات المالية بنسبة 0,7%. في حين لم يرد على هذا السؤال سوى 7,3% من العمال المستجوبين.

الجدول رقم 187: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسسي

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%45	135		%36,6	7	%40	2	%42,1	16	%58,9	7	%59,2	45	%28,8	15	%40,4	36	الإيجابية
%27,3	82		%47,4	9	%40	2	%21,1	8	%8,3	1	%11,8	9	%48,1	25	%31,5	28	الجمهور الداخلي
%9	27		%5,3	1	%0	0	%13,2	5	%16,7	2	%6,6	5	%7,7	4	%10,1	9	بجميع فئاته
%3,7	11		%0	0	%0	0	%5,3	2	%0	0	%3,9	3	%3,8	2	%4,5	4	السلطات العمومية
%3	9		%5,3	1	%20	1	%0	0	%8,3	1	%1,3	1	%3,8	2	%3,4	3	الزبائن
%4	12		%5,3	1	%0	0	%2,6	1	%0	0	%3,9	3	%1,9	1	%5,6	5	المنافسين
%0,7	2		%0	0	%0	0	%5,3	2	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	الشركاء
%7,3	22		%0	0	%0	0	%10,5	4	%8,3	1	%13,2	10	%5,8	3	%4,5	4	المساهمين
%100	300		%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المؤسسات المالية
																	بدون إجابة
																	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن الجمهور الداخلي بجميع فئاته السوسيو مهنية هو المستهدف من خلال الاتصال المؤسسي ينتمون إلى فئة العمال الذين تكونوا داخليا وذلك بنسبة بلغت 77,8% تليها فئة العمال الذين لديهم شهادة الليسانس بنسبة بلغت 59,2% تليها فئة العمال الحاملين شهادة الماجستير بنسبة 58,3% ثم فئة المهندسين بنسبة 42,1% وتليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 40,4% وفئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% أيضا، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم شهادة التكوين المهني بنسبة 36,8% في حين يرى 47,4% من العمال نفس الفئة أن الجمهور المستهدف من هذا النمط الاتصالي هم السلطات العمومية.

أما فئة العمال المستجوبين من فئة ذوي المستوى دون النهائي فيرى 28,8% من عمالها أن الجمهور الداخلي بجميع فئاته السوسيو مهنية هو المستهدف من هذا النمط الاتصالي في حين يرى 31,5% من نفس هذه الفئة أن السلطات العمومية هي المستهدفة من هذا النمط الاتصالي.

الجدول رقم 188: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسساتي

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية	الجمهور الداخلي بجميع فئاته
%45	135	%36,5	23	%46,7	21	%40	42	%52,2	36	%73,3	11	%100	0	0	الجمهور الداخلي	
%27,3	82	%34,9	22	%26,7	12	%34,3	36	%14,5	100	%6,7	1	%0	1	1	السلطات العمومية	الزبائن
%9	27	%12,7	8	%11,1	5	%7,6	8	%7,2	5	%6,7	1	%0	0	0	المنافسين	
%3,7	11	%3,2	2	%2,2	1	%3,8	4	%5,8	4	%0	0	%0	0	0	الشركاء	المساهمين
%3	9	%3,2	2	%4,4	2	%2,9	3	%2,9	2	%0	0	%0	0	0	المؤسسات المالية	
%0,7	2	%0	0	%0	0	%1,9	2	%0	0	%0	0	%0	0	0	بدون إجابة	المجموع
%7,3	22	%3,2	2	%6,7	3	%5,7	6	%13	9	%13,3	2	%0	0	0		
%100	494	%100	100	%100	90	%100	160	%100	116	%100	22	%100	5	1		

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الجمهور الداخلي بجميع فئاته السوسيو مهنية ينتمون إلى فئة الإطارات السامية العالية بنسبة 100%، تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 73,3% تليها فئة العمال المستجوبين من الإطارات بنسبة 52,2% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الأدنى مستوى بنسبة 46,7% تليها العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 40% ثم فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 36,5%. في حين يرى أغلبية العمال المستجوبين من فئة الإطارات المسيرة أن السلطات العمومية هي الجمهور المستهدف من هذا النمط الاتصالي ألا وهو الاتصال المؤسساتي.

الجدول رقم 189: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسساتي

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	نسبة متئوية	تكرار	الإجابة
%45	135	%53,3	8	%54,4	37	%39,7	31	%39,5	30	%46	29	الجمهور الداخلي بجميع فئاته
%27,3	82	%26,7	4	%22,1	15	%35,9	28	%27,6	21	%22,2	14	السلطات العمومية
%9	27	%0	0	%7,4	5	%10,9	8	%11,8	9	%7,9	5	الزبائن
%3,7	11	%0	0	%4,4	3	%2,6	2	%2,6	2	%6,3	4	المنافسين
%3	9	%0	0	%4,4	3	%2,6	2	%2,6	2	%3,2	2	الشركاء
%4	12	%20	3	%2,9	2	%2,6	2	%3,9	3	%3,2	2	المساهمين
%0,7	2	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%3,2	2	المؤسسات المالية
%7,3	22	%0	0	%4,4	3	%6,4	5	%11,8	9	%7,9	5	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بأن الجمهور الداخلي بجميع فئاته السوسيو مهنية ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة وذلك بنسبة 54,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 53,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة تبلغ 46% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة تبلغ 39,7% وفئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 39,5%.

يتضح من خلال هذه النتائج أن العمال المستجوبين يقرون أنهم المستهدف الأول من هذا النوع من الاتصال ثم السلطات العمومية ثانياً وذلك عند جميع الفئات العمالية على اختلافها.

الجدول رقم 190: أهداف الاتصال المؤسسي حسب رأي العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الدفاع عن مصداقية المؤسسة	85	28,3%
الخروج من المواقف الصعبة	82	27,3%
خلق الانسجام لكل ما هو اتصال في المؤسسة	18	6%
تعزيز هوية المؤسسة	37	12,3%
تحسين صورة علامة المؤسسة	44	14,7%
إقناع الزبائن	11	3,7%
إقناع المؤسسات المالية	4	1,3%
إقناع الموظفين	1	0,3%
بدون إجابة	18	6%
المجموع	300	100%

يبين الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين فيما يخص أهداف الاتصال المؤسسي سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه. حيث يرى 28,3% من العمال المستجوبين أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو الدفاع عن مصداقية المؤسسة تليها فئة من العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي في مؤسستهم هو الخروج من المواقف الصعبة وذلك بنسبة 27,3%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو تحسين صورة علامة مؤسسة سونلغاز وذلك بنسبة 14,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو تعزيز هوية مؤسسة سونلغاز وذلك بنسبة 12,3%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو خلق الانسجام لكل ما يتعلق بالاتصال في المؤسسة وذلك بنسبة 6%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال هو إقناع الزبائن بنسبة 3,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو إقناع المؤسسات المالية بنسبة 1,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي في مؤسستهم سواء كانوا في المجمع أو في فروعه يكمن في إقناع الموظفين. في حين نجد 6% من العمال المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

الجدول رقم 191: علاقة متغير المستوى برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي

المجموع	التكوين الداخلي (IFEI)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
85	%28,3	2	%47,4	9	%20	1	%13,2	5	%33,3	4	%32,9	25	%23,1	12	%30,3	27	الدفاع عن مصداقية المؤسسة
82	%27,3	4	%31,6	6	%20	1	%39,5	15	%25	3	%17,1	13	%21,2	11	%32,6	29	الخروج من المواقف الصعبة
18	%6	0	%0	0	%20	1	%7,9	3	%0	0	%7,9	6	%7,7	4	%4,5	4	خلق الانسجام لكل ما هو اتصال في المؤسسة
37	%12,3	1	%15,8	3	%0	0	%21,1	8	%8,3	1	%9,2	7	%11,5	6	%12,4	11	تعزيز هوية المؤسسة
44	%14,7	1	%5,3	1	%20	1	%1,9	3	%33,3	4	%14,5	11	%25	2	%11,2	10	تحسين صورة علامة المؤسسة
11	%3,7	1	%0	0	%20	1	%2,6	1	%0	0	%1,3	1	%7,7	4	%3,4	3	إقناع الزبائن
4	%1,3	0	%0	0	%0	0	%2,6	1	%0	0	%2,6	2	%0	0	%1,1	1	إقناع المؤسسات المالية
1	%0,3	0	%0	0	%0	0	%2,6	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	إقناع الموظفين
18	%6	0	%0	0	%0	0	%2,6	1	%0	0	%14,5	11	%3,8	2	%4,5	4	بدون إجابة
300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو الدفاع عن مصداقية المؤسسة ينتمون إلى فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 47,4% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 33,3% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 32,9% ثم العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 30,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 23,1%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال الذين تم تكوينهم داخليا بنسبة 22,2%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى الدكتوراه بنسبة 20%، تليها فئة المهندسين بنسبة 13,2%.

الجدول رقم 192: علاقة متغير الوظيفة برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
%28,3	85	%27	%53,3	24	%19	20	%26,1	18	%26,7	4	%100	2	%0	0	%0	0
%27,3	82	%34,9	%15,6	7	%36,2	38	%13	9	%33,3	5	%0	0	%100	1		
%6	18	%11,1	%4,4	2	%2,9	3	%7,2	5	%6,7	1	%0	0	%0	0		
%12,3	37	%12,7	%6,7	3	%21,4	12	%18,8	13	%6,7	1	%0	0	%0	0		
%14,7	44	%7,9	%8,9	4	%20	21	%17,4	12	%13,3	2	%0	0	%0	0		
%3,7	11	%3,2	%4,4	2	%5,7	6	%1,4	1	%0	0	%0	0	%0	0		
%1,3	4	%0	%2,2	1	%0	0	%4,3	3	%0	0	%0	0	%0	0		
%0,3	1	%0	%0	0	%0	0	%1,4	1	%0	0	%0	0	%0	0		
%6	18	%3,2	%4,4	2	%4,8	5	%10,1	7	%13,3	2	%0	0	%0	0		
%100	300	%100	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1		

الإجابة

الدفاع عن مصداقية المؤسسة

الخروج من المواقف الصعبة

خلق الانسجام لكل ما هو اتصال في المؤسسة

تعزيز هوية المؤسسة

تحسين صورة علامة المؤسسة

إقناع الزبائن

إقناع المؤسسات المالية

إقناع الموظفين

بدون إجابة

المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو الدفاع عن مصداقية المؤسسة ينتمون إلى فئة الإطار العالي السامية بنسبة 100% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 53,3% تليها فئة العمال المستجوبين من المندوبين بنسبة 27%، تليها فئة الإطار العالي بنسبة 26,7%، تليها فئة الإطار بنسبة 26,1% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة.

في حين ترى فئة الإطار المسيرة بنسبة 100% أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو الخروج من المواقف الصعبة.

الجدول رقم 193: علاقة متغير الأقدمية برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
%28,3	85	%26,7	4	%30,9	21	%37,2	29	%27,6	21	%15,9	10	الدفاع عن المؤسسة
%27,3	82	%40	6	%30,9	21	%24,4	19	%15,8	12	%38,1	24	الخروج من المواقف الصعبة
%6	18	%0	0	%2,9	2	%10,3	8	%6,6	5	%4,8	3	خلق الانسجام لكل ما هو اتصال في المؤسسة
%12,3	37	%13,3	2	%5,9	4	%9	7	%18,4	14	%15,9	10	تعزيز هوية المؤسسة
%14,7	44	%6,7	1	%23,5	16	%9	7	%13,2	10	%15,9	10	تحسين صورة علامة المؤسسة
%3,7	11	%13,3	2	%1,5	1	%3,8	3	%2,6	2	%4,8	3	إقناع الزبائن
%1,3	4	%0	0	%0	0	%0	0	%3,9	3	%1,6	1	إقناع المؤسسات المالية
%0,3	1	%0	0	%0	0	%0	0	%1,3	1	%0	0	إقناع الموظفين
%6	18	%0	0	%4,4	3	%6,4	5	%10,5	8	%3,2	2	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يلاحظ في الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن الهدف من الاتصال المؤسسي هو الدفاع عن مصداقية المؤسسة ينتمون إلى الفئة التي تفوق أقدميتهم العشرة سنوات وذلك بنسبة بلغت 37,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 30,9% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 27,6% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 26,7%، ثم فئة العمال المستجوبين التي تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 15,9%.

نلاحظ من خلال النتائج أن أهداف الاتصال المؤسسي حسب آراء العمال المستجوبين تكمن في الدفاع عن مصداقية المؤسسة ثم الخروج من المواقف الصعبة عند أغلب الفئات العمالية على اختلافها بينما لم يحظى الهدف الحقيقي من هذا النوع الاتصالي الذي يكمن في تحسين صورة علامة المؤسسة إلى المرتبة الثالثة وهذا ليس عند كل الفئات العمالية.

المبحث الثاني: نظرة العمال المستجوبين لآثار الاتصال المؤسسي على صورة المجمع وفروعه لدى الجمهور الداخلي

ونتعرض في هذا المبحث إلى آثار هذا الاتصال على صورة المجمع وفروعه من خلال آراء العمال المستجوبين ورأيهم في نظرة الزبائن للمؤسسة التي يعملون بها ونظرتهم للحاجات التي يلبيها المجمع لزبائنه وكذلك رأيهم عن الصورة الداخلية للمجمع.

الجدول رقم 194: حكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسسي على صورة مؤسسته

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	20	6,7%
راض	97	32,3%
راض إلى حد ما	137	44,7%
غير راض	32	10,7%
بدون إجابة	17	5,7%
المجموع	300	100%

يتضح من الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسسي على صورة المجمع وفروعه، حيث يرى 44,7% منهم أنهم راضين إلى حد ما، تليها فئة العمال المستجوبين الراضين عنها بنسبة 32,3%، تليها فئة العمال الغير راضين عن أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسة بنسبة 10,7% تليها فئة العمال الراضين تماما عن هذا الأثر بنسبة 6,7% في حين نجد 5,7% من العمال المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

الجدول رقم 195: علاقة متغير المستوى بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسسي على صورة مؤسسته

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%6,7	20	%33,3	3	%10,5	2	%0	0	%2,6	1	%2,6	1	%8,3	1	%2,6	2	راض تماما
%32,3	97	%22,2	2	%52,6	10	%40	2	%28,9	11	%39,5	30	%17,3	9	%33,7	30	راض
%44,7	134	%33,3	3	%26,3	5	%20	1	%44,7	17	%40,8	31	%57,7	30	%43,8	39	راض إلى حد ما
%10,7	32	%11,1	1	%10,5	2	%20	1	%10,5	4	%6,6	5	%15,4	8	%12,4	11	غير راض
%5,7	17	%0	0	%0	0	%20	1	%13,2	5	%10,5	8	%1,9	1	%2,2	2	بدون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال الذين تم استجوابهم والذين أجابوا أنهم راضون إلى حد ما على أثر الاتصال المؤسسي على صورة مؤسستهم ينتمون إلى فئة العمال ذوي المستوى الجامعي من حامي شهادة الماجستير بنسبة 66,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 57,7% تليها فئة المهندسين بنسبة 44,7% ثم فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى دون النهائي بنسبة 43,8% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 40,8% ثم فئة العمال المستجوبين من التكوين الداخلي بنسبة 33,3% تليها فئة العمال الذين لديهم شهادة التكوين المهني بنسبة 26,3%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى الدكتوراه بنسبة 20%.

عموما فإن العمال المستجوبين راضون إلى حد ما على أثر هذا الاتصال على صورة سونلغاز عند الفئات المستوى العالي أو المستوى الأدنى.

الجدول رقم 196: علاقة متغير الوظيفة بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسسي على صورة مؤسسته

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%6,7	20	%4,8	3	%8,9	4	%10,5	11	%2,9	2	%0	0	%0	0	راض تماما
%32,3	97	%38,1	24	%31,1	14	%25,7	27	%37,7	26	%33,3	5	%0	1	راض
%44,7	134	%41,3	26	%42,2	19	%46,7	49	%43,5	30	%60	9	%0	1	راض إلى حد ما
%10,7	32	%12,7	8	%17,8	8	%10,5	11	%5,8	4	%6,7	1	%0	0	غير راض
%5,7	17	%3,2	2	%0	0	%6,7	7	%10,1	7	%0	0	%100	1	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العمال المستجوبين الراضين إلى حد ما عن أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسة ينتمون إلى فئة الإطارات العليا بنسبة 60%، تليها فئة الإطارات العليا السامية بنسبة 50%، تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 46,7% تليها فئة الإطارات بنسبة 43,5% ثم فئة الإطارات ذوي أدنى كفاءة بنسبة 42,2% تليها فئة العمال المنفذين بنسبة 41,3%.

في حين لم يتم الإجابة على هذا السؤال من طرف أغلبية الإطارات المسيرة بنسبة 100%.

الجدول رقم 197: علاقة متغير الأقدمية بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسساتي على صورة مؤسسته

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		سنوات 10 – 5		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%6,7	20	%13,3	2	%2,9	2	%7,7	6	%6,6	5	%7,9	5	راض تماما
%32,3	97	%46,7	7	%29,4	20	%28,2	22	%39,5	30	%28,6	18	راض
%44,7	134	%26,7	4	%54,4	37	47,4%	37	%40,8	31	%39,7	25	راض إلى حد ما
%10,7	32	%13,3	2	%10,3	7	%10,3	8	%5,3	4	%17,5	11	غير راض
%5,7	17	%0	0	%2,9	2	%6,4	5	%7,9	6	%6,3	4	بكون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم راضين إلى حد ما عن أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المجمع وفروعه ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 20 سنة بنسبة 54,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 47,4% يليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة تبلغ 40,8% تليها فئة العمال الذين نقل أقدميتهم عن خمس سنوات وتليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 26,7%.

الجدول رقم 198: آراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كقطاع عمومي للدولة	139	46,3%
كمؤسسة رائدة في نشاطها	57	19%
كمؤسسة متحركة في التكنولوجيا	20	6,7%
كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين	44	14,7%
بدون إجابة	40	13,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن للمجمع سونلغاز وفروعه حيث يرى 46,3% من العمال المستجوبين أن الزبائن تنظر إلى المجمع وفروعه كقطاع عمومي للدولة و19% ترى أن المجمع هو مؤسسة رائدة في نشاطها ويلبها فئة من العمال المستجوبين الذين يرون المجمع كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين بنسبة 14,7%، ويلبها فئة من العمال المستجوبين الذين يعتقدون أن الزبائن ينظرون إلى المجمع وفروعه كمؤسسة متحركة في التكنولوجيا بنسبة 6,7% في حين لم يجيب على هذا السؤال نسبة 13,3% من العمال المستجوبين.

الجدول رقم 199: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
46,3%	139	4	26,3%	5	80%	4	71,1%	27	58,3%	7	48,7%	37	38,5%	20	39,3%	35	الإجابة كقطاع للدولة
19%	57	1	31,6%	6	0%	0	7,9%	3	25%	3	26,3%	20	9,6%	5	21,3%	19	كمؤسسة رائدة في نشاطها
6,7%	20	0	5,3%	1	0%	0	5,3%	2	8,3%	1	3,9%	3	13,5%	7	6,7%	6	كمؤسسة محكمة
14,7%	44	2	21,1%	4	0%	0	7,9%	3	8,3%	1	7,9%	6	21,2%	11	19,1%	17	في التكنولوجيا
13,3%	40	2	15,8%	3	20%	1	7,9%	3	0%	0	13,2%	10	17,3%	9	13,5%	12	كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين
100%	300	9	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	بدون إجابة
																	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن نظرة الزبائن للمجمع وفروعه قطاع عمومي تابع للدولة ينتمون إلى فئة ذوي المستوى ما بعد التدرج بنسبة 80% بالنسبة لحاملي الدكتوراه و 71,1% بالنسبة لفئة المهندسين ونسبة 58,3% بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير، تليها فئة العمال

المستجوبين ذوي مستوى الليسانس بنسبة 48,7% تليها فئة العمال ذوي التكوين الداخلي بنسبة 44,4% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 39,3% ثم فئة العمال المستجوبين من ذوي المستوى النهائي بنسبة 38,5% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 26,3%.

يبدو أن كلما كان العامل المستجوب ذو مستوى عالي مقارنة بالعمال المستجوبين الذين ينتمون إلى مستويات أدنى كلما كان يرى أن الزبائن مازالت تنتظر إلى مجمع سونغاز وفروعه على أنه قطاع عمومي تابع للدولة.

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
												نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
الإيجابية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
	مئوية															
%46,3	139	%38,1	24	%46,7	21	%40	42	%62,3	43	%53,3	8	%50	1	%0	0	كقطاع عمومي للدولة
%19	57	%30,2	19	%17,8	8	%13,3	14	%20,3	14	%13,3	2	%0	0	%0	0	كمؤسسة رائدة في نشاطها
%6,7	20	%6,3	4	%8,9	4	%8,6	9	%1,4	2	%6,1	1	%50	1	%0	0	كمؤسسة متحركة في التكنولوجيا
%14,7	44	%14,3	9	%15,6	7	%19	20	%10,1	7	%6,1	1	%0	0	%0	0	كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين
%13,3	40	%11,1	7	%11,1	5	%19	20	%5,8	4	%20	3	%0	0	%100	1	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن نظرة الزبائن للمجتمع وفروعه قطاع عمومي للدولة ينتمون إلى فئة الإطارات بنسبة 62,3% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 53,3% ثم فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 50% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 46,7% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الأعلى كفاءة بنسبة بلغت 40%، ثم من العمال المنفذين بنسبة 38,1%. في حين لم يجيب على هذا السؤال فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100%.

الجدول رقم 201: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%46,3	139	%46,7	7	%58,8	40	%43,6	34	%40,8	31	%42,9	27	كقطاع عمومي للدولة
%19	57	%20	3	%10,3	7	%19,2	15	%27,6	21	%17,5	11	كمؤسسة رائدة في نشاطها
%6,7	20	%13,3	2	%4,4	3	%9	7	%2,6	2	%9,5	6	كمؤسسة متحركة في التكنولوجيا
%14,7	44	%13,3	2	%14,7	10	%12,8	10	%15,8	12	%15,9	10	كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين
%13,3	40	%6,7	1	%11,8	8	%15,4	12	%13,2	10	%14,3	9	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه العمال المستجوبين الذين يرون أن نظرة الزبائن لمجمع سونلغاز على أنه قطاع عمومي للدولة وفروعه ينتمون إلى فئة العمال التي تفوق أقدميتهم العشرين سنة وذلك بنسبة 58,8% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 46,7% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 43,6% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم عن الخمس سنوات بنسبة تبلغ 42,9% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 43,6%.

الجدول رقم 202: حكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسساتهم على تحقيق حاجات زبائنهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	88	29,3%
لا	91	30,3%
إلى حد ما	110	36,7%
بدون إجابة	11	3,7%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه حكم العمال المستجوبين على قدرة المجمع وفروعه على تحقيق حاجات زبائنهم حيث ترى نسبة 36,7% من العمال المستجوبين أنها قادرة إلى حد ما في حين ترى نسبة 30,3% من العمال المستجوبين أنها غير قادرة على تحقيق حاجات زبائنهم، في حين ترى نسبة 29,3% من العمال المستجوبين أنها قادرة إلى تحقيق حاجات زبائنهم. ولم يدلي بإجاباتهم 3,7% من العمال المستجوبين.

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى	
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية		
%29,3	88	%55,6	5	%36,8	7	%20	1	%28,9	11	%33,3	4	%31,6	24	%19,2	10	%29,2	26	الإيجابية
%30,3	91	%0	0	%31,6	6	%20	1	%31,6	12	%58,3	7	%19,7	15	%46,2	24	%29,2	26	لا
%36,7	110	%44,4	4	%31,6	6	%60	3	%39,5	15	%8,3	1	%43,4	33	%30,8	16	%36	32	إلى حد ما
%3,7	11	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%5,3	4	%3,8	2	%5,6	5	بدون إجابة
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين حكموا على المجمع وفروعه أنه قادر إلى حد ما على تحقيق حاجات الزبائن ينتمون إلى فئة العمال ذوي المستوى الجامعي بحيث قدرت نسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه نسبة 60% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 44,4%، تليها فئة الإطارات التي تزي بنسبة 43,4% من عملها المستجوبين أنها قادرة إلى حد ما تلبية حاجات زبائنهم، تليها فئة المهندسين بنسبة 39,5% ثم فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 36% ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 31,6%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى النهائي بنسبة 30,8%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الماجستير بنسبة 8,3%.

الجدول رقم 204: علاقة متغير الوظيفة بحكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسستهم على تحقيق حاجات زبائنهم

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
												نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	
%29,3	88	%38,1	24	%15,6	7	%28,6	30	%30,4	21	%40	6	%0	0	%0	0	نعم
%30,3	91	%30,2	19	%42,2	19	%31,4	33	%21,7	15	%26,7	4	%50	1	%0	0	لا
%36,7	110	%25,4	16	%40	18	%37,1	39	%43,5	30	%33,3	5	%50	1	%100	1	إلى حد ما
%3,7	11	%6,3	4	%2,2	1	%2,9	3	%4,3	3	%0	0	%0	0	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن المجمع وفروعه قادر إلى حد ما تلبية حاجات الزبائن ينتمون إلى فئة الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 100% ثم تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 50% تليها فئة الإطارات بنسبة 43,5% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 40%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العليا بنسبة بلغت 37,1% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 33,3%، تليها فئة العمال المستجوبين من فئة التنفيذ بنسبة 25,4%.

نلاحظ من خلال هذه الأرقام أنه كلما كان العامل المستجوب يحتل وظائف عالية وقريبة كلما يرى أن مؤسستهم قادرة على تحقيق حاجات زبائنهم إلى حد ما وكلما ينتمي إلى وظائف أدنى يرى العكس.

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%29,3	88	%33,3	5	%25	17	%30,8	24	%30,3	23	%30,2	19	نعم
%30,3	91	%26,7	4	%23,5	16	%30,8	24	%30,3	23	%38,1	24	لا
%36,7	110	%40	6	%44,1	30	%35,9	28	%35,5	27	%30,2	19	إلى حد ما
%3,7	11	%0	0	%7,4	5	%2,6	2	%3,9	3	%1,6	1	بشور إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن المجمع وفروعه قادر إلى حد ما تلبية حاجات زبائنه ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 44,1% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 40% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 35,9% وفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 35,5% ثم فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 30,2%.

الجدول رقم 206: آراء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إيجابية	66	22%
سلبية	146	48,7%
لا أدري	80	26,7%
بدون إجابة	8	2,6%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين فيما يخص صورة المجمع وفروعه داخل المؤسسة حيث يرى 48,7% من هؤلاء المستجوبين أن صورة المجمع وفروعه سلبية لدى الجمهور الداخلي في حين يصرح 26,7% أنه على غير دراية بذلك ويرى 22% من هؤلاء العمال الذين تم استجوابهم أنها صورة إيجابية. في حين لم يجيب على هذا السؤال سوى 2,6% من العمال المستجوبين.

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)		شهادة التكوين المهني		دكتوره		هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%22	66	4	%15,8	3	%20	1	%10,5	4	%25	3	%26,3	20	%23,1	12	%21,3	19	الإيجابية
%48,7	146	3	%57,9	11	%40	2	%55,3	21	%66,7	8	%40,8	31	%42,3	22	%53,9	48	إيجابية
%26,7	80	0	%26,3	5	%40	2	%34,2	13	%8,3	1	%28,9	22	%32,7	17	%22,5	20	سلبية
%2,6	8	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%3,9	3	%1,9	1	%2,2	2	لا أدري
%100	300	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	بدون إجابة
																	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن صورة المجمع وفروعه هي صورة سلبية عند جمهور الداخلي ينتمون إلى فئة ذوي المستوى الجامعي حيث صرح 66,7% من حاملي شهادة الماجستير، تليها فئة العمال الذين يحصلون شهادة التكوين المهني بنسبة 57,9% تليها فئة المهندسين بنسبة 55,3% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 53,9% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 42,3%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 40,8% وفئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة بلغت 33,3%.

الجدول رقم 208: علاقة متغير الوظيفة بأداء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%22	66	%31,7	20	%17,8	8	%16,2	17	%23,2	16	%33,3	5	%0	0	إيجابية
%48,7	146	%42,9	27	%68,9	31	%49,5	52	%40,6	28	%46,7	7	%50	1	سلبية
%26,7	80	%23,8	15	%11,1	5	%31,4	33	%31,9	22	%20	3	%50	1	لا أدري
%2,6	8	%1,6	1	%2,2	1	%2,9	3	%4,3	3	%0	0	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال الذين صرحوا أن صورة المجمع وفروعه سلبية ينتمون إلى فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 68,9%، تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 50% تليها فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 49,5% ثم فئة الإطارات العليا بنسبة 46,7% ثم فئة المنفذين بنسبة 42,9%، تليها فئة الإطارات بنسبة 40,6%.

في حين أجابت فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% أنها على غير دراية بصورة المجمع وفروعه لدى جمهوره الداخلي.

الجدول رقم 210: عناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جودة الخدمة	109	36,3%
وفاء الزبائن	78	26%
الصحة المالية للمؤسسة	64	21,3%
قيم المؤسسة	30	10%
بدون إجابة	19	6,3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول العناصر التي تتشكل منها صورة المجمع وفروعه حيث يرى 36,3% منهم أن جودة الخدمة المجمع وفروعه هي العنصر الذي تتشكل منه صورة المؤسسة و26% يرون أن العنصر الذي تتشكل منه صورة المؤسسة هو وفاء الزبائن، ويرى 21,3% منهم أن الصحة المالية للمجمع وفروعه هي العنصر الذي تتشكل منه صورة مؤسستهم و10% يرون أن قيم المجمع وفروعه هي العنصر الذي تتشكل منه صورة المؤسسة في حين لم يجيب على هذا السؤال 6,3% من العمال المستجوبين.

المجموع	التكوين الداخلي (IFEG)	شهادة التكوين المهني	دكتوراه	هندسة		ماجستير		شهادة الليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي	فئات المستوى
				نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	الإجابة
%36,3	109	%31,6	6	%44,7	17	%25	3	%35,5	27	%30,8	16	%38,2	جودة الخدمة
%26	78	%36,8	7	%18,4	7	%16,7	2	%18,4	14	%34,6	18	%29,2	وفاء الزبائن
%21,3	64	%15,8	3	%7,9	3	%16,7	2	%26,3	20	%19,2	10	%25,8	الصحة المالية للمؤسسة
%10	30	%15,8	3	%15,8	6	%25	3	%11,8	9	%11,5	6	%2,2	قيم المؤسسة
%6,3	19	%0	0	%13,2	5	%16,7	2	%7,9	6	%3,8	2	%4,5	بدون إجابة
%100	300	%100	19	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن جودة الخدمة هي عنصر تشكيل صورة المجمع وفروعه ينتمون إلى فئة المهندسين بنسبة 44,7% وفئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 44,4% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة بلغت 38,2% ثم فئة العمال الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 35,5%، ثم فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 31,6%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة 30,8%، ثم فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة بلغت 25%.

الجدول رقم 212: علاقة متغير الوظيفة بعناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%36,3	109	%36,5	23	%37,8	17	%37,1	39	%37,7	26	%26,7	4	%0	0	جودة الخدمة
%26	78	%27	17	%28,9	13	%30,5	32	%17,4	12	%13,3	2	%100	1	وفاء الزبائن
%21,3	64	%28,6	18	%24,4	11	%18,1	19	%17,4	12	%26,7	4	%0	0	الصحة المالية للمؤسسة
%10	30	%3,2	2	%4,4	2	%11,4	12	%14,5	10	%20	3	%0	0	قيم المؤسسة
%6,3	19	%4,8	3	%4,4	2	%2,9	3	%13	9	%13,3	2	%0	0	بدون إجابة
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 37,8% من العمال المستجوبين الذين أجابوا أن جودة الخدمة هو العنصر الذي تشكل منه صورة المؤسسة ينتمون إلى فئة العمال ذوي الأدنى كفاءة وفئة الإطارات بنسبة 37,7% وفئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 37,1% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة التنفيذ بنسبة 36,5% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 26,7%.

في حين يرى أغلبية العمال المستجوبين بنسبة 100% من الإطارات المسيرة أن عنصر وفاء الزبائن هو العنصر الذي تشكل منه صورة مؤسستهم، تليها فئة الإطارات السامية العليا التي ترى بنسبة 50% أن العنصر الذي تشكل منه صورة المؤسسة هو وفاء الزبائن لمؤسستهم.

410

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن جودة الخدمة مؤسستهم لزيائتها هي العنصر الأساسي الذي تتكون منه صورة المجمع وفروعه ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات بنسبة 47,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 38,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 35,3% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 33,3% تليها فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 22,2%.

المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين لصورة و قيم المجمع و فروعه لدى الجمهور الداخلي:

وننتعرض في هذا المبحث عناصر تكوين صورة المجمع وفروعه عند العمال المستجوبين والقيم التي تستند عليها المؤسسة من أجل ذلك حسب آراء عمالها المستجوبين ومدى تطابقها مع ما تقدمه المؤسسة من خدمات في الميادين المختلفة للاتصال.

الجدول رقم 214: آراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم: الاحترام والتقدير

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	137	45,7%
لا	82	27,3%
لا أدري	81	27%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 45,7% من العمال المستجوبين يرون أن الاحترام والتقدير هي قيمة من القيم التي تدعو لها مؤسستهم في حين يرى 27,3% أنها ليست من قيم المجمع وفروعه و 27% ليس لديها علم بذلك.

الجدول رقم 215: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعوا إليها مؤسستهم: الاحترام والتقدير

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي		فئات المستوى	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
%45,7	137	%66,7	6	%52,6	10	%40	2	%36,8	14	%25	3	%42,1	32	%55,8	29	%46,1	41	الإيجابية
%27,3	82	%22,2	2	%26,3	5	%0	0	%21,1	8	%33,3	4	%35,5	27	%21,2	11	%28,1	25	لا
%27	81	%11,1	1	%21,1	4	%60	3	%42,1	16	%41,7	5	%22,4	17	%23,1	12	%25,8	23	لا أدري
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن الاحترام والتقدير هي القيمة التي يدعو إليها المجمع وفروعه ينتمون إلى فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 66,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى نهائي بنسبة 55,8% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة التكوين المهني بنسبة 52,6% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 46,1% تليها فئة العمال المستجوبين لهذه الفئة ليس لديها إجابة في هذا الخصوص. أما فئة 42,1% تليها فئة العمال الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% في حين 60% من العمال المستجوبين لهذه الفئة ليس لديهم إجابة في هذا الخصوص. أما فئة العمال المستجوبين من فئة المهندسين فيرى 36,8% منهم أن مؤسستهم تتبنى قيمة الاحترام والتقدير في حين 42,1% من هذه الفئة ليس لديهم إجابة بهذا الخصوص.

تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الماجستير الذين أجابوا أن الاحترام والتقدير هي قيمة تتبناها مؤسستهم بنسبة 25% في حين أجاب 33,3% بالنفي و 41,7% منهم ليس لديهم إجابة.

الجدول رقم 216: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم: الاحترام والتقدير

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية	
%45,7	137	%58,7	37	%35,6	16	%44,8	47	%40,6	28	%53,3	8	%50	1	%0,0	0	نعم
%27,3	82	%17,5	11	%44,4	20	%24,8	26	%29	20	%33,3	5	%0	0	%0	0	لا
%27	81	%23,8	15	%20	9	%30,5	32	%30,4	21	%13,3	2	%50	1	%100	1	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه العمال المستجوبين من فئة المنفذين أجابوا بنسبة 58,7% أن الاحترام والتقدير هي من قيم المجمع وفروعه تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 53,3% تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 44,8% تليها فئة الإطارات بنسبة 40,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 35,6% في حين أجاب 44,4% من العمال المستجوبين بالرفض.

في حين لم يبدلي بالإجابة على هذا السؤال نسبة 100% من فئة الإطارات المسيرة.

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		سنوات 10 – 5		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%45,7	137	%46,7	7	%36,8	25	%51,3	40	%42,1	32	%52,4	33	الإيجابية
%27,3	82	%26,7	4	%38,2	26	%26,9	21	%25	19	%19	12	لا
%27	81	%26,7	4	%25	17	%21,8	17	%32,9	25	%28,6	18	لا أدري
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة الاحترام والتقدير وذلك بنسبة 52,4% ينتمون إلى فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدمتهم خمس سنوات تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم العشرة سنوات بنسبة 51,3% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم الثلاثين سنة بنسبة 46,7% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدمتهم الخمس سنوات بنسبة 42,1% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدمتهم العشرين سنة بنسبة 36,6%.

الجدول رقم 218: آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يدعو إليها المجمع

وفروعه: الإصغاء والجوارية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	80	26,7%
لا	131	43,7%
لا أدري	89	29,7%
المجموع	300	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء العمال المستجوبين حول قيمة الإصغاء والجوارية جاءت كما يلي: 43,7% منهم أجاب أنها ليست قيمة تتبناها مؤسستهم في حين يرى 26,7% العكس أنها قيمة يتبناها المجمع وفروعه و 29,7% ليس لهم علم بذلك.

الجدول رقم 219: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبنّاها المجمع وفروعه: الإصغاء والجوارية

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة																	الإجابة
نسبة																	
نسبة	26,7%	80	36,8%	7	20%	1	21,1%	8	16,7%	2	15,8%	12	36,5%	19	29,2%	26	نعم
نسبة	43,7%	131	26,3%	5	40%	2	39,5%	15	41,7%	5	56,6%	43	38,5%	20	43,8%	39	لا
نسبة	29,7%	89	36,8%	7	40%	2	39,5%	15	41,7%	5	27,6%	21	25%	13	27%	24	لا أدري
نسبة	100%	300	100%	19	100%	5	100%	38	100%	12	100%	76	100%	52	100%	89	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين يرون أن المجمع وفروعه لا يتبنى قيمة الإصغاء والجوارية بنسبة 56,6% ويمثلون فئة حاملة شهادة الليسانس، تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 43,8% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة الحاملين الماجستير بنسبة 41,7% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة المهندسين بنسبة 39,5% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 38,5% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 26,3%، تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة بلغت 22,2%.

الجدول رقم 220: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبنها المجمع وفروعه: الإصغاء والجوارية

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	
%26,7	80	%30,2	19	%26,7	12	%20,3	14	%26,7	4	%0,0	0	نعم
%43,7	131	%42,9	27	%51,1	23	%46,4	32	%53,3	8	%0	0	لا
%29,7	89	%27	17	%22,2	10	%33,3	35	%20	3	%100	1	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	2	المجموع

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول قيمة الإصغاء والجوارية من حيث مراكزهم الوظيفية حيث يرى أغلبية الإطارات السامية العليا أن هذه القيمة لا يتبنها المجمع وفروعه بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 53,3% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 51,1% تليها فئة الإطارات بنسبة 46,4% ثم تليها فئة العمال المستجوبين المنفذين بنسبة 42,9% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 37,1%.

في حين نسبة 100% من الإطارات المسيرة أجابوا بأنهم على غير دراية ما إذا كانت هذه القيمة متبناة من طرف المجمع وفروعه.

الجدول رقم 221: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجتمع وفروعه: الإصغاء والجوارية

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%26,7	80	%33,3	5	%19,1	13	%28,2	22	%28,6	18	نعم
%43,7	131	%46,7	7	%51,5	35	%48,7	38	%34,9	22	لا
%29,7	89	%20	3	%29,4	20	%23,1	18	%36,5	23	لا أدري
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	63	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين أجابوا أن المجمع وفروعه لا يتبنى قيمة الإصغاء والجوارية ينتمون إلى فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 51,5% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 46,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 38,2% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 34,9% في حين أجاب 36,5% من العمال المستجوبين من نفس هذه الفئة أنهم على غير دراية إذا ما كانت هذه القيمة متبينة من طرف مؤسستهم.

الجدول رقم 222: آراء العمال المستجوبين حول القيم المؤسسة: العصرية والحيوية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	82	27,3%
لا	125	41,7%
لا أدري	93	31%
المجموع	300	100%

يبين الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول قيمة العصرية والحيوية في المجمع وفروعه، حيث يرى 41,7% من هؤلاء العمال المستجوبين أن مجمع سونلغاز وفروعه لا يتبنى قيمة العصرية والحيوية، في حين يصرح 31% من هؤلاء العمال المستجوبين أن ليس لديهم علم بهذا الشأن، في حين نجد 27,3% من العمال المستجوبين أن مؤسستهم سواء كان في المجمع أو فروعه تتبنى هذه القيمة.

الجدول رقم 223: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبنها المجتمع وفروعه: العصرية و الحيوية

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
82	%27,3	4	%42,1	8	%40	2	%23,7	9	%8,3	1	%26,3	20	%21,2	11	%30,3	27	الإيجابية
125	%41,7	3	%21,1	4	%40	2	%52,6	20	%33,3	4	%39,5	30	%44,2	23	%43,8	39	
93	31%	2	%36,8	7	%20	1	%23,7	9	%58,3	7	%34,2	26	%34,6	18	%25,8	23	لا أدري
300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين من فئة المهندسين يجيبون أن قيمة العصرية و الحيوية لا يتبنها المجتمع وفروعه بنسبة 52,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 44,2% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 43,8% تليها فئة العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة المستوى الجامعي من الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم مستوى جامعي من الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 39,5% تليها فئة الحاملين شهادة الماجستير بنسبة 33,3% وفئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3% أيضا وتليها فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 21,1%، ثم فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%.

الجدول رقم 224: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: العصرية و الحيوية

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
												نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	متئوية	
%27,3	82	%27	17	%40	18	%21,9	23	%23,2	16	%53,3	8	%0	0	%0	0	نعم
%41,7	125	%39,7	25	%33,3	15	%46,7	49	%40,6	28	%40	6	%50	1	%100	1	لا
%31	93	%33,3	21	%26,7	12	%31,4	33	%36,2	25	%6,7	1	%50	1	%0	0	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% يرون أن المجمع وفروعه لا يتبنى قيمة العصرية والحيوية تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 50% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة الكفاءات العليا بنسبة 46,7% تليها فئة الإطارات بنسبة 40,6% وفئة الإطارات العليا بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين من فئة العمال المنفذين بنسبة 39,7%، تليها فئة العمال المستجوبين من فئة الكفاءات الأدنى بنسبة 33,3%.

الجدول رقم 225: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجتمع وفروعه: العصرية والحيوية

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%27,3	82	%60	9	%14,7	10	%34,6	27	%28,9	22	%22,2	14	الإيجابية
%41,7	125	%20	3	%50	34	%42,3	33	%35,5	27	%44,4	28	نعم
%31	93	%20	3	%35,3	24	%23,1	18	%35,5	27	%33,3	21	لا
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين بنسبة 50% يؤكدون أن مجتمع سونلغاز وفروعه لا يتبنى قيمة العصرية والحيوية وهم العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات حيث يرى 44,4% من العمال المستجوبين لهذه الفئة أن مؤسستهم لا تتبنى قيمة العصرية والحيوية تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 42,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 35,5% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 20%.

**الجدول رقم 226: آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه:
في خدمة الجمهور**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	172	57,3%
لا	45	15%
لا أدري	83	27,7%
المجموع	300	100%

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أن قيمة "خدمة الجمهور" هي من القيم التي تتبناها مؤسساتهم بنسبة 57,3% في حين يصرح 27,7% منهم أنهم على غير دراية إذا ما كانت هذه القيمة متبناة أو لا من طرف المجمع وفروعه، و15% من هؤلاء العمال المستجوبين يجيبون بالنفي عن هذا السؤال.

الجدول رقم 228: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: "في خدمة الجمهور"

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية	
%57,3	172	%41,3	26	%62,2	28	%59	62	%63,8	44	%66,7	10	%100	2	%0,0	0	نعم
%15	45	%22,2	14	%15,6	7	%12,4	13	%13	9	%6,7	1	%0	0	%100	1	لا
%27,7	83	%36,5	23	%22,2	10	%28,6	30	%23,2	16	%26,7	4	%0	0	%0	0	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أكدوا على أن قيمة "خدمة الجمهور" هي من القيم التي يتبناها المجمع وفروعه ينتمون إلى فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العالية بنسبة 66,7% ثم فئة الإطارات بنسبة 63,8% ثم فئة العمال ذوي الأدنى كفاءة بنسبة 27,7% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 59% ثم فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 41,3%.

في حين أجاب 100% من الإطارات المسيرة بأن هذه القيمة لا يتبناها المجمع وفروعه.

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%57,3	172	%73,3	11	%58,8	40	%53,8	42	%57,9	44	%55,6	35	نعم
%15	45	%6,7	1	%13,2	9	%16,7	13	%15,8	12	%15,9	10	لا
%27,7	83	%20	3	%27,9	19	%29,5	23	%26,3	20	%28,6	18	لا أدري
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بنعم على هذا السؤال ينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة وذلك بنسبة 73,3% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق الأقدمية العشرين سنة بنسبة 58,8% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق الخمس سنوات بنسبة 57,9% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 55,6% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 53,8%.

الجدول رقم 230: آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه:
الانتماء للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	94	31,3%
لا	74	24,7%
لا أدري	132	44%
المجموع	300	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن 44% من العمال المستجوبين ليس لهم دراية ما إذا يتبنى المجمع وفروعه قيمة الانتماء للمؤسسة في حين يجيب بالنفي على هذا السؤال 24,7% ونسبة 31,3% من العمال المستجوبين يؤكدون أن المجمع وفروعه يتبنى هذه القيمة.

الجدول رقم 231: علاقة المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبنهاها المجمع وفروعه: الانتماء للمؤسسة

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
%31,3	94	%66,7	6	%52,6	10	%20	1	%23,7	9	%33,3	4	%36,8	28	%13,5	7	%32,6	29	نعم
%24,7	74	%22,2	2	%0	0	%40	2	%26,3	10	%16,7	2	%22,4	17	%40,4	21	%22,5	20	لا
%44	132	%11,1	1	%47,4	9	%40	2	%50	19	%50	6	%40,8	31	%46,2	24	%44,9	40	لا أدري
%100	300	%100	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين صرحوا أنهم على غير دراية ما إذا كان المجمع يتبنى قيمة الانتماء للمؤسسة أم لا ينتمون إلى فئة ذات المستوى ما بعد التدرج بما أن 50% يحملون شهادة الماجستير و 50% من فئة المهندسين تليها فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بمثابة 47,4% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 46,2% تليها فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 44,9% تليها فئة الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 40,8% وفئة المهندسين بنسبة 40% تليها فئة الذين تكونوا داخليا بنسبة 11,1%.

في حين أجاب أكثر من نصف العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى الفئة العمالية التي تم تكوينها داخليا بنسبة 66,7% أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة الانتماء للمؤسسة تليها فئة العمال المستجوبين من الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 52,6%.

الجدول رقم 232: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: الانتماء للمؤسسة

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
%31,3	94	%27	17	%42,2	19	%27,6	29	%30,4	21	%46,7	7	%50	1	%0	0	نعم
%24,7	74	%27	17	%33,3	15	%20	21	%23,2	16	%20	3	%50	1	%100	1	لا
%44	132	%46	29	%24,4	11	%52,4	55	%46,4	32	%33,3	5	%0	0	%0	0	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يوضح الجدول آراء العمال المستجوبين فيما يخص قيمة الانتماء للمؤسسة حيث يرى أكثر من نصف العمال المستجوبين من فئة الكفاءات العالية بنسبة 52,4% أنهم ليس لديهم دراية إذا ما كانت المؤسسة التي يعملون بها تتبنى هذه القيمة أم لا تليها فئة الإطارات بنسبة 46,4% وفئة العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة المنفذين بنسبة 46% تليها الإطارات العالية بنسبة 33,3% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 24,4%.

في حين أجاب أغلبية الإطارات المسيرة من العمال المستجوبين بنسبة 100% بالنفي على هذا السؤال تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 50%. أما فئة العمال الذين أجابوا أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة الانتماء للمؤسسة يتمثلون في الإطارات السامية العليا بنسبة 50% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 46,7% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 42,2%.

الجدول رقم 233: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: الانتماء للمؤسسة

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%31,3	94	%33,3	5	%36,8	25	%32,1	25	%34,2	26	%20,6	13	الإجابة نعم
%24,7	74	%40	6	%20,6	14	%32,1	25	%19,7	15	%22,2	14	لا
%44	132	%26,7	4	%42,6	29	%35,9	28	%46,1	35	%57,1	36	لا أدري
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين بنسبة 57,1% والذين ينتمون إلى فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات لا يعلمون ما إذا كان المجمع يتبنى أم لا قيمة الانتماء للمؤسسة تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 46,1% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 42,6% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 35,9% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 26,7%.

في حين يجيب بالنفي على هذا السؤال 40% من عمال المستجوبين لنفس هذه الفئة أما 33,3% من عمال هذه الفئة يرون أن المؤسسة تتبنى هذه القيمة.

الجدول رقم 234: آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه:

ضمان العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	138	46%
لا	53	17,7%
لا أدري	109	36,3%
المجموع	300	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 46% من العمال المستجوبين يؤكدون أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة ضمان العمل في حين لا يدري 36,3% من هؤلاء العمال المستجوبين إذا ما كانت هذه القيمة متبنية من طرف مؤسستهم، و نجد أيضا أن 17,7% من الذين أجابوا على هذا السؤال يقولون أنها ليست قيمة متبنية من طرف المجمع وفروعه.

432

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال الذين استجوبتهم والذين ينتمون إلى فئة العمال الذين تم تكوينهم داخليا يرون أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة ضمان العمل وذلك بنسبة بلغت 66,7%، تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 58,3% وتليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 57,9% ثم تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 51,3%، تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 43,8% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 40,4% وفئة العمال الحاملين شهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين بنسبة 34,2% هم من فئة المهندسين.

الجدول رقم 236: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: الانتماء للمؤسسة

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	
%46	138	%35,6	23	%43,8	46	%52,2	36	%100	2	%0	0	نعم
%17,7	53	%15,9	10	%16,2	17	%14,5	10	%0	0	%100	1	لا
%36,6	109	%47,6	30	%40	42	%33,3	23	%0	0	%0	0	لا أدري
%100	300	%100	63	%100	105	%100	69	%100	2	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا بنعم ينتمون لفئة الإطارات السامية العالية بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 60% تليها فئة الإطارات بنسبة 52,2% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 48,9% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي الكفاءة العالية بنسبة 43,8% تليها فئة العمال المستجوبين من المنفذين بنسبة 36,5%.

في حين يرى أغلبية العمال المستجوبين من فئة الإطارات المسيرة أن المجمع وفروعه لا يتبنى قيمة ضمان العمل، وذلك بنسبة 100%.

الجدول رقم 237: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: الانتماء للمؤسسة

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%46	138	%40	6	%50	34	%59	46	%36,8	28	%38,1	24	الإيجابية
%17,7	53	%26,7	4	%11,8	8	%19,2	15	%21,1	16	%15,9	10	لا نعم
%36,3	109	%33,3	5	%38,2	26	%21,8	17	%42,1	32	%46,0	29	لا أدري
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات يرون أن المجمع وفروعه يتبنى قيمة ضمان العمل وذلك بنسبة بلغت 59% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 50% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة وذلك بنسبة 40%، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 38,1% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 36,8%.

في حين لا يدري 46% من العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات إذا كان المجمع وفروعه يتبنى هذه القيمة أم لا تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 42,1%.

الجدول رقم 238: آراء العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه: الاندماج الكلي للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	74	24,7%
لا	85	28,3%
لا أدري	141	47%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول قيمة الاندماج الكلي لمؤسستهم إذ يصرح 47% منهم أنهم على غير دراية إذا كان المجمع وفروعه يتبنى هذه القيمة أم لا، في حين يجيب بالنفي 28,3% على هذا السؤال و24,7% يؤكدون أن الجمهور وفروعه يتبنى هذه القيمة.

الجدول رقم 239: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبنها المجتمع وفروعه: الاندماج الكلي للمؤسسة

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%24,7	74	4	%21,1	4	%20	1	%23,7	9	%16,7	2	%22,4	17	%21,1	11	%29,2	26	نعم
%28,3	85	2	%10,5	2	%40	2	%34,2	13	%41,7	5	%30,3	23	%30,8	16	%24,7	22	لا
%47	141	3	%68,4	13	%40	2	%42,1	16	%41,7	5	%47,4	36	%48,1	25	%46,1	41	لا أدري
%100	300	9	%100	19	%100	5	%100	38	%100	12	%100	76	%100	52	%100	89	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لا يدرون أن هذه القيمة متبناة من طرف المجتمع وفروعه أم لا، ينتمون إلى فئة العمال الذين يحملون شهادة التكوين المهني بنسبة 68,4% تليها فئة العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 48,1%، تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 47,4% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 46,1% ثم تليها فئة المهندسين بنسبة 42,1%، تليها فئة العمال الحاملين شهادة الماجستير بنسبة 41,7% تليها فئة العمال المستجوبين الذين يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة 40% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%.

الجدول رقم 240: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه: الاندماج الكلي للمؤسسة

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
74	%24,7	18	%28,6	13	%20	21	%26,1	18	%26,7	4	%0	0	%0	0	نعم
85	%28,3	12	%37,8	17	%26,7	28	%27,5	19	%40	6	%100	2	%100	1	لا
141	%47	33	%33,3	15	%53,3	56	%46,4	32	%33,3	5	%0	0	%0	0	لا أدري
300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لا يدرون إذا كان المجمع يتبنى هذه القيمة أم لا هم من فئة ذوي الكفاءة العليا بنسبة 53,3% تليها فئة العمال المستجوبين من التنفيذيين بنسبة 52,4% تليها فئة الإطارات بنسبة 46,4% ثم فئة الإطارات العليا بنسبة 33,3%.

في حين أجاب بالنفي العمال المستجوبين المنتمين إلى فئة الإطارات المسيرة والإطارات السامية بنسبة 100% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 40%.

الجدول رقم 241: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه: الاندماج الكلي للمؤسسة

الفئات الإجابية	5 سنوات		10 - 5 سنوات		20 - 11 سنة		30 - 21 سنة		40 - 31 سنة		المجموع	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
نعم	%24,7	74	%17,5	11	%26,9	21	%26,5	18	%26,7	4	%28,3	85
لا	%47	141	%55,6	35	%37,2	29	%50	34	%40	6	%28,3	85
لا أدري	%100	300	%100	63	%100	78	%100	68	%100	15	%100	300

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين لا يدرون إذا ما كان المجمع وفروعه يتبنى هذه القيمة ينتمون إلى فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 55,6% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 50% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 48,7% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 40% ثم فئة العمال المستجوبين الذي تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 37,2%.

الجدول رقم 242: نظرة العمال المستجوبين في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة %
متناسبة مع نشاطات المؤسسة	94	31,3%
متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية	79	26,3%
متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية	97	32,3%
بدون إجابة	30	10%
المجموع	300	100%

يظهر من الجدول أعلاه نظرة العمال المستجوبين فيما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه حيث يرى 32,3% منهم أنها متناسبة مع صورة المجمع الخارجية ويرى 31,3% من العمال المستجوبين متناسبة مع نشاطات المؤسسة و 26,3% منهم متناسبة مع صورة المجمع وفروعه داخليا. في حين 10% من هؤلاء العمال المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

الجدول رقم 243: علاقة متغير المستوى بنظرة العمال المستجوبين فيما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه

فئات المستوى	مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		المستوى النهائي		ليسانس		ماجستير		هندسة		دكتوراه		شهادة التكوين المهني		تكوين داخلي		المجموع
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
الإيجابية																	
متناسبة مع نشاطات المؤسسة	30	%33,7	21	%40,4	20	%26,3	3	%25	8	%21,1	1	%20	8	%42,1	3	%33,3	94 %31,3
متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية	25	%28,1	11	%21,2	20	%26,3	3	%25	9	%23,7	2	%40	6	%31,6	3	%33,3	79 %26,3
متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية	30	%33,7	16	%30,8	27	%35,5	3	%25	12	%31,6	2	%40	5	%26,3	2	%22,2	97 %32,3
بدون إجابة	4	%4,5	4	%7,7	9	%11,8	3	%25	9	%23,7	0	%0	0	%0	1	%11,1	30 %10
المجموع	89	%100	52	%100	76	%100	12	%100	38	%100	5	%100	19	%100	9	%100	300 %100

يبين الجدول أعلاه نظرة العمال المستجوبين حسب مستواهم التعليمي في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه حيث يرى 40% من العمال المستجوبين الذين ينتمون إلى فئة العمال الحاملين لشهادة الدكتوراه أن القيم التي يتبناها المجمع وفروعه هي فيما متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 35,5%، ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 33,7% ثم فئة المهندسين بنسبة 31,6% تليها فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي بنسبة 30,8% تليها فئة العمال المستجوبين الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 26,3% تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 25% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 22,2%.

في حين يرى 40,4% من العمال المستجوبين ذوي المستوى النهائي أن هذه القيم التي يتبناها المجمع وفروعه متناسبة مع نشاطات المؤسسة وفئة العمال المستجوبين الحاملين شهادة التكوين المهني بنسبة بلغت 42,1% ثم العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3%، في حين يرى 33,3% من نفس فئة العمال المستجوبين الذين تكونوا داخليا أن القيم التي يتبناها المجمع وفروعه متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية.

الجدول رقم 244: علاقة متغير الوظيفة بنظرة العمال المستجوبين فيما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه

المجموع	عامل منفذ	أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
94 %31,3	21 %33,3	42,2 %	19	29,5 %	31	24,6 %	17	33,3 %	5	0,0 %	0	متناسبة مع نشاطات المؤسسة
79 %26,3	25 %39,7	17,8 %	8	23,8 %	25	21,7 %	15	26,7 %	4	100 %	1	متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية
97 %32,3	13 %20,6	35,6 %	16	37,1 %	39	36,2 %	25	26,7 %	4	0	0	متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية
30 %10	4 %6,3	4,4 %	2	9,5 %	10	17,4 %	12	13,3 %	2	0	0	بدون إجابة
300 %100	63 %100	100 %	45	100 %	105	100 %	69	100 %	15	100 %	1	المجموع

الجدول رقم 245: علاقة متغير الأقدمية بنظرة العمال المستجوبين فيما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه

المجموع		40 - 31 سنة		30 - 21 سنة		20 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%31,3	94	%66,7	10	%25	17	%28,2	22	%30,3	23	34,9%	22	الإجابة متناسبة مع نشاطات المؤسسة
%26,3	79	%13,3	2	%23,5	16	%35,9	28	%26,3	20	%20,6	13	متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية
%32,3	97	%13,3	2	%42,6	29	%28,2	22	%28,9	22	%34,9	22	متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية
%10	30	%6,7	1	%8,8	6	%7,7	6	%14,5	11	%9,5	6	بدون إجابة
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين حسب فئات الأقدمية الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع صورته الخارجية هي كالاتي: 42,6% بالنسبة لفئة العمال المستجوبين الذين تفوق العشرين سنة، تليها فئة العمال المستجوبين الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 34,9% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 28,9% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 28,9% ثم فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 13,3%.

في حين أكثر العمال المستجوبين حسب هذه الفئات والذين أجابوا أن القيم التي يتبنّاها المجمع متناسبة مع نشاطاته، فتنتمي إلى فئة العمال الذين تفوق أقدّمتهم ثلاثين سنة بنسبة بلغت 66,7% تليهم فئة العمال الذين تقل أقدّمتهم الخمس سنوات بنسبة 34,9% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدّمتهم الخمس سنوات بـ 30,3%.

في حين أكثر العمال المستجوبين الذين يرون أن القيم التي يتبنّاها المجمع وفروعه متناسبة مع صورته الداخلية هي فئة العمال الذين تفوق أقدّمتهم العشر سنوات بنسبة 35,9%.

الجدول رقم 246: آراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها المجمع وفروعه

الإجابة	التكرار	النسبة %
ثقافي	98	18,5%
علمي	206	38,9%
رياضي	84	15,9%
أخرى	141	26,7%
المجموع	529	100%

يبين الجدول أعلاه آراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن تشارك فيها مؤسستهم وهي بالترتيب: المشاريع العلمية بنسبة 38,9% ثم المشاريع الثقافية بنسبة 18,5% ثم المشاريع الرياضية بنسبة 15,9%. في حين قدم 26,7% من العمال المستجوبين إجابات أخرى.

الجدول رقم 247: علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها

المجموع	تكوين داخلي	شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	الإيجابية
18,5%	98	20,8%	5	0%	0	11,8%	8	5,9%	1	15,8%	21	28,3%	32	18,3%	28	ثقافي
38,9%	206	41,7%	10	57,1%	4	47,1%	32	52,9%	9	44,4%	59	23%	26	38,6%	59	علمي
15,9%	84	12,5%	3	14,3%	1	10,3%	7	5,9%	1	12,8%	17	17,7%	20	22,2%	34	رياضي
26,7%	141	25%	6	28,6%	2	30,9%	21	35,3%	6	27,1%	36	31%	35	20,9%	32	أخرى
100%	529	100%	24	100%	7	100%	68	100%	17	100%	133	100%	113	100%	153	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم يريدون أن يشارك مؤسستهم في مشاريع علمية ينتمون إلى فئة العمال الذين لديهم شهادة دكتوراه بنسبة 57,1% ثم فئة العمال الذين لديهم شهادة الماجستير بنسبة 52,9% تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 50% ثم فئة العمال المستجوبين من المهندسين بنسبة 47,1% ثم العمال المستجوبين من الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 44,4% ثم فئة العمال المستجوبين من الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 41,7% ثم فئة العمال المستجوبين ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 38,6% ثم فئة العمال المستجوبين الذين لديهم المستوى النهائي بنسبة 23%.

والعمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم يريدون أن تشارك مؤسستهم في مشاريع ثقافية ينتمون إلى فئة العمال الذين لديهم مستوى نهائي بنسبة 28,3% أما أكثر العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم يريدون أن تشارك مؤسستهم في مشاريع رياضية هم من فئة العمال ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 29,2%.

الجدول رقم 248: علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها

الفئات	إطار مسير		إطار عالي سامي		إطار عالي		إطار		عالي الكفاءة		أدنى كفاءة		عامل منفذ		المجموع
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
الإيجابية															
ثقافي	0	%0	1	%33,3	3	%13,6	20	%15,4	40	%20,6	15	%21,7	19	%17,6	98
علمي	1	%33,3	1	%33,3	13	%59,1	54	%41,5	71	%36,6	22	%31,9	44	%40,7	206
رياضي	1	%33,3	0	%0	1	%4,5	14	%10,8	31	%16	15	%21,7	22	%20,4	84
أخرى	1	%33,3	1	%33,3	5	%22,7	42	%32,3	52	%26,8	17	%24,6	23	%21,3	141
المجموع	3	%100	3	%100	22	%100	130	%100	194	%100	69	%100	108	%100	529

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم يريدون أن تشارك مؤسستهم في مشاريع استثمارية ذات طابع علمي هم من فئة الإطارات العليا بنسبة 59,1% تليها فئة الإطارات بنسبة 41,5% ثم فئة المنفذين بنسبة 40,7% ثم فئة العمال ذوي الكفاءة العالية بنسبة 36,6% ثم فئة الإطارات المسيرة والإطارات السامية العالية بنسبة 33,3% كليهما ثم فئة العمال ذوي الكفاءة الأدنى بنسبة 31,9%.

أما العمال المستجوبين الذين أجابوا أنهم يريدون من مؤسستهم أن تشارك في مشاريع استثمارية ذات طابع ثقافي فيمثلون فئة الإطارات السامية العالية بنسبة 33,3% وأكثرهم إجابة أنهم يريدون من مؤسستهم أن تشارك في مشاريع استثمارية ذات طابع رياضي هم فئة الإطارات المسيرة بنسبة 33,3%.

الجدول رقم 249: علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يردون أن يشارك فيها

الفئات		5 سنوات		10 – 5 سنوات		20 – 11 سنة		30 – 21 سنة		40 – 31 سنة		المجموع	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
الإيجابية													
ثقافي		13,2%	12	15%	18	23,1%	37	19,4%	26	20,8%	5	18,5%	98
علمي		42,9%	39	42,5%	51	33,8%	54	39,6%	53	37,5%	9	38,9%	206
رياضي		12,1%	11	15%	18	19,4%	31	15,7%	21	12,5%	3	15,9%	84
أخرى		31,9%	29	27,5%	33	23,8%	38	25,4%	34	29,2%	7	26,7%	141
المجموع		100%	91	100%	120	100%	160	100%	134	100%	24	100%	529

يتبين من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يريدون من مؤسستهم أن تشارك في مشاريع استثمارية ذات طابع علمي ينتمون إلى فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 42,9% وفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 42,5% تليها فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 39,6% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 37,5% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 33,8%. أما العمال المستجوبين الذين يريدون أن تشارك مؤسستهم في مشاريع استثمارية ذات طابع ثقافي هي فئة العمال ذوي الأقدمية التي تفوق الثلاثين سنة بنسبة 20,8% والذين يفضلون أن تشارك مؤسستهم في مشاريع ذات الطابع الرياضي هم من فئة العمال الذين تفوق العشرة سنوات بنسبة 19,4%.

الجدول رقم 250: مدى رضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي

الإجابة	التكرار	النسبة %
راض تماما	18	6%
راض	134	44,7%
راض إلى حد ما	105	35%
غير راض	43	14,3%
المجموع	300	100%

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين راضين بخدمات مؤسستهم فيما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي وذلك بنسبة 44,7% تليها فئة العمال المستجوبين الراضين إلى حد ما بنسبة 35% ثم فئة العمال المستجوبين غير الراضين بنسبة 14,3% ثم فئة العمال الراضين تماما بنسبة 6%.

451

المجموع		عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار عالي سامي		إطار مسير		الفئات
														نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية
مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	مئوية	
%6	18	%9,5	6	%6,7	3	%6,7	7	%1,4	1	%6,7	1	%0	0	%0,0	0	راض تماما
%44,7	134	%34,9	22	%44,4	20	%44,8	47	%52,2	36	%46,7	7	%50	1	%100	1	راض
%35	105	%42,9	27	%22,2	10	%39	41	%31,9	22	%26,7	4	%50	1	%0	0	راض إلى حد ما
%14,3	43	%12,7	8	%26,7	12	%9,5	10	%14,5	10	%20	3	%0	0	%0	0	غير راض
%100	300	%100	63	%100	45	%100	105	%100	69	%100	15	%100	2	%100	1	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الراضين عن خدمات مؤسستهم فيما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي ينتمون إلى فئة الإطارات المسيرة بنسبة 100% تليها فئة الإطارات بنسبة 52,2% ثم فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 50% ثم فئة الإطارات العليا بنسبة 46,7%، تليها فئة العمال المستجوبين من الكفاءات العالية بنسبة 44,8% وفئة الكفاءات الأدنى بنسبة 44,4%، تليها فئة العمال المنفذين بنسبة 34,9%.

الجدول رقم 253: علاقة متغير الأقدمية برضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي

المجموع		40 – 31 سنة		30 – 21 سنة		20 – 11 سنة		10 – 5 سنوات		5 سنوات		الفئات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%6	18	%13,3	2	%2,9	2	%6,4	5	%7,9	6	%4,8	3	راض تماما
%44,7	134	%46,7	7	%48,5	33	%43,6	34	%38,2	29	%49,2	31	راض
%35	105	%26,7	4	%29,4	20	%35,9	25	%39,5	30	%36,5	23	راض إلى حد ما
%14,3	43	%13,3	2	%19,1	13	%14,1	11	%14,5	11	%9,5	6	غير راض
%100	300	%100	15	%100	68	%100	78	%100	76	%100	63	المجموع

يلاحظ في الجدول أعلاه أن العمال الراضين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي ينتمون إلى فئة العمال الذين تقل أقدميتهم خمس سنوات بنسبة 49,2%، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 48,5%، تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 46,7% ثم تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 43,6%، ثم تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 38,2%.

الجدول رقم 254: نظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين: الثقافي، العلمي، الرياضي والاجتماعي

الإجابة	التكرار	النسبة %
متناسبة مع الميدان الثقافي	75	17,2%
متناسبة مع الميدان العلمي	73	16,8%
متناسبة مع الميدان الرياضي	117	26,9%
متناسبة مع الميدان الاجتماعي	170	39,1%
المجموع	435	100%

يظهر من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين يعتبرون قيم مؤسستهم متناسبة مع الميدان الاجتماعي وذلك بنسبة 39,1% ويرى 26,9% أن هذه القيم متناسبة مع الميدان الرياضي و17,2% يراها متناسبة مع الميدان الثقافي و16,8% من العمال المستجوبين يرون أنها متناسبة مع الميدان العلمي.

الجدول رقم 255: علاقة متغير المستوى بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين

المجموع	تكوين داخلي		شهادة التكوين المهني		دكتوراه		هندسة		ماجستير		ليسانس		المستوى النهائي		مستوى ابتدائي متوسط، ثانوي		فئات المستوى
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
75	%17,2	3	%19,4	6	%28,6	2	%4,7	2	%0	0	%12,7	13	%18,5	15	%23,4	34	متناسبة مع الميدان الثقافي
73	%16,8	3	%19,4	6	%0	0	%16,3	7	%21,4	3	%12,7	13	%12,3	10	%21,4	31	متناسبة مع الميدان العلمي
117	%26,9	2	%25,8	8	%42,9	3	%37,2	16	%21,4	3	%33,3	34	%24,7	20	%21,4	31	متناسبة مع الميدان الرياضي
170	%39,1	4	%35,5	11	%28,6	2	%41,9	18	%57,1	8	%41,2	42	%44,4	36	%33,8	49	متناسبة مع الميدان الاجتماعي
435	%100	12	%100	31	%100	7	%100	43	%100	14	%100	102	%100	81	%100	145	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الاجتماعي هم العمال الذين ينتمون إلى فئة ذوي المستوى الجامعي من الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة تبلغ 57,1% تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 44,4% ثم فئة العمال من المهندسين بنسبة 41,9% وفئة الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 41,2%، تليها فئة الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 35,5%، تليها فئة ذوي المستوى دون النهائي بنسبة 33,8% وفئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 33,3% تليها فئة الدكتوراه بنسبة 28,6%، أما أكثر العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الرياضي ينتمون إلى فئة العمال ذوي المستوى الجامعي الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 42,9%، تليها فئة المهندسين بنسبة

37,2%، ثم فئة العمال الحاملين شهادة الليسانس بنسبة 33,3% ثم فئة العمال الحاملين لشهادة التكوين المهني بنسبة 25,8%، تليها فئة العمال ذوي المستوى النهائي بنسبة 24,7%، تليها فئة العمال الحاملين لشهادة الماجستير وذوي المستوى دون النهائي بنسبة 21,4% كليهما تليها فئة العمال الذين تكونوا داخليا بنسبة 16,7%.

الجدول رقم 256: علاقة متغير الوظيفة بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين

المجموع	عامل منفذ		أدنى كفاءة		عالي الكفاءة		إطار		إطار عالي		إطار مسير		الفئات
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
75	17,2%	21	20,7%	17	16,3%	24	10,9%	11	5,9%	1	33,3%	1	متناسبة مع الميدان الثقافي
117	26,9%	19	19,5%	16	28,6%	42	34,7%	35	23,5%	4	33,3%	1	متناسبة مع الميدان العلمي
73	16,8%	17	26,8%	22	10,9%	16	13,9%	14	23,5%	4	0%	0	متناسبة مع الميدان الرياضي
170	39,1%	28	32,9%	27	44,2%	65	40,6%	41	47,1%	8	33,3%	1	متناسبة مع الميدان الاجتماعي
435	100%	85	100%	82	100%	147	100%	101	100%	17	100%	3	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الاجتماعي لدى فئة الإطارات العليا بنسبة 47,1% تليها فئة العمال ذوي الكفاءات العالية بنسبة 44,2%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 40,6% ثم تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 33,3% تليها فئة الكفاءات الأدنى والمنفذين بنسبة 32,9% كلا الفئتين.

في حين يرى العمال المستجوبين أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان العلمي هم من فئة الإطارات بنسبة 34,7% تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 33,3% ثم فئة العمال ذات الكفاءات العليا بنسبة 28,6% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 23,5% تليها فئة المنفذين بنسبة 22,4% ثم فئة الكفاءات الأدنى بنسبة 19,5%، في حين أكثر العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الرياضي لدى فئة العمال ذوي الكفاءات الأدنى بنسبة 26,8% تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 23,5% تليها فئة المنفذين بنسبة 20% ثم فئة الإطارات بنسبة 13,9% ثم فئة العمال ذوي الكفاءات العليا.

أما العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الثقافي هم فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 33,3% تليها فئة المنفذين بنسبة 24,7% ثم فئة العمال ذوي الكفاءات الأدنى بنسبة 20,7% تليها فئة العمال ذوي الكفاءات العالية بنسبة 16,3% ثم فئة الإطارات بنسبة 10,9% تليها فئة الإطارات السامية العليا بنسبة 5,9%.

الجدول رقم 257: علاقة متغير الأقدمية بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين

المجموع		سنة 40 – 31		سنة 30 – 21		سنة 20 – 11		سنوات 10 – 5		5 سنوات		الفئات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%17,2	75	%16	4	%22,1	23	%21,2	24	%16,5	18	%7,1	6	الإيجابية
%16,8	73	%16	4	%13,5	14	%18,6	21	%18,3	20	%16,7	14	متناسبة مع الميدان الثقافي
%26,9	117	%24	6	%24	25	%24,8	28	%29,4	32	%31	26	متناسبة مع الميدان العلمي
%39,1	170	%44	11	%40,4	42	%35,4	40	%35,8	39	%45,2	38	متناسبة مع الميدان الرياضي
%100	435	%100	25	%100	104	%100	113	%100	109	%100	84	متناسبة مع الميدان الاجتماعي
												المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الاجتماعي ينتمون إلى فئة العمال الذين تقل أقدميتهم خمس سنوات بنسبة 45,2% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 44% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 40,4% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 35,8% تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشر سنوات بنسبة 35,4%.

أما العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الرياضي فينتهي أكثرهم إلى فئة العمال الذين تقل أقداميتهم الخمس سنوات بنسبة 31% تليها فئة العمال الذين تفوق أقداميتهم الخمس سنوات بنسبة 29,4% ثم فئة العمال الذين تفوق أقداميتهم العشر سنوات بنسبة 24,8% وفئة العمال الذين تفوق أقداميتهم العشرين سنة والثلاثين سنة بنسبة 24%.

في حين أكثر العمال الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان الثقافي فينتمون إلى فئة العمال المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 22,1% ثم تليها فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم العشرين سنة بنسبة 16,5% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم الثلاثين سنة بنسبة 16% ثم فئة العمال الذين تقل أقدميتهم الخمس سنوات بنسبة 6%.

أما أكثر العمال المستجوبين الذين يرون أن قيم المجمع وفروعه متناسبة مع الميدان العلمي فينتمون إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميّتهم العشر سنوات بنسبة 16,7% تليها فئة بنسبة 18,6% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميّتهم الخمس سنوات بنسبة 18,3% ثم تليها فئة العمال الذين تقل أقدميّتهم الخمس سنوات بنسبة 13,5%. الذين تفوق أقدميّتهم الثلاثين سنة بنسبة 16% ثم فئة العمال الذين تفوق أقدميّتهم العشرين سنة بنسبة 13,5%.

خلاصة الفصل:

نستخلص من نتائج البحث الميداني أن العمال المستجوبين يعترفون بأهمية الاتصال المؤسسي عند جميع الفئات بغض النظر عن أقدميتهم ومستواهم التعليمي ويقولون أن وجود قسم للاتصال المؤسسي أمر ضروري وأكثرهم إجابة أنه هناك من يتكفل بهذه المهمة إلا أنهم لا يعتقدون أن المجمع يخصص ميزانية لهذا المجال خاصة عند الجامعيين والذين لديهم مستوى أدنى مثل خريجي التكوين المهني عكس الإطارات الذين يرون العكس.

أما النمط المؤسسي السائد هو الاتصال الحداثي عند أغلب العمال المستجوبين إلا فئة الإطارات السامية التي ترى أن النمط السائد هو الاتصال الوظيفي. أما الجماهير المستهدفة فيرى أغلب المستجوبين أنه الجمهور الداخلي هو المستهدف بهذا الاتصال ثم السلطات العمومية عند أولئك الذين لديهم مستوى أدنى كالحاملين لشهادة التكوين المهني.

يعتبر معظم المستجوبين أن مصداقية المجمع وفروعه أنها هي الهدف من هذا النوع من الاتصال خاصة عند الفئات ذات المستوى الجامعي وأما الهدف الثاني فيمكن عند العمال في الخروج من المواقف الصعبة التي يقع فيها المجمع خاصة عند الإطارات المسيرة والعمال التي تفوق خبرتهم الثلاثين سنة.

أما في ما يخص صورة المؤسسة فنصف العمال راضون إلى حد ما عنها أما النصف الآخر من العمال المستجوبين يتوزعون ما بين راضون تماما إلى راضون إلى غير راضون. كما يرى نصف العمال أن الزبائن تعتبر المجمع وفروعه على أنه قطاع عمومي تابع للدولة عند كل الفئات العمالية خاصة الجامعية منهم وبغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وأقدميتهم وأن المجمع وفروعه قادر على تلبية حاجات زبائنه إلى حد ما.

ويعتقد العمال المستجوبين من جهة أخرى أن صورة مجمع سونلغاز وفروعه صورة سلبية لدى جمهوره الداخلي وأن أهم قيمة تتشكل منها صورة المجمع سونلغاز وفروعه هي أساسا جودة الخدمة.

أما فيما يخص القيم التي يتبناها مجمع سونلغاز وفروعه حسبهم فهي كما يلي وبالترتيب:

- الاحترام والتقدير.

- في خدمة الجمهور.

- ضمان العمل.

أما القيم التي لا يتبناها المجمع حسب العمال المستجوبين فهي:

- الانتماء للمؤسسة.

- الاندماج الكلي للمؤسسة.

ويرى العمال أيضا أن هذه القيم التي يتبناها مجمع سونلغاز وفروعه متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية.

أما عن طبيعة المشاريع الاستثمارية فإنهم يريدون أن يشارك المجمع وفروعه في الميدان العلمي أولا ثم الثقافي ثم الرياضي ثم الاجتماعي. ونجدهم راضيين عن الخدمات التي يقدمها المجمع في ميدان الاتصال الثقافي والاجتماعي، لكنهم يرون أن قيم مجمع سونلغاز وفروعه هي متناسبة مع الميدان الاجتماعي ثم الرياضي ثم الثقافي ثم العلمي.

نتائج الدراسة

1. الاتصال الداخلي لمجمع سونلغاز وفروعه:

يلعب الاتصال الداخلي دورا في بث المعلومات إلى كل العمال، حيث يرى معظمهم، وبغض النظر عن مستواهم ووظيفتهم وأقدميتهم، أنهم على دراية كافية بالمعلومات التي تخص عملهم خاصة، وأن نشاطات المجمع وفروعه نشاطات تقنية وتحتاج إلى توفير المعلومات الكافية للعمال من أجل أداء عملهم.

وأغلب المعلومات التي يتلقونها في مؤسساتهم معلومات كمية وتخص كل الجوانب التي تتعلق بالمؤسسة التي يعملون بها سواء كان في المؤسسة الأم أو في المؤسسات الفرعية. وبالقدر الذي يصرح فيه العمال المستجوبين أنهم على درايتهم بما يجري في مؤسساتهم التي يعملون بها إلا أنهم يرون أنهم على غير دراية بما يجري في المجمع وجميع فروعه الأخرى؛ ويرجع معظم العمال المستجوبين أسباب عدم رضاهم عن المعلومات التي تبثها المؤسسة إلى عدم الإفصاح عن أهمها. وهذا ما صرحت به جميع الفئات العمالية باختلاف مستوياتهم ووظائفهم وخبرتهم. ويصرحون أنهم يتلقون المعلومات التي تتعلق بمؤسساتهم من زملائهم بالدرجة الأولى، وهي وسيلة غير رسمية، تليها المذكرات التي تعتبر وسيلة رسمية عكس الأولى، وتحث الإشاعة المرتبة الثالثة، كمصدر لمعلوماتهم.

أما الوسائل الإعلامية المتعارف عليها والمتمثلة في جريدة المؤسسة، والموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني هي أهم الوسائل التي يتعرف من خلالها علي كل ما يتعلق بما يجري في مؤسسته. إذ احتلت الجريدة الداخلية المرتبة الثامنة في إجابات العمال المستجوبين والبريد الإلكتروني في المرتبة التاسعة والموقع الإلكتروني في المرتبة العاشرة.

أما النمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مؤسساتهم، سواء كان ذلك في مجمع سونلغاز أو فروعه، هو النمط غير الرسمي (وهنا فيه تأكيد للنتيجة التي أجاب فيها العمال المستجوبين أن الزملاء هم أول مصدر لمعلوماتهم) يليه النمط الأفقي ثم النازل وخاصة عند العمال الذين يشغلون مناصب بعيدة عن إدارة المؤسسة التي يعملون بها.

وتلعب هذه المعلومات التي يتلقونها حسب العمال المستجوبين وحسب أولويات إجاباتهم في:

- السماح لهم بالقيام بعملهم كما ينبغي؛
- منح فكرة عن ماهية العمل في الهياكل الأخرى للمؤسسة، سواء كان ذلك في المجمع أو في الشركات الفروع؛
- السماح لهم بتموقع عملهم بالنسبة لكل نشاط المجمع؛

- المعلومات التي تسمح لهم بتطوير مسارهم المهني.

عبر نصف العمال المستجوبين عن رضاهم قليلا بطريقة إعلامهم، فيما يتعلق بعمل المديرية الأخرى، سواء كان ذلك في المجمع أو في فروع، من جهة، وهم راضيين قليلا عن المعلومات التي يتلقونها فيما يخص عمل المديرية الأخرى سواء كان في المجمع أو في الفروع، من جهة أخرى.

نستنتج مما سبق أن مجمع سونلغاز وفروعه يوفر للعمال كما هائلا من المعلومات والتي تتعلق بكل المجمع وفروعه، وهذا فعلا ما تأكدنا منه من خلال، ملاحظتنا الميدانية حيث توفر المؤسسة عدة فضاءات لإعلام عملها سواء بالوسائل الاتصالية التقليدية أو الحديثة، فهي تعمل على بث كل ما لديها من معلومات حول المؤسسة وفروعها في الفضاءات المخصصة لذلك؛ ومنها الفضاء الذي يطلق عليه "الملتقى" وهو فضاء إعلامي يسمح لجميع عمال المجمع وفروعه الدخول إليه وتلقي المعلومات التي توفرها لهم مديرية الاتصال والصورة في هذا الفضاء. إضافة إلى ذلك، ترسل نشرة عبر البريد الإلكتروني لجميع العمال الذين يمتلكون حساب إلكتروني إلا أولئك الذين يعملون في الميدان وهم أبعد فئة عمالية عن الإدارة.

ومن النتائج التي توصلنا إليها من خلال استجوابنا لعمال مجمع سونلغاز وفروعه، نستنتج أن على الرغم من المجهودات التي تبذلها إدارة المجمع من أجل إعلام عمالها والحفاظ على حقهم في الإعلام، إلا أنه مازالت حاجاتهم الإعلامية غير مشبعة حسب، ما وضحت نتائج الميدان وهذا مع جميع الفئات وبغض النظر عن مستواهم التعليمي ومركزهم الوظيفي وأقدميتهم.

ولعله من الأجدر أن تقوم إدارة المجمع وفروعه باستهداف العمال بنوع المعلومات التي يريدونها ويحتاجونها لضمان لهم حقهم في الإعلام داخل المؤسسة التي يعملون بها.

فبدون سياسة إعلامية اتصالية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات العمال لا يمكن أن نصل إلى إرضائهم بما يحتاجون له من معلومات بدلا من تلك التي تبثها إدارة المؤسسة و التي تراها هي المناسبة لكي يطلع عليها العمال.

2. الأخذ بعين الاعتبار رأي العمال وأهداف المؤسسة والإعلام النازل:

عبر العمال المستجوبين عن رضاهم قليلا بالوسائل المستعملة من أجل إعلامهم في المؤسسة، حيث يتلقون هذه المعلومات بانتظام، خاصة العمال المستجوبين الذين تكون وظائفهم قريبة من

الإدارة العليا للمجمع وفروعه. ويفضل العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حسب ترتيب إجابتهم حول:

- النشاطات المرتبطة بوظيفتهم؛
 - المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة؛
 - القانون الداخلي؛
 - الاتفاقية الجماعية؛
 - النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى في المؤسسة والمعلومات التي تتعلق بالترقية وفرص تطوير مساره المهني؛
 - المعلومات التي تتعلق بقيم المؤسسة.
- ويدل هذا الترتيب على أن العمال المستجوبين ليسوا مشبعين إعلاميا وأن حاجاتهم الإعلامية مازالت أولية تتعلق بالنشاطات المرتبطة بوظيفتهم بمعنى أن العامل المستجوب لازال يحتاج إلى معلومات تتعلق بنشاطه المهني.
- يرى العمال المستجوبين أن إدارة المؤسسة، سواء كان ذلك في المجمع أو في الفروع، تحثهم أحيانا على إبداء رأيهم عندما يخص ذلك ملف حول عمل يعينهم مباشرة لدى جميع الفئات العمالية، باختلاف مستواهم، ووظيفتهم وأقدميتهم وهذا يدل على وعي العمال على تشجيع الإدارة لهم من أجل إبداء رأيهم.
- بينما يرى أغلب العمال المستجوبين أن إدارتهم لا تعنى، على الإطلاق، برأي العمال فيما يخص تسيير مسارهم المهني بقدر ما تشجع هؤلاء على إبداء رأيهم فيما يخص عملهم مباشرة كما جاء حسبهم في النتيجة السابقة.
- ويتضح من خلال إجابات العمال المستجوبين أن هناك مجهودات تبذل من طرف الإدارة من أجل أن يبدي العامل رأيه حيث، نجدهم راضون عن أخذ الإدارة بعين الاعتبار رأيهم فيما يخص عملهم.
- أما وسائل الاتصال، فيرى معظم المستجوبين أن أحسن الوسائل الإعلامية التي تسمح للعمال المستجوبين معرفة كل ما يتعلق بمؤسسته، سواء كان في المجمع أو فروعه، جاءت كما يلي:
- البريد الإلكتروني؛
 - جريدة المؤسسة "أصداء سونلغاز"؛
 - الموقع الإلكتروني؛
 - الشبكات الاجتماعية؛

- مجلة نور؛

- الإعلانات.

والملاحظ من هذه النتيجة أن الوسائل الاتصالية الحديثة حُضيت بالمراتب الأولى وهي نتيجة جاءت عكس تلك التي أجاب فيها العمال عن مصدر معلوماتهم في المؤسسة التي يعملون بها حيث لم تحضى وسائل الإعلام الداخلية إلا المراتب الأخيرة.

عبر العمال المستجوبين أنه لا يتم إعلامهم بأهداف المؤسسة، وهذا عند كل الفئات العمالية، من جهة، كما لا يتم إعلامهم عن قيم المجمع وفروعه، من جهة أخرى. على الرغم من أن أغلبهم يرون أنهم بحاجة إلى معرفة هذه القيم.

ويقيم العمال المستجوبين أنهم راضون عن الإعلام النازل وتأتي هذه النتيجة في نفس اتجاه إجابات العمال المستجوبين بحيث كانوا راضيين بالمعلومات التي تمنحها الإدارة لهم فيما يخص عملهم مباشرة.

وعلى العموم، فإن إدارة المؤسسة تضمن للعمال حقهم في الإعلام خاصة وأن النتائج في معظمها تؤكد الجهود التي تبذلها الإدارة من جهة، وشهادة العمال تجاه هذه السياسة الاتصالية من جهة أخرى، حيث نجدهم راضون في إجاباتهم، لكن ليس بالقدر الذي يتمنوه.

3. وسائل الاتصال الداخلية المستعملة في المؤسسة:

يصرح أغلب العمال المستجوبين أن جريدة "أصداء سونلغاز" لا تلبى حاجاتهم الإعلامية إلا جزئياً. وما يلاحظ أن كلما كان العمال ينتمون إلى مستويات أعلى، كلما كانت نسبتهم أكبر وكلما كانت وظيفتهم في أسفل الهرم الوظيفي، كلما أجابوا أنها لا تستجيب لحاجاتهم الإعلامية وذلك باختلاف أقدميتهم. ويمكن تفسير ذلك أن القائمين على جريدة المؤسسة لا يأخذون بعين الاعتبار الحاجات الإعلامية للطبقات السفلى.

في حين يرى العمال المستجوبين أن مجلة "نور" لا تستجيب على الإطلاق لحاجاتهم الإعلامية لأن مجلة "نور" هي مجلة مؤسساتية مخصصة للجمهور الخارجي تبث رسائلها إلى جمهور متخصص.

أما المواضيع التي يريدون أن يتم معالجتها في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور"، فهي حسب ترتيب إجابتهم كالتالي:

- مواضيع مرتبطة بعملهم مباشرة؛

- مواضيع مرتبطة بنشاطات المجمع وفروعه؛

- مواضيع مرتبطة بمشروع المجمع وفروعه؛
- مواضيع مرتبطة بقيم المجمع وفروعه؛
- يتصفح العمال المستجوبين وسائل الاتصال الداخلية بالترتيب كما يلي:
- البريد الإلكتروني؛
- اللوحات الإعلانية؛
- الشبكة الداخلية للإنترنت؛
- موقع الإنترنت للمجمع؛
- الجريدة الداخلية؛
- مجلة نور.

وكلما كانت الفئات المستجوبة ذات مستوى عالي، كلما كانت النسبة كبيرة منها تعطى الأولوية للبريد الإلكتروني، وكلما كانت الوظيفة أدنى الهرم الوظيفي، كلما أعطيت الأولوية لوسيلة اللوحات الإعلانية.

يتوجه العمال المستجوبين أحيانا للمديريات المجاورة سواء كانوا في نفس المؤسسة أو من الفروع الأخرى للمجمع من أجل جلب المعلومات التي تفيدهم في مجال عملهم؛ وكلما كانت وظيفة العامل المستجوب عالية في السلم الإداري، كلما كان توجهه إلى المديريات و/أو الفروع أخرى هاما، كما أنه كلما كانت أقدميتهم واسعة كلما كان اتجاهه إلى هذه المديرية "غالبا". حيث صرح بعض العمال المستجوبين الذين أجابوا ب "غالبا" أن إعادة هيكلة سونلغاز على النحو التي أصبحت عليه، تضطربهم للاتصال مع المديريات من أجل جلب المعلومات التي يحتاجونها في عملهم.

ويتوجه العمال المستجوبين نحو المديريات أو الفروع الأخرى للمجمع للإطلاع على المعلومات خاصة، عندما يتعلق الأمر بعملهم مباشرة أولا، ثم عندما يستلم تعليمة فقط، والبعض منهم أجاب بأنه يتخذ بعض الساعات أسبوعيا من أجل الإطلاع على النشاطات الأخرى في المجمع وفروعه، مما يدل على ترابط نشاطات المجمع فيما بينها.

وتستجيب الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" ومجلة "تور" جزئيا للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين، خاصة، أولئك الذين كانت لديهم خبرة أكثر من ثلاثين سنة والذين كانت لهم خبرة أقل من خمس سنوات، أما الذين أجابوا أن الوسيلتان لا تستجيبان على الإطلاق لحاجاتهم الإعلامية فينتمون إلى الوظائف العليا (الإطارات المسيرة والإطارات العالية).

أما عن تقييم جريدة "أصداء سونلغاز" من قبل العمال المستجوبين، فإن معظمهم يجدونها مقبولة، من حيث كمية المعلومات والحامل وشكلها الحالي ودوريتها، ونستنتج من هذه النتائج أن جريدة سونلغاز مقبولة على العموم من طرف عمالها حيث، أغلب الذين أجابوا بأنها مقبولة ينتمون إلى الفئات العالية المستوى (المستوى الجامعي) وينتمون إلى الإطارات خاصة من سلم الهرم الوظيفي، في حين معظم الذين لم يجيبوا على هذا السؤال فينتمون إلى الفئات العمالية الأدنى مستوى والذين يشغلون المراكز الأخيرة في الهرم الوظيفي.

كانت أعلى نسبة للإجابات، في ما يخص آخر عدد تم إصداره للجريدة الداخلية، هم العمال الذين لم يبدوا رأيهم على هذا السؤال وأعلى نسبة إجابة للذين أجابوا عن هذا السؤال صرحوا أن آخر عدد تم إصداره هو عدد ماي 2016 مما يدل على عدم اهتمام العمال المستجوبين بالجريدة وذلك باختلاف مستواهم التعليمي ووظيفتهم وأقدميتهم.

وقد عبرت أغلب الفئات العمالية باختلاف مستواها ومركزها الوظيفي وأقدميتها أنهم يتصفحونها أثناء فترات الراحة. أما الفئات التي لم تجيب على هذا السؤال فهم في أغلبهم من الفئات الدنيا من السلم الوظيفي والمستوى.

لم يدلي أكثر من نصف العمال المستجوبين عن رأيهم إزاء مجلة "نور" سواء من حيث، شكلها وكمية معلوماتها ومن حيث، دوريتها ومن حيث، حاملها ولم يتم الإجابة عن هذا السؤال عند كل الفئات العمالية باختلاف مستواهم التعليمي والسلم الوظيفي وأقدميتهم خاصة عند أولئك التي لم تتعدى أقدميتهم الخمس سنوات.

كما لم يتم الإجابة حول تاريخ صدور آخر عدد للمجلة ولا يدرون أنها توقفت عن الصدور ولا حتى عن وجودها عند بعض الفئات الأدنى وظيفة وخبرة في المجمع وفروعه.

4. أهمية وظيفة الاتصال المؤسسي في سونلغاز وأهدافه:

يرى معظم العمال المستجوبين سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه أن الاتصال المؤسسي "ضروري" في مجمع سونلغاز ككل لكن الفئات ذات المراكز العليا في السلم الوظيفي وذوي المستوى التعليمي الجامعي فيرونه "أساسي" للمجمع وفروعه، وهذا، بغض النظر عن أقدميتهم سواء كانوا يعملون في المؤسسة الأم أو في فروعها. وكما نجد أكثر من نصفهم مؤيدين لوجود قسم أو مديرية تهتم بالاتصال المؤسسي إلا أن الفئات العليا في السلم الوظيفي وهم الإطارات المسيرة يرون عكس ذلك.

نتائج الدراسة

أما الذين أجابوا بأن مؤسساتهم لا تمتلك مديرية فمعظمهم لم يقدموا سببا لعدم وجود مديرية أو قسم للاتصال في مؤسساتهم وأولئك الذين برروا ذلك فكان السبب حسب، بعضهم إلى غياب إرادة الإدارة أولا، أو أنها مهمة مرفقة إلى وظائف أخرى في مؤسساتهم ثانيا، أو لنقص الموارد البشرية و/أو المالية ثالثا، كما يرى أكثرهم أن في مؤسساتهم يوجد مكلف بوظيفة الاتصال وأغلب الذين أجابوا بالنفي فينتمون إلى فئات دنيا من السلم الوظيفي ولديهم خبرة قليلة في سونلغاز.

أما الميزانية فيرى أكثر العمال الذين تم استجوابهم أنه لا تخصص ميزانية لهذه الوظيفة ما عدا الفئات المستوى ما بعد التدرج الحاملين لشهادة الدكتوراه وشهادة التكوين المهني وينتمون إلى سلم الإطارات السامية العالية والإطارات المسيرة في أغلبهم. والنمط الاتصال المؤسساتي السائد في مجمع سونلغاز حسبهم هو كالتالي، حسب ترتيب إجاباتهم:

- الاتصال الحدي؛

- الاتصال الأزماتي؛

- الاتصال المالي؛

- الاتصال الوظيفي.

ويعتبرون أن الجمهور المستهدف من خلال هذا الاتصال المؤسساتي هو الجمهور الداخلي بجميع فئاته ثم السلطات العمومية، وكان هذا رأي فئة الذين لديهم مستوى التكوين المهني والعمال ذوي المستوى دون النهائي وفئة الإطارات السامية.

الدفاع عن مصداقية المؤسسة أولا ثم الخروج من المواقف الصعبة ثانيا هما الهدفان اللذان غلبا على إجابات العمال المستجوبين خاصة، عند الفئات ذوي المستوى الجامعي والذين يشغلون وظائف عالية في السلم الوظيفي والذين تفوق أقدميتهم العشرة سنوات. يمكن تبرير ذلك أن مرور سونلغاز بفترة التحولات التي طرأت عليها و تغير قانونها من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم أدى بإجابتهم أن الهدف هو الدفاع عن مصداقية المؤسسة.

5. الاتصال المؤسساتي وصورة سونلغاز:

كان رأي العمال المستجوبين بخصوص أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسة التي يعملون بها، أنهم راضون إلى حد ما، خاصة الذين لديهم مستوى جامعي والذين يشغلون وظائف عليا في السلم الوظيفي والتي تفوق أقدميتهم الخمس سنوات فما فوق؛ وفي المرتبة

الثانية أجاب العمال المستجوبين أنهم راضون عن أثر هذا الاتصال على صورة المؤسسة وقد كانت إجاباتهم على هذا النحو ظنا منهم أن سونلغاز لازالت تحضى بصورة المؤسسة العمومية التي تحضى بمصداقية في عملها كما كانت عليه في السابق، وهي في الحقيقة تعمل اليوم على فصل هذه الصورة القديمة لأن المؤسسة تجزأت إلى شركات و فروع وكل فرع يعمل على تحسين صورته على حدى. كما يمكن تفسير إجاباتهم وفقا لإجاباتهم حول نظرة الزبائن لمؤسستهم حيث، كانت أكثر إجابات العمال المستجوبين يصرحون أن الزبائن مازالوا على اعتقادهم أن سونلغاز هي مؤسسة تنتمي للقطاع العمومي للدولة ويشترك في هذا الرأي كل الفئات العمالية خاصة الجامعيين منهم وبغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وأقدميتهم ما عدا فئة الإطارات المسيرة التي لم تدلي برأيها.

ومجمع سونلغاز هي مؤسسة مازالت حسبهم قادرة على تلبية حاجات زبائنهم إلى حد ما خاصة، عند الفئات العمالية ذات المستوى الجامعي والذين يحتلون وظائف عالية في المجمع وفروعه وبغض النظر عن أقدميتهم.

أما عن رأيهم حول صورة مؤسستهم في الداخل فهي سلبية خاصة عند الذين لديهم مستوى جامعي ويشكلون فئة الإطارات والكفاءات العليا وفئة الذين لديهم أقدمية تفوق الخمس سنوات فأكثر.

أما العناصر التي تتشكل منها صورة سونلغاز حسبهم فتكمن أساسا في جودة الخدمة خاصة عند المهندسين والعمال ذوي الكفاءة الأدنى والتي تفوق أقدميتهم العشرة سنوات.

6. قيم مجمع سونلغاز وفروعه:

والقيم التي يتبناها المجمع وفروعه فهي، حسب العمال المستجوبين، وبالترتيب كما يلي:

1. الاحترام والتقدير؛

2. في خدمة الجمهور؛

3. ضمان العمل.

أما القيم التي ليس لهم دراية إذا ما كانت سونلغاز تتبناها فهي:

1. الانتماء للمؤسسة؛

2. الاندماج الكلي للمؤسسة.

ويعتقد العمال الذين تم استجوابهم أن القيم التي يتبناها المجمع وفروعه متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية أولا ثم متناسبة مع نشاطات سونلغاز ثانيا.

وأكثر الميادين التي يفضل العمال المستجوبين أن تشارك فيها مؤسستهم سواء كانوا يعملون في المجمع أو في فروعته فهي، حسب ترتيب إجاباتهم:

- الميدان العلمي؛
- الميدان الثقافي؛
- الرياضي.

ونجدهم راضون عن الخدمات التي يقدمها المجمع وفروعه في كل من المجال الثقافي والاجتماعي خاصة العمال ذوي المستوى الأدنى ثم فئة الجامعيين وينتمون في أغلبهم إلى الإطارات ولهم أقدمية تقل عن خمس سنوات.

ويرى العمال المستجوبين، أيضاً، أن قيم سونلغاز متناسبة مع الميادين التالية حسب أولويات الإجابة لديهم:

- متناسبة مع الميدان الاجتماعي؛
- متناسبة مع الميدان الرياضي؛
- متناسبة مع الميدان الثقافي؛
- متناسبة مع الميدان العلمي.

إن للاتصال المؤسساتي دور أساسي لتشكيل صورة المؤسسة؛ لأنه الاتصال الذي يشمل جميع أنواع الاتصال الأخرى ويصوغها من أجل إعطاء صورة متكاملة عن المؤسسة.

وحسب نظرة عمال مجمع سونلغاز سواء الموجودين في المجمع أو في فروعته فإن الاتصال الداخلي لا يؤدي دوره في إعلامهم بكل ما يتعلق في المؤسسة ولا حتى فيما يخص عملهم ونشاطهم اليومي لأنهم غير راضون عن المعلومات التي توفرها لهم المؤسسة فهي حسبهم كمية بالدرجة الأولى و لا يتم الإفصاح عن أهمها من قبل إدارة المجمع و الشركات الفرعية.

إضافة إلى ذلك فإن الوسائل المستعملة هي بالدرجة الأولى غير رسمية، حسبهم، وتتعلق في زملائهم؛ وتحث الإشاعة المركز الثالث في تصنيفهم لوسائل الاتصال الداخلية بعد المذكرات التي يتطلع عليها خاصة من خلال اللوحات الإعلانية، حسب تعبير أحدهم.

إضافة إلى أن النمط الإعلامي الأكثر شيوعاً هو النمط غير الرسمي، هذا من جهة، أما المعلومات التي يتلقونها فهي حسبهم تسمح لهم بالقيام بعملهم كما يجب أن يكون عليه، من جهة أخرى.

نستنتج مما سبق أن قيمة حق العامل في الإعلام قيمة أعطيت لها صبغة كمية أكثر منها نوعية حسب نظرة العمال، على الرغم من المجهودات التي تبذلها إدارة مجمع سونلغاز وفروعه، حيث

فتحت عدة مجالات، خاصة الإلكترونية منها للعمال لكي يتحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها سواء كان ذلك في ميدان عملهم أو في مجال مسارهم المهني إلا أن العمال المستجوبين مازالوا غير راضين أتم الرضي فيما يخص إشباع رغباتهم الإعلامية.

كما يمكن تفسير عدم رضهم عن كيفية إعلامهم؛ من زاويتين الأولى، هي نضج العمال المستجوبين لأهمية الإعلام وحققهم في التطلع حول ما يدور في المجمع بجميع فروع لا يوازي مجهودات إدارة المجمع وفروعه في نشر سياسة إعلامية تضمن حق كل عامل للتطلع على المعلومات التي يراها ذات أهمية بالنسبة لعمله ولمساره المهني وتطلعاته، أما الزاوية الثانية فيمكن أن يعود السبب في عدم رضاهم هو إحباطهم في حق كل ما تقوم به إدارة المجمع في توفير فضاءات إعلامية تسمح للجميع التطلع عليها ؛ وقد سمحت لنا ملاحظتنا خلال تواجدها في سونلغاز لإنجاز هذا البحث، فتح فضاء إعلامي تم إنجازها للعمال ويكمن في بوابة إعلامية مفتوحة لكل العمال تسمح لهم بالتطلع على جميع أنواع المعلومات الخاصة بالمؤسسة الأم أو لفروعها. ويطلق عليها عنوان "الملتقى" وهي بوابة إلكترونية داخلية لا يطلع عليها سوى عمال المجمع وفروعه.

أما عن نظرة العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسسي مازال العمال الذين تم استجوابهم يعتقدون أن سونلغاز مازالت في أعينهم وأعين زبائنهم، تلك المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع العمومي وتقدم خدمة عمومية لزبائنهم، وهم راضون بهذه الصورة هذا على المستوى الخارجي، أما الصورة الداخلية، حسب ظنهم، فهي صورة سلبية نتيجة السياسة الإعلامية التي يرى العامل أنها مازالت مجحفة في حقه بحيث مازال متشغف للتعرف بمؤسسة الأم أو كل الفروع التي انجرت على هذا التقسيم منذ أن أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم حيث صرحوا أنهم مازالوا على غير دراية بأهداف مؤسستهم من جهة كما أنه لا يتم إعلامهم عن قيم المجمع وفروعه. وأما عن المعلومات التي يردون الحصول عليها فهي تتعلق بالدرجة الأولى بعملهم مباشرة ثم المعلومات المرتبطة بالمجمع وفروعه ثم تلك التي ترتبط بمشروع مؤسسة سونلغاز ثم بقيمه. ونلاحظ من هذا الترتيب أن حاجات العمال منطقية فهو يريد الأول فالأول.

وحسب آراء عمال المجمع وفروعه فإن للاتصال المؤسسي تأثير على صورة المؤسسة ويكمن ذلك في الصورة الخارجية التي اكتسبها المجمع وجميع فروعها وهي صورة متناسبة مع نشاطات سونلغاز والتي تعتمد في رأيهم على قيم الاحترام والتقدير وخدمة زبائنهم بوجه خاص وضمان العمل لكل موظفيها. وتناسب هذه القيم، حسبهم، مع صورة مجمع سونلغاز الخارجية، خاصة وأنهم هم أول سفراء لهذه الصورة التي تنعكس إيجابا عليهم كذلك، فالصورة الإيجابية

التي اكتسبتها المؤسسة عبر مر الزمن ومنذ تواجدها تضيف تأثير كبير على معنويات العمال الذين يعملون، بها إلا أن هذه الصورة هي في طور التغيير من جراء التحولات التي طرأت على سونلغاز منذ أن أصبحت شركة ذات أسهم.

أما فرضيات الدراسة بالنسبة للأولى فلم يلاحظ فرق شاسع ما بين الموظفين الموجودين في أسفل السلم الوظيفي والموجودين في أعلاه؛ فكل الفئات عبرت بصفة عامة على عدم إشباعها إعلاميا إلا في حالات قليلة حيث، لاحظنا أن العامل بسبب بعده عن الإدارة وبحكم عمله الميداني فهو لا يتطلع على بعض الوسائل الإعلامية المكتوبة، كالجريدة والمجلة الداخلية أو أن ليس لديه بريد إلكتروني وهذا أعتقد أنه إجحاف في حقه.

أما بخصوص الفرضية الثانية فيمكن تنفيذها بما أنه لاحظنا أن المؤسسة سونلغاز سواء كان ذلك في المجمع أو في فروعه فهي توفر نفس الفضاءات الإعلامية للجميع لكن استعمال هذه الفضاءات من قبل العمال هو الذي يختلف أو بالأحرى لا يحضي باهتمام من قبل جميع الفئات العمالية على اختلاف مستواهم العلمي والوظيفي وأقدميتهم. فتعميم البريد الإلكتروني، وفتح مجال "ملتقى" لجميع العمال، إضافة إلى الوسائل الإعلامية التقليدية كالهاتف وجريدة ومجلة المؤسسة كفيل لضمان إعلام كل العمال.

لكن يبقى الدور الذي لازال يحتاج إلى مجهودات هو صياغة سياسة اتصالية كفيلة لضمان حق كل عامل في الإعلام الذي يناسبه ويناسب تطلعاته المهنية. فهذا الجانب مازال مقصرا فيه. تحتاج هذه السياسة الاتصالية في مؤسسة سونلغاز سواء في المجمع أو في فروعه لكي تؤدي دورها كما ينبغي، أن تستجيب لحاجات العمال الإعلامية، ليس فقط، من جانب توفير لهم الفضاءات الإعلامية بل تكييف الرسائل حسب حاجاتهم، فالعمال المستجوبين عبروا بصريح العبارة أن سونلغاز توفر لهم المعلومات عندما يتعلق الأمر بأداء وظائفهم المهنية أما عندما يتعلق الأمر بمسارهم المهني وكأن العامل يعتقد في سريره أن المؤسسة تستنزف قواه عندما يتعلق الأمر بأداء عمله ولا تهتم بمساره المهني.

لنجاح السياسة الاتصالية في المؤسسة لابد على إدارة سونلغاز وكذلك إرادتها أن تنتهج سياسة إعلامية كفيلة لضمان حق العامل في الإعلام كقيمة أساسية يكون الهدف منها إشباع جميع حاجات العمال الإعلامية باختلاف شرائحهم السوسيو مهنية.

الخطاتفة

خاتمة:

إن الصورة الخارجية لمؤسسة ما لا يمكن أن تأخذ المنحى الإيجابي إلا إذا كان أول جمهورها مقتنع بها؛ لأن الجمهور الداخلي هو الجمهور الذي يعتمد عليه في تصدير صورة إيجابية أو سلبية عن المؤسسة التي يعمل بها. لذلك، يجدر الاهتمام في كل سياسة اتصالية هدفها تحسين صورة علامة سونلغاز أن تهتم إدارة الاتصال العليا بإعطاء الأولوية لهذا الجمهور لأن رهان المؤسسات اليوم هو كيف يمكن أن تحصل المؤسسات على الربح بالحفاظ على محيطها الخارجي وضمان العدالة الاجتماعية لبنائها التحتية في آن واحد، ومجمع سونلغاز الذي حضى طويلاً بصورة المؤسسة العمومية القوية التي تعمل على خدمة مواطنيها من أجل رفاهيتهم أصبحت اليوم تتجه نحو المؤسسة التي لا بد أن تحقق الربح لأنها لم تعد مؤسسة عمومية ومواطنيها أصبحوا زبائنهم.

إن مؤسسة سونلغاز اليوم من خلال مجمعها تؤدي دوراً هاماً اجتماعياً. فصورتها عند زبائنهم معترف به بسبب ما قدمته من خدمات في مجال توصيل الإنارة الريفية والغاز في جميع مناطق الوطن الشاسع؛ وهي بهذا الدور اكتسبت مكانة اجتماعية وسمعة طيبة عند جمهورها الخارجي وهذا يعود إلى تأدية دورها ونشاطها القاعدي كما ينبغي طوال هذه السنوات.

لكن اليوم من خلال سياستها الاتصالية خاصة، عن طريق التمويل والرعاية فهي تخوض ميادين أخرى من الاستثمار الاجتماعي لتحسين صورتها عند جميع فئات الجمهور الخارجي، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، فإن انفصال المؤسسة الأم عن فروعها سوف يضطر الشركات الفروع أن تكون على نفس وتيرة المؤسسة الأم لأنها هي التي ستأخذ على عاتقها دور إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم من الطاقة الكهربائية والغازية.

إن معركة مجمع سونلغاز، اليوم، هي فصل صورة المجمع عن صورة الفروع الأخرى لأنها معركة صورة أولاً وقبل كل شيء. فرهان المجمع اليوم كيف لشركات الفروع أن تحافظ على الإرث من صورة المؤسسة الأم ومواصلة الدرب بالخصائص التي تميز القطاع اليوم ألا وهو قطاع المؤسسة التجارية؛ التي لا بد لها أن تستمر بتأدية نفس الدور الذي كانت تقوم به عندما كانت تقوم به وهي مؤسسة عمومية. ولا يمكن لها أن تؤدي هذا الدور إلا إذا فهم كل عامل هذا الرهان الذي يوجد على عاتق كل عامل في المؤسسة سواء كان يعمل في المجمع أو في أحد فروعها، وبغض النظر عن مستواه التعليمي ووظيفته وخبرته في المؤسسة.

ولا يمكن ذلك إلا، إذا رسمت سياسة اتصالية تأخذ بعين الاعتبار حق العامل في الإعلام بكل ما يندرج تحت هذا المفهوم من معني، حيث تؤخذ حاجات العمال الإعلامية بعين الاعتبار وتعمل كل إدارة في الشركات الفروع على إشباع هذه الحاجات؛ لأنه بدون هذه القيمة الأساسية لا يمكن للشركات الفروع أن ترتقي إلى قيم أخرى تكون تعهد لبناء صورة إيجابية متماسكة كما كانت عليه سونلغاز في الماضي وحتى تستمر على نفس هذه الصورة بل وللأحسن.

قائمة

المراسم

المصادر و المراجع قائمة

الكتب باللغة العربية

1. إحسان دهش جلاب. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد بن مرسل. الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال. ط1، الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
3. أحمد سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5، دار وائل للنشر، 2011.
4. أحمد ماهر. كيف ترفع من مهارتك الإدارية في الإتصال. ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
5. حسين فايز. سيكولوجيا الإدارة العامة. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
6. رشوان حسين أحمد. العلم والبحث العلمي في مناهج العلوم. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989.
7. د/ زاهر ناصر زكار. دراسة في منهجية البحث العلمي وإعداد الرسائل الجامعية. ط2، مركز الإشعاع الفكري للدراسات والبحوث، فلسطين، 2015.
8. زايد مراد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات:مدخل تسيير المؤسسات. ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
9. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي. القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، غزة، 2010.
10. زيد منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال. ط1، دار دجلة، الأردن. عمان، 2008.

11. سامر جلدة. السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
12. د/ شعبان فرج. الاتصالات الإدارية. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
13. صالح بن حمد العساف. المدخل إلى البحوث في العلوم السلوكية. الطبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1995.
14. د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
15. عبد الباسط محمد حسن. أصول البحث الاجتماعي. مكتبة التضامن، القاهرة، 1972.
16. عبد الرحمان بدوي. مناهج البحث، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1968.
17. عبد العزيز بركات. مناهج البحث الإعلامي: الأصول النظرية ومهارات التطبيق. ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
18. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. جامعة الإسكندرية، بدون تاريخ.
19. عبد المعطي عبد الباسط. الباحث الاجتماعي: محاولة نحو رؤية نقدية. المعارف المصرية، 1979.
20. عبد المنعم السبكي. إشترك العمال في الإدارة في اليابان. مطبعة المعرفة، جامعة الدول العربية، المنظمة الإدارية، مركز البحوث الإدارية، يناير، 1972.
21. عبد الوهاب السويسي. المنظمة: المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
22. د/ فائق أحمد أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة. ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

23. فريد كورتل والأستاذة إلهام بوغليطة. الاتصال واتخاذ القرارات. ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
24. محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
25. محمد زيان عمر. البحث العلمي، مناهجه وتقنياته. ط4، دار الشروق، جدة، 1983.
26. محمد سعيد سلطان. السلوك الإنساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة. ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
28. محمد عبد الفتاح ياغي. مبادئ الإدارة. ط2، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. محمد منير حجاب. الاتصال الفعال للعلاقات العامة. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
31. مراد زايد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل في تسيير المؤسسات. ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
32. مشهور ثروت. إستراتيجيات التطوير الإداري. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. ميلودي العزوزي. الاتصال المؤسسي: أساليبه - تطبيقاته - إدارته. ط1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2007.

34. هارولد ليفت. الإدارة الرائدة. بناء الإبداع و التصميم والقيم في المنظمات. ترجمة د/ طایل السعيد شحاتة. ط1، جامعة الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- حورية شريط، الإتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق "ساكار"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والإتصال تحت إشراف: أ.د. بلقاسم بن روان، السنة 2014-2015.
- بن رزوق جمال، الإتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة الجزائرية (1985-2006)، دراسة ميدانية بمنشأتي أسמידال- عنابة- وحجار السود -عزابة- رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والإتصال تحت إشراف أ.د. عبد الله بوجلال، السنة 2007-2009.
- إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للإتصال و مواجهة الأزمات في المؤسسة، تجربة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، فرع إتصال إستراتيجي تحت إشراف الأستاذ د. عبد السلام بن زاوي، السنة 2010-2011.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Annie BARTOLI. **Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente.** Les éditions d'organisation. Paris. 1990.
2. Sophie BOUTILLIER et autres. **Méthodologie de la thèse et du mémoire.** Coll. Principes. Edition groupe studyrama-vocatis. France 2009
3. Valérie CARAYOL. **Communication organisationnelle : une perspective allagmatique.** Editions l'harmattan, 2004.

4. N. D'ALMEIDA et T. LIBAERT. **La communication interne de l'entreprise.** 5^{ème} édition. Edition DUNOD. Paris. 2007.
5. Patrick D'HUMIERE. **Le management de la communication d'entreprise.** Edition EYROLLES.1993
6. Philippe CABIN et Jean- François DORTIER. **La communication : états des savoirs.** 3^{ème} édition. Editions des sciences humaines. Auxerre. 2008. 416 pages
7. André CAVAGNOL et Pascal ROULLES. **Management des organisations.** Les éditions Guallino, France, 2009.
8. Didier CHAUBAUD et autres. **Les grands auteurs en économie des organisations .** édition : EMS, France, 2008.
9. M.CROZIER. **L'entreprise à l'écoute : le management postindustriel.** Ed : du seuil. Paris 1994.
10. R.M. CYERT et J.G MARCH. **Processus de décision dans l'entreprise.** Edition DUNOD. Paris. 1970
11. T.D.DANIELS, B. SPIKER and M. PAPA, **Perspectives on organizational communication.** Dubuque, Brown and Benchmark Publishers 1997.
12. L.DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL et C.SCIBETTA. **Communication des entreprises :stratégies et pratiques.** Les éditions Nathan. France, 2000.
13. Bernard DOBIECKI. **Communication des entreprises et des organisations.** Ellipses. Edition Marketing.1996.
14. E. ENRIQUEZ. **L'organisation en analyse.** PUF, Paris, 1992.
15. Milton FRIEDMAN. **Capitalisme et liberté.** édition Laffont, 1979.

16. A. GALSENE. **Introduction à la fonction financière dans l'entreprise.** Edition: les manuels du CERFA. Faculté des sciences économiques. France, 2004
17. Thomas. F. GARBETT. **Corporate advertising. The what, the way and the how.** Edition McGraw-Hill. March 1981.
18. Bernard GARETTE et autres. **Strategor : toute la stratégie d'entreprise.** 6^{ème} édition. Dunod 2013.
19. N.GIROUX et C. DEMERS. **Communication organisationnelle et stratégie.** Management International 2/2. 1998
20. Eric GODELIER. **La culture d'entreprise.** Edition la découverte, 2006.
21. Pierre GREGORY. **Marketing.** Paris, Dalloz, 1993
22. Sylvie GROSJEAN et Luc BONNEVILLE. **La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux.** Edition Chenelière Education, Montréal, 2011, 346 pages.
23. Frederick HERZBERG. **Le travail est la nature de l'homme.** Entreprise moderne d'édition.1971
24. Rémi-Pierre HEUDE. **Guide de la communication pour l'entreprise.** Edition MAXIMA. 2000.
25. Carol KENNEDY. **Toutes les théories du management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités.** 3^{ème} édition. Edition: Maxima, Paris, 2003.
26. Gary L. KREEPS. **Organizational communication : theory and practice.** New York, Longman, 1990
27. J-P.LACON et R.REITTER. **Structures de pouvoir et identité de l'entreprise.** Nathan, Paris.1979.

28. Serge LACRAMPE. **Systèmes d'information et structure des organisations.** Editions Hommes et techniques. France, 1974.
29. Jacques LAMBERT. **L'information ascendante dans les entreprises.** Entreprise moderne d'édition. Paris, 1979.
30. Bernard LAMIZET. **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et la communication.** Ellipses/ édition marketing. Paris.1997.
31. A.LARAMEE. **La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique.** Québec : Télé –Université du Québec , Presses de l'université du Québec.
32. A.LARAMEE. et VALLEE BERNARD, **la recherche en communication, élément de méthode.** Sillery /marketing, Presses Universitaires du Québec, 1991
33. Marc LEBAILLY et Alain. SIMON. **Anthropologie de l'entreprise : gérer la culture comme un actif stratégique.** Pearson Education. France,2004.
34. Jean- Pierre LEHNISH. **La communication dans l'entreprise.** Coll : que sais-je ? les éditions du Tell, Blida, 2003.
35. J-Y.LEGER. **La communication financière.** 2^{ème} édition. Dunod. 2010.
36. Christian LE MOËNNE. **Etudier les communications d'entreprises : problèmes et problématiques.**HDR. université de Grenoble.3. 1994
37. Jacques LENDREVIE et Arnaud. DE BAYNAST. **Publicitor : théorie et pratique de la communication.** Les éditions Dalloz. Paris, 2004.
38. Thierry LIBAERT. **La communication d'entreprise.** 2^{ème} édition. Edition Economica, coll. Gestion poche. Paris, 2005.

39. Thierry LIBAERT et André. MARCO. **Les tableaux de bord de la communication.** Les éditions Dunod. Paris, 2006.
40. Thierry. LIBAERT. **Communiquer dans un monde incertain.** 2^{ème} édition. Edition PEARSON. Village Mondial. 2008
41. Thierry LIBAERT. **Introduction à la communication.** Edition DUNOD.2009
42. Thierry LIBAERT. **La communication corporate.** Edition DUNOD. 2010
43. Thierry LIBAERT. **La communication de crise.** 3^{ème} édition. Edition DUNOD.2010
44. Philippe MALAVAL et Jean-Marc DECAUDIN. **Pentacom : communication :théorie et pratique.** Les éditions Pearson éducation. Paris, 2005.
45. H. MINTZBERG. **Structure et dynamique des organisations.** les éditions d'organisation, Paris, 1982.
46. Philippe MOREL. **Communication d'entreprise.** 3^{ème} édition. Librairie Vuibert. Coll. Explicit. Paris. 2005.
47. Philippe MOREL. **Communication institutionnelle.** Edition VUIBERT.2012
48. Jean-Michel MOUTOT et Emmanuelle BERNARDIN. **Mesurer les performances de la fonction achats.** Les éditions d'organisation. France. 2010.
49. Alex MUCCHIELLI. **Communication et management de crise.** éditions d'organisations, Paris, France.1993
50. Fanelly NGUYEN-THANH. **La communication : une stratégie au service de l'entreprise.** Les éditions Economica. Paris, 1999.
51. Tom PETERS et Robert WATERMAN. **Le prix de l'excellence.** Edition DUNOD. Paris. 2012

52. Jean-Marie PERETTI. **Tous vertueux : pour une performance durable des organisations.** les éditions d'organisations, Paris, 2010.
53. R. RAITTER et B. RAMANANTOSA. **Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise.** Mc Graw-Hill, Paris, 1985.
54. Christian REGOUBY. **La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise.** Les éditions d'organisation. Paris, 1988.
55. Cees Van RIEL. **Principles of corporate communication.** Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.
56. Aïm ROGER. **L'essentiel de la théorie des organisations.** 7^{ème} édition, Guallino, France.2015
57. Pierre. ROMELAER et Michel. KALIKA. **Comment réussir sa thèse. La conduite du projet de doctorat.** 2^{ème} édition. Dunod 2011.
58. Jean RONDREUX et Jean-Baptiste RONDREUX. **La gestion industrielle.** Edition : Vuibert, France, 2007.
59. Edgar H. SCHEIN. **Organisational culture and leadership.** 3rd edition, 1985.
60. Lucien SFEZ. **Dictionnaire critique de la communication. Tome 2.** PUF. Paris.1993.
61. Joseph A. SCHUMPETER. **Histoire de l'analyse économique.** Paris, 1983, Gallimard. 1954
62. Melissa SHELING et François. THERIN. **Gestion de l'innovation technologique.** Les éditions Maxima. France, 2006
63. Maurice THEVENET. **La culture d'entreprise.** Coll : que sais-je ? Edition PUF. Paris. 1993

64. Björn WALLISER. **Le parrainage :Sponsoring et mécénat.** Coll. Les topos. Les éditions Dunod, Paris, 2006
65. Pascale WEIL. **Communication oblige ! communication institutionnelle et de management.** Les éditions d'organisation.1990
66. Marie- Hélène WESTPHALEN, **Communicator :le guide de la communication d'entreprise.** 4^{ème} éditions, Editions Dunod, 2004, 420 pages
67. Philippe ZARIFIAN. **Travail et communication :essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise.** Presses universitaires de France, 1996, 213 pages.

الدراسات والأبحاث العلمية

1. Françoise BERNARD, « le lien communicationnel en organisation » in sciences de la société N° 50-51, 2000.
2. Luc BONNEVILLE, Sylvie GROSJEAN et Martine LAGACE « où va la communication organisationnelle ? De la nécessité de comprendre le lien entre communication et organisation dans une perspective d'analyse Nord-américaine » in Studies in Communication Sciences 7/1.2007
3. Valérie Carayol, « Du clinquant au sensible. La modestie mise en scène par les entreprises », *Recherches en communication*, n°17, 2002
4. Caroline CARAN, « de l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle », in communication et organisation , N° 25/2004.
5. Annie- Claude COZE et Yvan POTIN. La culture d'entreprise. Article sur le site web :<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176> consulté le 24 mai 2015.
6. Annie-Claude COZE , « culture d'entreprise et communication » sur le site : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article175> , consulté le 1 juillet 2015.

7. Nicole D'Almeida et Yanita Andonova, « la communication des organisations », in Olivesi (dir.), Sciences de l'information et de la communication, objets, savoirs, discipline, Grenoble, PUG, 2006
8. Nicole D'ALMEIDA et Valérie CARAYOL, « la communication organisationnelle, une question de communauté, une question de communauté », Revue française des sciences de l'information et de la communication N°4, 2014, mis en ligne le 01 janvier 2014, URL : <http://rfsic.revues.org/870>
9. Eric DELAVALLEE. culture d'entreprise: la contribution d'Herbert SIMON.1995
10. N. Giroux et L. MARROQUIN. L'approche narrative des organisations, Revue Française de gestion N°159.2005/2006
11. Emile-Michel HERNANDEZ . « le projet d'entreprise : perspectives.... Et limites. L'exemple de la grande distribution » in communication et organisation N°6.1994.
12. Pierre De SAINT-GEORGES. « culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement » in Communication et organisation N°4/1993.
13. Pierre De SAINT-GOERGES. « penser la communication interne des entreprises et des organisations »in recherches en communication N° 34.2010
14. M.KUNSCH, cité dans : « qu'est ce que la communication organisationnelle dans un pays de contact ? »par Cleusa Maria ANDRADE SCROFERNEKER, in Société N°38/2004/1.
15. Yves KRIEF. « L'entreprise, l'institution, la marque. Niveaux de langage dans la communication » in revue française de marketing, N° 109, vol 4. 1986. PP 77-96.
16. Gabriel Saint-Lambert, « Développement *durable* : en quête de légitimité et de sens, l'entreprise s'affiche responsable», *Education permanente*, n° 167, juin 2006.
17. Christian Le MOENNE et Sidonie GALLOT, « les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives » in Communiquer N° 13, 2015

18. Pierre LOUART. « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel » in les cahiers de la recherche 2002, P.P 7-10
19. Franck J. FARNEL. Le rôle de la communication dans la gestion des crises. Cité dans : <http://www.frankfarnel.com/wp-content/uploads/2011/08/finaldoc.pdf>
20. W.G.OUCHI. « Markets, bureaucracies and clans » Administrative Science Quaterly, N°28, 1980
21. Pierre PAQUETTE. La communication organisationnelle, in Bulletin, vol.1, N°5, 2015.
22. Flore PRADERE-SAULINIER, « vos bureaux parlent de vous ! l'immobilier met en scène votre culture d'entreprise » sur : www.jll.fr/fr-fr/Research Culture Et Image.pdf, consulté le 1 mars 2015.
23. Pascal RAGOT. « les trois stratégies possibles de la communication de crise » cité dans un site : www.journaldunet.com/dossiers/050167crise/strategies.shtml.
24. E.H. SCHEIN, « coming to a new awareness of organizational culture », Sloan Management Review, winter 1984.

المؤتمرات العلمية

1. Lucas DUFOUR et Arnaud BANOUN. Le rôle de la communication interne : entre recherche de légitimité et conduite de changement. 19^{ème} congrès de l'ALGRH du 9- 12 Novembre 2008, DAKAR. SENEGAL.
2. Grosjean, S., Bonneville, L. (2006). TIC, organisation et communication: entre informativité et communicabilité. Congrès *Pratiques et usages organisationnels des technologies de l'information et de la communication*, Rennes, France.
3. Jean-Luc BOUILLON et Elisabeth QUEBRIAC-GARDERE , « définir les contours d'une approche en termes de communication organisationnelle » : quelle application à l'étude des dispositifs de management des connaissances ? colloque « les recherches en communication organisationnelle en débat » le 28-29-30.Novembre 2001.

4. Brassac. C. (2001a). Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières, Colloque *Des sciences et des frontières*, Nancy, 10 mai 2001.

الوثائق الداخلية للمؤسسة:

1. Hakima-Lounis BOUDOUMA. Diagnostic de la communication de Sonelgaz SPA. Master en communication d'entreprise. IAP Boumerdes. Algérie. Juin 2007.
2. Organisation de la direction de la communication et des médias (DCM). Document interne. Février 2014.
3. Stratégie de communication 2001-2008. Document interne de la direction de communication. Juillet 2009.
4. Histoire de Sonelgaz. Document officiel édité par Sonelgaz sous le titre « Sonelgaz 1969-2009 », édition Direction de la communication et de l'image. Juillet 2009.
5. Bilan de la Direction Communication et Médias (DCM) au 31 décembre 2015.
6. Bilan de la Direction Communication et Médias (DCM) au premier trimestre 2016.

المواقع الإلكترونية:

1. www.sonelgaz.dz
2. www.islmmemo.cc/print.aspx?id=97723, consulté le 25 juin 2015.
3. <http://www.frankfarnel.com/wp-content/uploads/2011/08/finaldoc.pdf>
4. www.journaldunet.com/dossiers/050167crise/strategies.shtml.
5. <http://www.communication-sensible.com/business-class/la-communication-verte.php> consulté le 30 juin 2015
6. <http://directionlacom.wordpress.com/2012/12/10/la-communication-organisationnelle/> consulté le 22 juin 2014
7. <http://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> consulté le 29 juin 2015.

الخلاصة

شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger

إستهلاك الأجهزة الكهربائية
للطاقة الكهربائية

Consommation des appareils
électroménagers

Siège Social 39,41 Rue Khelifa Boukhalfa - Alger - Tél. : 021 23 77 67 Fax : 021 23 66 73
www.sda.dz

سوناغاز
SONELGAZ

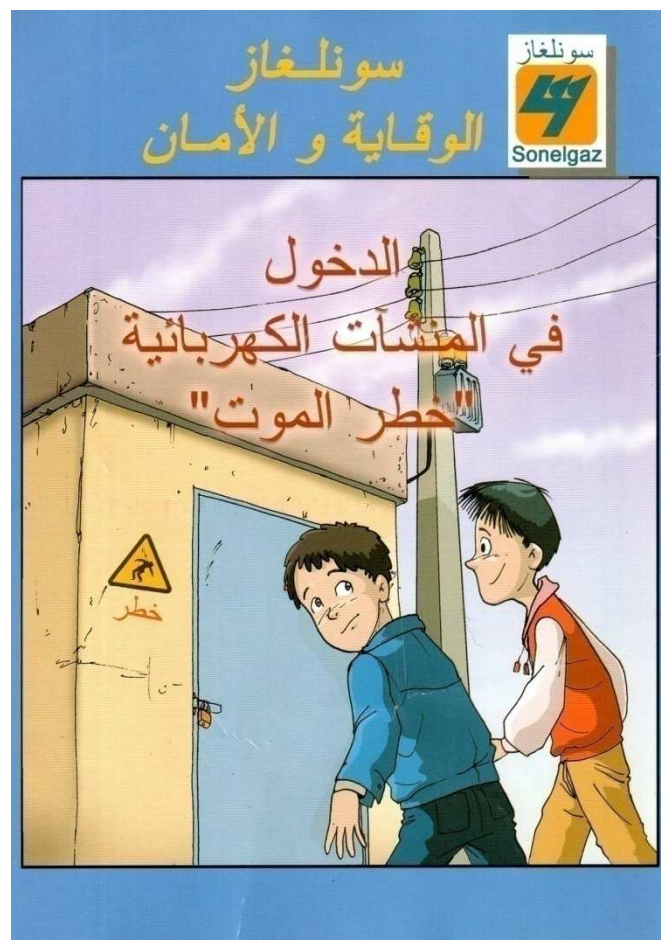
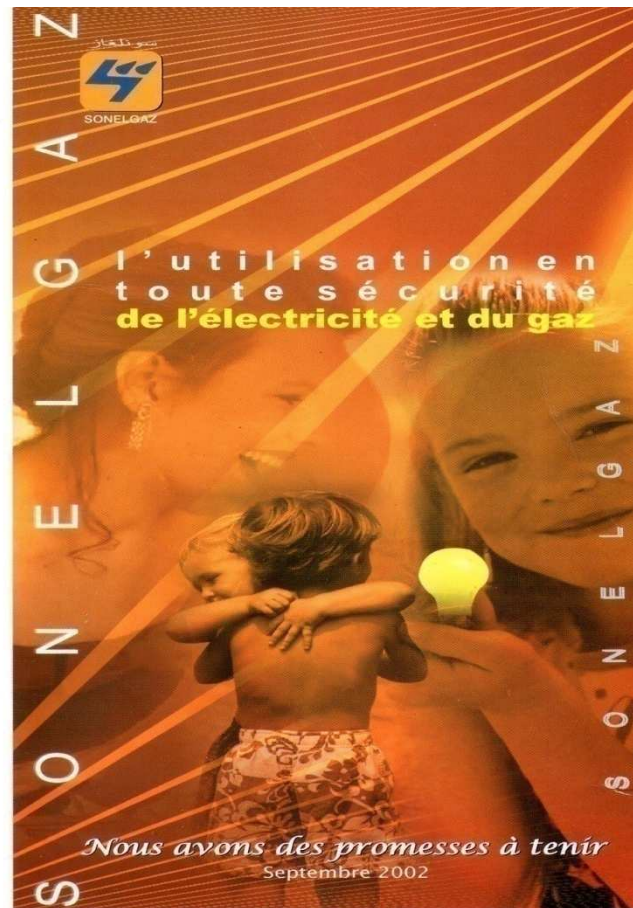
GRUPE SONELGAZ
PREVENTION ET SECURITE

**Intoxication par
le Monoxyde de Carbone (CO)**

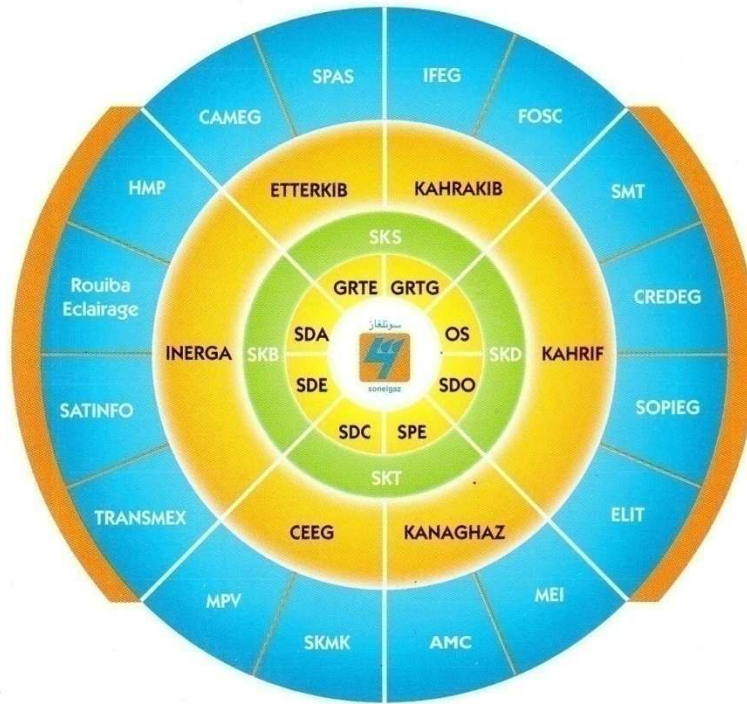
L'intoxication par le monoxyde de carbone est l'une des principales causes de décès par intoxication en Algérie. Elle cause la mort de beaucoup de personnes chaque année. Les enfants sont particulièrement touchés par cette intoxication et sont hospitalisés souvent dans un état grave.

L'intoxication par le monoxyde de carbone cause la mort de beaucoup de personnes chaque année.

1



شركات مجمع سونلغاز



- فروع المهن القاعدية Filiales Métiers de Base
- فروع المهن القاعدية المملوكة عن طريق الشراكة Filiales Métiers de Base détenues en partenariat
- فروع الأشغال Filiales Travaux
- فروع المهن المحيطة Filiales Métiers Périphériques

www.sonelgaz.dz

Université d'Alger 3

Faculté des sciences de l'information et de la communication

Questionnaire

**La communication institutionnelle entre le droit du travailleur à
l'information et la politique de l'entreprise**

Cas de Sonelgaz

Thèse de doctorat

Présentée par : BOUTABA Karima

Sous la direction : D/HAMDI Ahmed

Année scolaire :

2014-2015

I - L'information et la communication interne dans l'entreprise:

1. Etes-vous bien informé de ce qui concerne directement votre travail :

- Très informé ☐
- Assez informé ☐
- Peu informé ☐

2. Pensez-vous être informé beaucoup plus sur le plan :

- Quantité des informations reçus concernant tous les plans de l'entreprise
- Qualité des informations reçus concernant tous les plans de l'entreprise
- Autres(préciser)

3. Estimez-vous être bien informé de tout ce qui concerne votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

- Si oui, dites comment ?
 - Verbalement ☐
 - Par écrit ☐
 - Par téléphone ☐
 - Par fax ☐
 - Par messagerie électronique ☐
 - En réunion ☐
 - Autres (préciser)
.....
- Si non, parce que : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)
 - Vous n'êtes jamais satisfait des informations transmis par la direction hiérarchique ☐
 - L'essentiel des informations n'est jamais divulgué au personnel ☐
 - Vous n'êtes jamais mis au courant au moment voulu ☐
 - Vous auriez aimé être informé de ce qui intéresse votre travail ☐
 - Vous auriez aimé être informé de ce qui intéresse votre carrière professionnel ☐
 - Autres (préciser)

4. Par quel moyen êtes vous informé de tout ce qui concerne votre entreprise ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Les réunions, ☐
- Les notes de services, ☐
- Les délégués syndicaux, ☐
- Vos chefs hiérarchiques, ☐
- Les collègues, ☐
- La rumeur, ☐
- Le journal interne « Echo Flash », ☐
- La revue « Noor », ☐
- Le site web, ☐
- La messagerie électronique. ☐
- Autres (préciser)

5. Classez par ordre le mode d'information le plus répandue dans l'entreprise :

- Ascendant ☐
- Descendant ☐
- Horizontal ☐
- Formel ☐
- Informel ☐
- Autres (préciser)

6. Les informations que vous recevez vous permettent-elles :

- De faire votre travail comme il se doit ☐
- De situer votre travail par rapport à toute l'activité de l'entreprise ☐
- D'avoir une idée de ce qu'est le travail dans les autres structures de l'entreprise ☐
- D'avoir des informations vous permettant d'évoluer dans votre carrière ☐
- Sans réponse ☐
- Autres (Préciser)

7. Etes-vous informé de ce qui concerne le travail des autres directions ?

- Très informé ☐
- Assez informé ☐
- Peu informé ☐

8. Peut-on dire que les informations que vous recevez en matière du travail des autres directions sont :

- Très satisfaisantes ☐
- Satisfaisantes ☐
- Peu satisfaisantes ☐
- Insatisfaisantes ☐

9. Comment jugez-vous les moyens utilisés en matière d'information dans votre entreprise ?

- Très satisfaisantes ☐
- Satisfaisantes ☐
- Peu satisfaisantes ☐
- Insatisfaisantes ☐

10. Recevez-vous les informations concernant votre entreprise :

- Régulièrement ☐
- Parfois ☐
- Rarement ☐
- Pas du tout ☐

11. Aimerez-vous être informé sur : (vous pouvez donner plus d'une réponse)

- Les activités liées à votre fonction ☐
- Les activités liées aux autres fonctions de l'entreprise ☐
- Les informations liées au projet de l'entreprise ☐
- Les informations liées aux valeurs de l'entreprise ☐
- Le règlement intérieur ☐
- La convention collective ☐
- Les informations concernant les promotions et opportunités de la gestion de votre carrière ☐
- Autres (préciser)

12. Est-ce que votre hiérarchie vous sollicite pour exprimer votre avis sur un dossier de travail concernant votre travail ?

- Toujours ☐
- Parfois ☐
- Rarement ☐
- Pas du tout ☐

13. Est-ce que la hiérarchie vous sollicite pour donner votre avis sur la gestion de votre carrière ?

- Toujours ☐
- Parfois ☐
- Rarement ☐
- Pas du tout ☐

14. Dans les deux cas, est-ce que votre avis est pris en considération par la hiérarchie ?

- Toujours ☐
- Parfois ☐
- Rarement ☐
- Pas du tout ☐

15. Pour vous, quel est le meilleur moyen d'être informé à propos de tout ce qui concerne l'entreprise ?

- Le journal interne « Echo Flash » ☐
- La revue « Noor » ☐
- Le site web ☐
- La messagerie électronique ☐
- Les réseaux sociaux ☐
- L'affichage ☐
- Autres (préciser)

16. Etes- vous informé des objectifs de l'entreprise

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

17. Etes-vous informé des valeurs de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

18. Pensez-vous que les travailleurs ont besoin d'être informés sur les valeurs de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

19. Comment jugez-vous l'information descendante ?

- Très satisfaisante ☐
- Satisfaisante ☐
- Peu satisfaisante ☐
- Insatisfaisante ☐

II - Les moyens de communication interne utilisés dans l'entreprise :

20. Le journal « Echo Flash » répond t-il à vos attentes en information ?

- Totalement ☐
- Partiellement ☐
- Pas du tout ☐

21. La revue « Noor » répond elle à vos attentes en information ?

- Totalement ☐
- Partiellement ☐
- Pas du tout ☐

22. Quels sont les thèmes que vous voudriez voir traiter dans « Echo Flash » et « Noor » ? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- Des thèmes liés à votre activité directement ☐
- Des thèmes liés aux métiers de l'entreprise ☐
- Des thèmes liés aux valeurs de l'entreprise ☐
- Des thèmes liés au projet de l'entreprise ☐
- Autres (préciser)

23. Parmi les outils de communication interne suivants, quels sont ceux que vous consultez régulièrement ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- L'intranet ☐
- Le journal interne « Echo Flash » ☐
- Les panneaux d'affichage ☐
- La revue « Noor » ☐
- Le site web ☐
- La messagerie électronique ☐

24. Est-ce que vous allez chercher les informations utiles pour vous (R.H, production, distribution....) ?

- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Rarement ☐

25. Dans quel cas, allez-vous chercher ces informations concernant l'entreprise ?

- Uniquement quand je reçois une directive ☐
- Lorsque ça concerne ma tâche directement ☐
- Je prends quelques heures par semaine pour m'informer sur les autres activités de l'entreprise ☐
- Autres (préciser)

26. Les informations sur l'entreprise et ses activités qui vous sont délivrées sur le journal interne « Echo Flash » et la revue « Noor » répondent-elles à vos attentes en information ?

- Totalement ☐
- Partiellement ☐
- Pas du tout ☐

27. Sur une échelle de 1 à 5, quelle est votre opinion à propos du journal interne ?

• La quantité d'information	1 (très mauvais) ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 (excellent) ☐
• Le support	☐	☐	☐	☐	☐
• Le format actuel	☐	☐	☐	☐	☐
• La périodicité	☐	☐	☐	☐	☐

28. Selon vous, de quand date le dernier numéro du journal interne « Echo Flash » ?
(l'année en cours)

Choisir :

Janvier ☐	Avril ☐	Juillet ☐	Octobre ☐
Février ☐	Mai ☐	Août ☐	Novembre ☐
Mars ☐	Juin ☐	Septembre ☐	Décembre ☐

29. A quelles occasions lisez-vous ce journal ?

- Pendant les pauses ☐
- Durant mes transports domicile/travail ☐
- Je le ramène chez moi ☐
- Autres (préciser)

30. Sur une échelle de 1 à 5, quelle est votre opinion à propos de la revue « Noor » ?

• La quantité d'information	1 (très mauvais) ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 (excellent) ☐
• Le support	☐	☐	☐	☐	☐
• Le format actuel	☐	☐	☐	☐	☐
• La périodicité	☐	☐	☐	☐	☐

31. Selon vous, de quand date le dernier numéro de la revue « Noor » ? (préciser l'année)

Choisir :

Janvier ☐	Avril ☐	Juillet ☐	Octobre ☐
Février ☐	Mai ☐	Août ☐	Novembre ☐
Mars ☐	Juin ☐	Septembre ☐	Décembre ☐

32. A quelles occasions lisez-vous cette revue ?

- Pendant les pauses ☐
- Durant mes transports domicile/travail ☐
- Je le ramène chez moi ☐
- Autres (préciser)

III - La perception des travailleurs de l'importance de la communication institutionnelle :

33. Quel est l'importance de la communication institutionnelle ?

- Primordiale pour l'entreprise ☐
- Nécessaire pour l'entreprise ☐
- Importante pour l'entreprise ☐
- Optionnel pour l'entreprise ☐
- Autres (préciser)

34. Disposez-vous d'un service ou direction de communication institutionnelle ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

- Si non, quels sont les motifs ?
 - Mission rattachée à un autre service ou direction
 - Manque de moyens humains et/ou financiers
 - Absence de volonté de la direction
 - Autres (préciser)

35. Existe-t-il une personne chargée de la communication institutionnelle ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

36. Consacrez vous un budget pour la communication institutionnelle ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

37. Dans votre entreprise, quel type de communication institutionnelle parmi les suivantes existe-t-il ? (vous pouvez donner plus d'une réponse)

- La communication financière ☐
- La communication événementielle ☐
- La communication de crise ☐
- La communication de recrutement ☐

38. La communication institutionnelle dans votre entreprise cible :

- Le public interne toute catégorie socioprofessionnelle
- confondue ☐
- Les pouvoirs publics ☐
- Les clients ☐
- Les concurrents ☐
- Les partenaires ☐
- Les actionnaires ☐
- Les institutions financières ☐

39. Quels sont les objectifs de cette communication ?

- Défendre la légitimité de l'entreprise ☐
- Sortir des situations difficiles ☐
- Créer la cohérence de l'ensemble ☐
- Renforcer l'identité de l'entreprise ☐
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise ☐
- Persuader les clients ☐
- Persuader les institutions financières ☐
- Convaincre les collaborateurs ☐
- Autres (préciser)

IV - L'impact de la communication institutionnelle sur l'image de l'entreprise :

40. Comment jugez-vous l'impact de la communication institutionnelle sur l'image de votre entreprise ?

- Très satisfaisante ☐
- Satisfaisante ☐
- Peu satisfaisante ☐
- Insatisfaisante ☐

41. Selon vous, comment les clients vous considèrent ?

- Comme un service public d'état, ☐
- Comme une entreprise leader dans son métier, ☐
- Comme une entreprise maîtrisant la technologie, ☐
- Comme une entreprise dont dépend le confort des citoyens ☐
- Autre (préciser)

42. Est-ce que vous jugez l'entreprise à la hauteur des attentes de ses clients ?

- Oui ☐
- Non ☐
- Plus ou moins ☐

43. Que pensez-vous de l'image de Sonelgaz en interne ?

- Positive ☐
- Négative ☐
- Je ne sais pas ☐

44. Quels sont les éléments sur lesquels s'est forgée l'image de l'entreprise ?

- Qualité de service
- Fidélité des clients
- Santé financière de l'entreprise
- Valeurs de l'entreprise
- Autres (préciser).....

45. Pensez vous que l'entreprise prône les valeurs suivantes :

• Respect et considération	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Ecoute et proximité	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Moderne et dynamisme	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Au service du public	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Appartenance à l'entreprise	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Sécurité de l'emploi	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Intégration totale à l'entreprise	Oui ☐	Non ☐	Je ne sais pas ☐
• Autres (préciser)			

46. Comment ces valeurs vous paraissent-elles ?

- En adéquation avec les métiers de l'entreprise ☐
- En adéquation avec l'image de l'entreprise en interne ☐
- En adéquation avec l'image de l'entreprise en externe ☐
- Autres (préciser).....

47. Aimerez- vous voir votre entreprise participer à un projet d'investissement dans le domaine : (vous pouvez choisir plus qu'une réponse)

- Culturel ☐
- Scientifique ☐
- Sportive ☐
- Social ☐
- Autres (préciser)

48. Est-ce que vous êtes satisfait des prestations de l'entreprise en matière de communication culturelle et sociale ?

- Très satisfait ☐
- Satisfait ☐
- Peu satisfait ☐
- Insatisfait ☐

49. Selon vous, les valeurs de l'entreprise sont plutôt : (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- En adéquation avec le domaine culturel ☐
- En adéquation avec le domaine scientifique ☐
- En adéquation avec le domaine sportive ☐
- En adéquation avec le domaine social ☐
- Autres (préciser)

V - Identification de l'employé :

1. Niveau d'instruction :

- Niveau primaire, moyen, secondaire ☐
- Bac ☐
- Licence ☐
- Magistère ☐
- Ingéniorat ☐
- Doctorat ☐
- Diplômé de la formation professionnel ☐
- Formation interne (IFEG) ☐
- Autres (préciser)

2. Poste occupé :

Cadre :

- Cadre dirigeant ☐
- Cadre supérieur ☐
- Cadre supérieur sénior ☐
- Chargé d'étude ☐
- Ingénieur d'étude ☐
- Chef de département ☐
- Chef de division ☐
- Chef de service ☐
- Chef de projet ☐

Maitrise :

- Haute Maitrise ☐
- Petite maitrise ☐
- Exécution ☐

Ancienneté

- de 5 ans ☐
- 5-10 ans ☐
- 11-20 ans ☐
- 21-30 ans ☐
- 31-40 ans ☐

جامعة الجزائر
كلية العلوم الإعلامية والاتصال

إستبيان
الاتصال المؤسساتي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة
دراسة حالة سونلغاز

أطراحة دكتوراه
مقدمة من طرف: كريمة بوطبة
تحت إشراف: د/ أحمد حمدي

السنة الجامعية
2014 – 2015

رسالة إلى العمال

في إطار دراسة حول الاتصال في مجمع سونلغاز، نسعى منكم الإجابة على هذه الاستمارة المرفقة.

إجاباتكم في غاية الأهمية في سياق دراستي العلمية وسوف يتم استغلالهم لهذا الهدف العلمي البحث، إضافة لذلك سوف تكون مجهولة الهوية. وسأكون ممتنة لكم بالإجابة بكل أمانة ممكنة على الأسئلة.

شكرا لكم جميعا

بوطبة كريمة

1. الإعلام والاتصال الداخلي في المؤسسة:

1/ هل يتم إعلامك بكل ما يتعلق بعملك ؟

- ☐ • على دراية قصوى
- ☐ • على دراية كافية
- ☐ • على دراية قليلة

2/ هل تظن أنك على دراية أكثر على الصعيد:

- ☐ - كمية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع جوانب المؤسسة
- ☐ - نوعية المعلومات التي تتلقاها فيما يخص جميع جوانب المؤسسة
- أخرى...

.....

3/ هل أنت على دراية بكل ما يتعلق بمؤسستك ؟

- ☐ نعم ☐ لا

• إذا كان الجواب نعم، كيف يتم إعلامكم ؟

- ☐ ① شفهيًا
- ☐ ② كتابيًا
- ☐ ③ بالهاتف
- ☐ ④ بالفاكس
- ☐ ⑤ بالبريد الإلكتروني
- ☐ ⑥ خلال الاجتماع

⑦ أخرى

• إذا كان الجواب بلا: (يمكنك الاختيار أكثر من إجابة):

- ☐ ① أنت غير راض عن المعلومات التي تبثها المديرية التنفيذية
- ☐ ② لا يتم مصارحة العمال بكل المعلومات
- ☐ ③ لا يتم إعلامكم في الوقت اللازم
- ☐ ④ كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم عملك
- ☐ ⑤ كنت تريد أن يتم إعلامك بكل ما يهم مسارك المهني
- ⑥ أخرى

4/ بأي وسيلة يتم إعلامك بكل ما يجري في مؤسستك ؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ ① الاجتماعات
- ☐ ② المذكرات الإدارية
- ☐ • الممثلين النقابيين
- ☐ • رؤسائك الإداريين
- ☐ • الزملاء
- ☐ • الإشاعة
- ☐ • الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"
- ☐ • الموقع الإلكتروني
- ☐ • البريد الإلكتروني
- أخرى

5/ صنف بالترتيب نمط الإعلام السائد في المؤسسة.

- ☐ • صاعد
- ☐ • نازل
- ☐ • أفقي
- ☐ • رسمي
- ☐ • غير رسمي
- أخرى

6/ المعلومات التي تتلقاها تسمح لك :

- ☐ • القيام بعملك كما ينبغي
- ☐ • أن تموقع عملك بالنسبة لكل نشاط المؤسسة
- ☐ • الحصول على فكرة حول ماهية العامل في الهياكل الأخرى للمؤسسة
- ☐ • الحصول على معلومات تسمح لك بتطوير مسارك المهني
- أخرى

7/ هل يتم إعلامك بكل ما يتعلق بعمل المديريات الأخرى ؟

- على دراية قصوى ☐
- على دراية كافية ☐
- على دراية قليلة ☐

8/ هل المعلومات التي تتلقاها فيما يخص عمل المديريات الأخرى:

- راض تماما ☐
- راض ☐
- راض قليلا ☐
- لست راض ☐
- بدون إجابة ☐

9/ كيف تقيم الوسائل المستعملة للإعلام في مؤسستك :

- راض تماما ☐ راض ☐ راض قليلا ☐ لست راض ☐

10/ هل تتلقى المعلومات المتعلقة بمؤسستك ؟

- بانتظام ☐
- دائما ☐
- نادرا ☐
- على الإطلاق ☐

11/ هل تحب أن يتم إعلامك حول (يمكنك إعطاء أكثر من إجابة)

- النشاطات المرتبطة بوظيفتك ☐
- النشاطات المرتبطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة ☐
- المعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة ☐
- المعلومات المرتبطة بقيم المؤسسة ☐
- القانون الداخلي ☐
- الاتفاقية الجماعية ☐
- المعلومات المتعلقة بالتترقيات وفرص مسارك المهني ☐

• أخرى

12/ هل تقوم الإدارة بحثكم على التعبير عن رأيكم فيما يخص ملف عمل يتعلق بعملك ؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐
- على الإطلاق ☐

13/ هل تحتك الإدارة لإعطاء رأيك حول تسيير مسارك المهني ؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐
- على الإطلاق ☐

14/ في كلتا الحالتين، هل يؤخذ بعين الاعتبار رأيك من طرف الإدارة ؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐
- على الإطلاق ☐

15/ ما هي أفضل وسيلة يتم إعلامك فيما يخص ما يجري بالمؤسسة ؟

- الجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" ☐
- مجلة "نور" ☐
- الموقع الإلكتروني ☐
- البريد الإلكتروني ☐
- الشبكات الاجتماعية ☐
- الإعلانات ☐
- أخرى ☐

16/ هل يتم إعلامك بأهداف المؤسسة ؟

- نعم ☐
- لا ☐

17/ هل يتم إعلامك حول قيم المؤسسة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

18/ هل تعتقد أن العمال بحاجة لإعلامهم حول قيم المؤسسة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

19/ كيف تقيم الإعلام النازل ؟

- ☐ • راض تماما
- ☐ • راض
- ☐ • راض قليلا
- ☐ • لست راض

II. وسائل الاتصال الداخلية المستعملة في المؤسسة:

20/ هل تستجيب جريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" لحاجيات العمال في الإعلام ؟

- ☐ • تماما
- ☐ • جزئيا
- ☐ • لا على الإطلاق
- ☐ • بدون إجابة

21/ هل تستجيب مجلة "نور" لحاجيات العمال في الإعلام ؟

- ☐ • تماما
- ☐ • جزئيا
- ☐ • لا على الإطلاق

22/ ما هي المواضيع التي تريد أن تعالجها جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" ؟ (يمكن إعطاء أكثر من إجابة)

- ☐ • مواضيع مرتبطة بعملك مباشرة
- ☐ • مواضيع مرتبطة بنشاطات المؤسسة
- ☐ • مواضيع مرتبطة بقيم المؤسسة
- ☐ • مواضيع مرتبطة بمشروع المؤسسة
- أخرى (وضح ما هي)

23/ من بين وسائل الاتصال التالية ما هي تلك التي تطلع عليها بانتظام ؟ (يمكن إعطاء أكثر من إجابة)

- ☐ الشبكة الداخلية
- ☐ اللوحات الإعلانية
- ☐ مجلة "نور"
- ☐ الموقع الإلكتروني
- ☐ البريد الإلكتروني
- أخرى

24/ هل تذهب للبحث عن المعلومات التي تنفعك (مديرية الموارد البشرية، الإنتاج التوزيع)؟

- ☐ غالبا
- ☐ أحيانا
- ☐ نادرا

25/ ما هي الحالات التي تجعلك تتردد للذهاب للبحث عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ؟

- ☐ عندما أستم تعليمية فقط
- ☐ عندما يتعلق الأمر بعملية مباشرة
- اتخذ بعض الساعات في الأسبوع من أجل أن
- ☐ أطلع على النشاطات الأخرى في المؤسسة
- أخرى

26/ هل تستجيب كل من جريدة المؤسسة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" لحاجاتك في الإعلام

فيما يخص معلومات عن المؤسسة ونشاطها ؟

- ☐ تماما
- ☐ جزئيا
- ☐ على الإطلاق

27/ من خلال سلم من 1 إلى 5 ما هو رأيك حول جريدة المؤسسة من حيث:

- كمية المعلومات ☐ 1 سيء جدا ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ممتاز
- الحامل ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- الشكل الحالي ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- الدورية ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28/ وفقا لك، متى أصدر آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز" للسنة الحالية ؟

☐ جانفي	☐ أفريل	☐ جويلية	☐ أكتوبر
☐ فيفري	☐ ماي	☐ أوت	☐ نوفمبر
☐ مارس	☐ جوان	☐ سبتمبر	☐ ديسمبر

29/ في أي مناسبات تقرأ هذه الجريدة ؟

- أثناء فترات الراحة ☐
- خلال التنقلات من العمل إلى المنزل ☐
- أتفحصه في المنزل ☐

30/ من خلال سلم من 1 إلى 5 ما هو رأيك حول مجلة "نور" من حيث:

- كمية المعلومات ☐ 1 سيء جدا ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ممتاز
- الحامل ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- الشكل الحالي ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- الدورية ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31/ وفقا لك، متى أصدر آخر عدد لمجلة "نور" (حدد السنة) ؟

☐ جانفي	☐ أفريل	☐ جويلية	☐ أكتوبر
☐ فيفري	☐ ماي	☐ أوت	☐ نوفمبر
☐ مارس	☐ جوان	☐ سبتمبر	☐ ديسمبر

32/ في أي مناسبات تقرأ هذه المجلة ؟

- أثناء فترات الراحة ☐
- خلال التنقلات من العمل إلى المنزل ☐
- أتفحصه في المنزل ☐

III. نظرة العمال لأهمية الاتصال المؤسساتي:

33/ ما هي أهمية الاتصال المؤسساتي ؟

- ☐ • رئيس في المؤسسة
- ☐ • ضروري في المؤسسة
- ☐ • مهم للمؤسسة
- ☐ • اختياري في المؤسسة
- أخرى •

34/ هل أنتم مجهزون بقسم أو مديرية للاتصال المؤسساتي ؟

- ☐ نعم ☐ لا

35/ إذا كان الجواب بلا، ما هي الأسباب ؟

- ☐ • لأنها مهمة مرفقة لقسم آخر أو مديرية أخرى
- ☐ • لأنه هناك عجز في الموارد البشرية و/أو المالية
- ☐ • غياب إرادة الإدارة
- أخرى •

36/ هل يوجد مكلف بالاتصال المؤسساتي ؟

- ☐ نعم ☐ لا

37/ هل تخصص ميزانية للاتصال المؤسساتي ؟

- ☐ نعم ☐ لا

38/ ما هو النمط الاتصال المؤسساتي من بين التي سنذكرها فيما يلي تتواجد في المؤسسة ؟

(يمكن إعطاء أكثر من إجابة).

- ☐ • الاتصال المالي
- ☐ • الاتصال الحداثي
- ☐ • الاتصال الأزماتي
- ☐ • الاتصال الوظيفي

39/ يستهدف الاتصال المؤسساتاتي في مؤسستك.

- ☐ • الجمهور الداخلي بكل طبقاته السوسيو مهنية
- ☐ • السلطات العمومية
- ☐ • الزبائن
- ☐ • المنافسين
- ☐ • الشركاء
- ☐ • المساهمين
- ☐ • المؤسسات المالية

40/ ما هي أهداف هذا الاتصال ؟

- ☐ • الدفاع عن مصداقية المؤسسة
- ☐ • الخروج من المواقف الصعبة
- ☐ • خلق الانسجام لكل ما هو اتصال في المؤسسة
- ☐ • تعزيز هوية المؤسسة
- ☐ • إقناع الزبائن
- ☐ • إقناع المؤسسات المالية
- ☐ • إقناع الموظفين
- أخرى

IV. آثار الاتصال المؤسساتاتي على صورة المؤسسة :

41/ كيف تقيم أثر الاتصال المؤسساتاتي على صورة مؤسستك ؟

- ☐ • راض تماما
- ☐ • راض
- ☐ • راض إلى حد ما
- ☐ • لست راض

42/ حسب رأيك، كيف ينظر الزبائن إليكم ؟

- ☐ • كقطاع عمومي للدولة
- ☐ • كمؤسسة رائدة في نشاطها
- ☐ • كمؤسسة متحركة في التكنولوجيا

- كمؤسسة يعتمد عليها من أجل رفاهية المواطنين ☐
- أخرى

43/ هل تحكم على مؤسستك أنها قادرة على تحقيق حاجات زبائننا ؟

- نعم ☐
- لا ☐
- إلى حد ما ☐

44/ ما ظنك بصورة المؤسسة في الداخل ؟

- إيجابية ☐
- سلبية ☐
- لا أدري ☐

45/ ما هي العناصر التي تتشكل من خلالها صورة المؤسسة ؟

- جودة الخدمة ☐
- وفاء الزبائن ☐
- الصحة المالية للمؤسسة ☐
- قيم المؤسسة ☐
- أخرى

46/ هل تظن أن المؤسسة تتبنى القيم التالية ؟

• الاحترام والتقدير	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• الإصغاء والجوارية	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• العصرية والحيوية	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• قطاع عام	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• الانتماء للمؤسسة	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• ضمان العمل	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• الاندماج الكلي للمؤسسة	• نعم ☐	• لا ☐	• لا أدري ☐
• أخرى			

47/ كيف تبدو لك هذه القيم ؟

- متناسبة مع نشاطات المؤسسة ☐
- متناسبة مع صورة المؤسسة الداخلية ☐

- متناسبة مع صورة المؤسسة الخارجية ☐
- أخرى

48/ هل تحب أن تشارك مؤسستك في مشروع استثماري في ميدان (يمكنك إعطاء أكثر من إجابة) ؟

- ثقافي ☐
- علمي ☐
- رياضي ☐
- أخرى

49/ ما هي العناصر التي تتشكل من خلالها صورة المؤسسة ؟

- راض تماما ☐
- راض ☐
- راض إلى حد ما ☐
- غير راض ☐

50/ وفقا لك، قيم المؤسسة هي بالأحرى (يمكنك إعطاء أكثر من إجابة) ؟

- متناسبة مع الميدان الثقافي ☐
- متناسبة مع الميدان العلمي ☐
- متناسبة مع الميدان الرياضي ☐
- متناسبة مع الميدان الاجتماعي ☐
- أخرى

البيانات الشخصية للعامل المستجوب:

1/ المستوى التعليمي:

- ☐ 1.2. المستوى الابتدائي، المتوسطي، الثانوي
- ☐ 2.2. المستوى النهائي
- ☐ 3.2. ليسانس
- ☐ 4.2. هندسة
- ☐ 5.2. ماجستير
- ☐ 6.2. دكتوراه
- ☐ 7.2. خريج التكوين المهني
- ☐ 8.2. تكوين داخلي (FFEG)

3/ الوظيفة:

- ☐ - إطار مسير
- ☐ - إطار سامي عالي
- ☐ - إطار عالي
- ☐ - إطار
- ☐ - عالي الكفاءة
- ☐ - أدنى الكفاءة
- ☐ - منفذ

4/ الأقدمية:

- ☐ - أقل من 5 سنوات
- ☐ - من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ - من 11 إلى 20 سنة
- ☐ - من 21 إلى 30 سنة
- ☐ - من 31 إلى 40 سنة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول المعاينة	17
02	جدول العينة حسب المستوى التعليمي للعمال المستجوبين	18
03	جدول العينة حسب وظيفة العمال المستجوبين	18
04	جدول العينة حسب أقدمية العمال المستجوبين	19
05	توزيع عمال مديرية الاتصال حسب الفئات السوسيو مهنية	135
06	مدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله	150
07	علاقة متغير المستوى بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله	151
08	علاقة متغير الوظيفة بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله	152
09	علاقة متغير الأقدمية بمدى إطلاع العامل على المعلومات المتعلقة بعمله	153
10	مجال دراية العامل بميدان العمل لأكثر	154
11	علاقة متغير المستوى بمجال دراية العامل بميدان العمل أكثر	155
12	علاقة متغير الوظيفة بمجال دراية العامل بميدان العمل أكثر	156
13	علاقة متغير الأقدمية بمجال دراية العامل بميدان العمل أكثر	157
14	مدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز و فروع	159
15	علاقة متغير المستوى بمدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز	160
16	علاقة متغير الوظيفة بمدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز	161
17	علاقة متغير الأقدمية بمدى إطلاع العمال المستجوبين على المعلومات الخاصة بمجمع سونلغاز	162

163	أسباب عدم رضا العمال المستجوبين عن المعلومات التي تخص المجمع	18
164	علاقة متغير المستوى بأسباب عدم رضا العمال المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونلغاز	19
166	علاقة متغير الوظيفة بأسباب عدم رضا العمال المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونلغاز	20
168	علاقة متغير الأقدمية بأسباب عدم رضا العمال المستجوبين فيما يخص المعلومات التي تخص مجمع سونلغاز	21
169	الوسيلة التي يتم بها إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه	22
171	علاقة متغير المستوى بالوسائل الإعلامية التي يتم بها إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه	23
173	علاقة متغير الوظيفة بالوسائل الإعلامية التي يتم بها إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه	24
175	علاقة متغير الأقدمية بالوسائل الإعلامية التي يتم بها إعلام العمال المستجوبين في مجمع سونلغاز وفروعه	25
177	نمط الإعلام الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه.	26
178	علاقة متغير المستوى بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه	27
179	علاقة متغير الوظيفة بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه	28
180	علاقة متغير الأقدمية بالنمط الإعلامي الأكثر شيوعا في مجمع سونلغاز وفروعه	29
181	دور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين	30
182	علاقة متغير المستوى بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين	31

184	علاقة متغير الوظيفة بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين	32
185	علاقة متغير الأقدمية بدور المعلومات التي يتلقاها العمال المستجوبين	33
187	مدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديریات الأخرى في المجمع وفروعه	34
188	علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديریات الأخرى في المجمع	35
189	علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديریات الأخرى في المجمع	36
190	علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين بإعلامهم حول المديریات الأخرى في المجمع	37
191	مدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه	38
192	علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه	39
193	علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه	40
195	علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين بالمعلومات التي يتلقونها عن عمل المديریات الأخرى في المجمع وفروعه	41
196	مدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه	42
197	علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه	43
198	علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه	44

199	علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين بالوسائل الإعلامية المستعملة في المجمع وفروعه	45
200	عادات تلقي العمال المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه	46
201	علاقة متغير المستوى بعادات تلقي المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه	47
202	علاقة متغير الوظيفة بعادات تلقي المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه	48
203	علاقة متغير الأقدمية بعادات تلقي المستجوبين للمعلومات المتعلقة بالمجمع وفروعه	49
205	المجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها	50
206	علاقة متغير المستوى بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها	51
208	علاقة متغير الوظيفة بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها	52
210	علاقة متغير الأقدمية بالمجالات التي يحب العمال المستجوبين أن يتم إعلامهم حولها	53
212	مدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم	54
213	علاقة متغير المستوى بمدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم	55
214	علاقة متغير الوظيفة بمدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم	56
215	علاقة متغير الأقدمية بمدى إبداء العمال المستجوبين لرأيهم فيما يخص عملهم	57
216	مدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تقييم مسارهم المهني	58
217	علاقة متغير المستوى بمدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تفسير مسارهم المهني	59

219	علاقة متغير الوظيفة بمدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تسيير مسارهم المهني	60
220	علاقة متغير الأقدمية بمدى إبداء رأي العمال المستجوبين حول تسيير مسارهم المهني	61
221	مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم وتسيير مسارهم المهني	62
222	علاقة متغير المستوى بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم وتسيير مسارهم المهني	63
223	علاقة متغير الوظيفة بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم وتسيير مسارهم المهني	64
224	علاقة متغير الأقدمية بمدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال المستجوبين في ما يخص عملهم وتسيير مسارهم المهني	65
225	الوسائل الإعلامية التي يستقى منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم	66
226	علاقة متغير المستوى بالوسائل التي يستقى منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم	67
228	علاقة متغير الوظيفة بالوسائل التي يستقى منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم	68
230	علاقة متغير الأقدمية بالوسائل التي يستقى منها العمال المستجوبين معلوماتهم حول ما يحدث في مؤسستهم	69
232	إعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه	70
233	علاقة متغير المستوى بإعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه	71
234	علاقة متغير الوظيفة بإعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه	72
235	علاقة متغير الأقدمية بإعلام العمال المستجوبين بأهداف المجمع وفروعه	73

236	إعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه	74
237	علاقة متغير المستوى بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه	75
238	علاقة متغير الوظيفة بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه	76
239	علاقة متغير الأقدمية بإعلام العمال المستجوبين حول قيم المجمع وفروعه	77
240	حاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه	78
241	علاقة متغير المستوى بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه	79
242	علاقة متغير الوظيفة بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه	80
243	علاقة متغير الأقدمية بحاجة العمال المستجوبين لإعلامهم حول قيم المجمع وفروعه	81
244	تقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل	82
245	علاقة متغير المستوى بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل	83
246	علاقة متغير الوظيفة بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل	84
247	علاقة متغير الأقدمية بتقييم العمال المستجوبين للإعلام النازل	85
250	مدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين	86
252	علاقة متغير المستوى بمدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين	87
253	علاقة متغير الوظيفة بمدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين	88
254	علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة "أصداء سونلغاز" للحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين	89

255	مدى استجابة مجلة "نور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين	90
256	علاقة متغير المستوى بمدى استجابة مجلة "نور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين	91
257	علاقة متغير الوظيفة بمدى استجابة مجلة "نور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين	92
258	علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة مجلة "نور" للحاجات الإعلامية لدى العمال المستجوبين	93
259	المواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"نور"	94
260	علاقة متغير المستوى بالمواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"نور"	95
262	علاقة متغير الوظيفة بالمواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"نور"	96
264	علاقة متغير الأقدمية بالمواضيع التي يريد العمال المستجوبين أن يتم معالجتها من طرف "أصداء سونلغاز" و"نور"	97
266	وسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام	98
267	علاقة متغير المستوى بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام	99
269	علاقة متغير الوظيفة بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام	100
271	علاقة متغير الأقدمية بوسائل الاتصال الداخلية التي يتصفحها العمال المستجوبين بانتظام	101
273	مدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم	102
274	علاقة متغير المستوى بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم	103

275	علاقة متغير الوظيفة بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم	104
276	علاقة متغير الأقدمية بمدى بحث العمال المستجوبين على المعلومات النافعة لهم	105
277	الحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه	106
278	علاقة متغير المستوى بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه	107
280	علاقة متغير الوظيفة بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه	108
281	علاقة متغير الأقدمية بالحالات التي يذهب العمال المستجوبين لجلب المعلومات التي تتعلق بالمجمع وفروعه	109
283	مدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" لحاجات العمال المستجوبين الإعلامية	110
284	علاقة متغير المستوى بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" لحاجات العمال المستجوبين	111
285	علاقة متغير الوظيفة بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" لحاجات العمال المستجوبين	112
286	علاقة متغير الأقدمية بمدى استجابة المعلومات التي تبث في جريدة "أصداء سونلغاز" ومجلة "نور" لحاجات العمال المستجوبين	113
288	آراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات	114
289	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات	115
290	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريدة الداخلية من حيث كمية المعلومات	116

292	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث كمية المعلومات	117
294	آراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث الحامل	118
295	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث الحامل	119
297	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث الحامل	120
298	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث الحامل	121
299	آراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث شكلها الحالي	122
300	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث شكلها الحالي	123
301	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث شكلها الحالي	124
302	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث شكلها الحالي	125
304	آراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث دوريتها	126
305	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث دوريتها	127
306	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث دوريتها	128
307	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجريمة الداخلية من حيث دوريتها	129
308	آراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"	130

310	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"	131
312	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"	132
314	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد للجريدة الداخلية "أصداء سونلغاز"	133
316	مناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين	134
317	علاقة متغير المستوى بمناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين	135
318	علاقة متغير الوظيفة بمناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين	136
319	علاقة متغير الأقدمية بمناسبات قراءة الجريدة الداخلية من قبل العمال المستجوبين	137
321	آراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث كمية المعلومات	138
322	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث كمية المعلومات	139
323	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث كمية المعلومات	140
324	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث كمية المعلومات	141
325	آراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث الحامل	142
326	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث الحامل	143
327	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث الحامل	144
328	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث الحامل	145

329	آراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث شكلها	146
330	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث شكلها	147
331	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث شكلها	148
332	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث شكلها	149
333	آراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث دوريتها	150
334	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث دوريتها	151
335	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث دوريتها	152
336	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول مجلة "نور" من حيث دوريتها	153
337	آراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "نور"	154
338	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "نور"	155
340	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "نور"	156
342	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول تاريخ إصدار آخر عدد لمجلة "نور"	157
344	مناسبات قراءة مجلة "نور" من قبل العمال المستجوبين	158
345	علاقة متغير المستوى بمناسبات قراءة مجلة "نور" من قبل العمال المستجوبين	159
346	علاقة متغير الوظيفة بمناسبات قراءة مجلة "نور" من قبل العمال المستجوبين	160

347	علاقة متغير الأقدمية بمناسبات قراءة مجلة "نور" من قبل العمال المستجوبين	161
351	آراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسساتي	162
352	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسساتي	163
353	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسساتي	164
354	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول أهمية الاتصال المؤسساتي	165
356	رأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسساتي	166
357	علاقة متغير المستوى برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسساتي	167
358	علاقة متغير الوظيفة برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسساتي	168
359	علاقة متغير الأقدمية برأي العمال المستجوبين حول امتلاك المجمع وفروعه على مديرية أو قسم للاتصال المؤسساتي	169
360	آراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم	170
361	علاقة متغير المستوى بآراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم	171
363	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم	172
364	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال حول أسباب عدم وجود مديرية أو قسم في مؤسستهم	173
365	آراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسساتي	174

366	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسسي	175
367	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسسي	176
368	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين في ما يخص وجود مكلف بالاتصال المؤسسي	177
369	آراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي	178
370	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي	179
371	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي	180
372	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين في ما يخص الميزانية المخصصة للاتصال المؤسسي	181
373	آراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم	182
374	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم	183
375	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم	184
376	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول نمط الاتصال المؤسسي الموجود في مؤسستهم	185
377	آراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسسي	186
378	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسسي	187

380	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسساتي	188
381	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول الجماهير المستهدفة من خلال الاتصال المؤسساتي	189
383	أهداف الاتصال المؤسساتي حسب رأي العمال المستجوبين	190
384	علاقة متغير المستوى برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي	191
386	علاقة متغير الوظيفة برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي	192
388	علاقة متغير الأقدمية برأي العمال المستجوبين حول أهداف الاتصال المؤسساتي	193
390	حكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسساتي على صورة مؤسسته	194
391	علاقة متغير المستوى بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسساتي على صورة مؤسسته	195
392	علاقة متغير الوظيفة بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسساتي على صورة مؤسسته	196
393	علاقة متغير الأقدمية بحكم العمال المستجوبين حول أثر الاتصال المؤسساتي على صورة مؤسسته	197
394	آراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم	198
395	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم	199
397	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم	200
398	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول نظرة الزبائن لمؤسستهم	201

399	حكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسستهم على تحقيق حاجات زبائنهم	202
400	علاقة متغير المستوى بحكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسستهم على تحقيق حاجات زبائنهم	203
401	علاقة متغير الوظيفة بحكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسستهم على تحقيق حاجات زبائنهم	204
402	علاقة متغير الأقدمية بحكم العمال المستجوبين على قدرة مؤسستهم على تحقيق حاجات زبائنهم	205
403	آراء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل	206
404	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل	207
405	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل	208
406	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين في ما يخص صورة مؤسستهم في الداخل	209
407	عناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين	210
408	علاقة متغير المستوى بعناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين	211
409	علاقة متغير الوظيفة بعناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين	212
410	علاقة متغير الأقدمية بعناصر تشكيل صورة المؤسسة حسب العمال المستجوبين	213
411	آراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم في ما يخص الاحترام والتقدير	214
412	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم في ما يخص الاحترام والتقدير	215

413	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم في ما يخص الاحترام والتقدير	216
414	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي تدعو إليها مؤسستهم في ما يخص الاحترام والتقدير	217
415	آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يدعو إليها المجمع وفروعه في ما يخص الإصغاء والجوارية	218
416	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يدعو إليها المجمع وفروعه في ما يخص الإصغاء والجوارية	219
417	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يدعو إليها المجمع وفروعه في ما يخص الإصغاء والجوارية	220
418	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يدعو إليها المجتمع وفروعه في ما يخص الإصغاء والجوارية	221
419	آراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة: العصرية والحيوية	222
420	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما العصرية والحيوية	223
421	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما العصرية والحيوية	224
422	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما العصرية والحيوية	225
423	آراء العمال حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: في خدمة الجمهور	226
424	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "في خدمة الجمهور"	227
425	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "في خدمة الجمهور"	228
426	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "في خدمة الجمهور"	229

427	آراء العمال حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه في ما يخص قيمة "الانتماء للمؤسسة"	230
428	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "الانتماء للمؤسسة"	231
429	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "الانتماء للمؤسسة"	232
430	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة في ما يخص قيمة "الانتماء للمؤسسة"	233
431	آراء العمال المستجوبين حول قيم المؤسسة التي يتبناها المجمع وفروعه: قيمة "ضمان العمل"	234
432	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: قيمة "ضمان العمل"	235
433	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: قيمة "ضمان العمل"	236
434	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: قيمة "ضمان العمل"	237
435	آراء العمال المستجوبين حول القيم التي يتبناها المجمع وفروعه: قيمة "الاندماج الكلي للمؤسسة"	238
436	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول قيمة "الاندماج الكلي للمؤسسة"	239
437	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول قيمة "الاندماج الكلي للمؤسسة"	240
438	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول قيمة "الاندماج الكلي للمؤسسة"	241
439	نظرة العمال المستجوبين في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه	242

243	علاقة متغير المستوى بنظرة العمال المستجوبين في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه	440
244	علاقة متغير الوظيفة بنظرة العمال المستجوبين في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه	441
245	علاقة متغير الأقدمية بنظرة العمال المستجوبين في ما يخص القيم التي يتبناها المجمع وفروعه	443
246	آراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها المجمع وفروعه	445
247	علاقة متغير المستوى بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها المجمع وفروعه	446
248	علاقة متغير الوظيفة بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها المجمع وفروعه	447
249	علاقة متغير الأقدمية بآراء العمال المستجوبين حول طبيعة المشاريع الاستثمارية التي يريدون أن يشارك فيها المجمع وفروعه	448
250	مدى رضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي	449
251	علاقة متغير المستوى بمدى رضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي	450
252	علاقة متغير الوظيفة بمدى رضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي	451
253	علاقة متغير الأقدمية بمدى رضا العمال المستجوبين عن خدمات المجمع وفروعه في ما يخص الاتصال الثقافي والاجتماعي	452
254	نظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين: الثقافي، الاجتماعي، الرياضي والعلمي	453
255	علاقة متغير المستوى بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين: الثقافي، العلمي، الرياضي والاجتماعي	454

256	علاقة متغير الوظيفة بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين: الثقافي، العلمي، الرياضي والاجتماعي	455
257	علاقة متغير الأقدمية بنظرة العمال المستجوبين لقيم المجمع وفروعه وتطابقها مع مختلف الميادين: الثقافي، العلمي، الرياضي والاجتماعي	457

الفهرس العام

أ - د	 مقدمة
08	 الإشكالية
13	 التساؤلات والفرضيات
13	 هدف وأهمية الدراسة
14	 منهجية الدراسة
14	 أ. منهج دراسة الحالة
15	 ب. الأدوات المنهجية
16	 الاستبيان
17	 مجتمع وعينة الدراسة
19	 مفاهيم و مصطلحات الدراسة
23	 الدراسات السابقة

الإطار النظري

30	 الفصل الأول: التيارات التنظيمية الكبرى
31	 المبحث الأول: التيار التنظيمي الكلاسيكي
31	 المطلب الأول: نظرية تايلور والتنظيم العلمي للعمل 1856-1915
33	 المطلب الثاني: التسيير الإداري لفايول 1841 - 1925
34	 المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية لوبير 1864 - 1920
37	 المبحث الثاني: تيار العلاقات الإنسانية : 1920 - 1970
39	 المطلب الأول: تجربة إلتون مايو 1880 - 1949
40	 المطلب الثاني: نظرية ماسلو لحاجات الإنسان في العمل 1908 - 1970
41	 المطلب الثالث: نظرية ثنائية العوامل لـ HERZBERG Frederick 1923 - 2000
44	 المبحث الثالث: التيار التنظيمي الحديث وإدارة الأعمال
46	 المطلب الأول: المنظمة التعاونية لـ Bernard Chester 1886 - 1961
48	 المطلب الثاني: Richman و Farmer والفعالة الإدارية

50	المطلب الثالث: Lawrence و Lorsch ونظرية التمايز والتكامل
51	المطلب الرابع: النظريات التنظيمية الحديثة
51	1. مدرسة إتخاذ القرار لـ Simon
52	2. المدرسة الكلاسيكية الحديثة
52	1.2. الإدارة بالأهداف لـ Peter Drucker
54	2.2. الإدارة الثقافية لـ William Ouchi
55	3.2. نظرية "Y" لـ Douglas Mc Gregor
57	4.2. النظرية الموقفية لـ Henry Mintzberg
59	المطلب الخامس: نظريات إدارة الأعمال
59	1. الوظائف العملية
61	2. وظائف الدعم
65	الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي
66	المبحث الأول: مفهومه وتعريفه
72	المبحث الثاني: تطور الاتصال التنظيمي
83	المبحث الثالث: الإتصال التنظيمي و ثقافة المؤسسة
83	المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة
86	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المفهوم
93	الفصل الثالث: الإتصال المؤسسي و صورة المؤسسة
94	المبحث الأول: تعريفه وأسس
94	المطلب الأول: التعريف
97	المطلب الثاني: أسس الإتصال المؤسسي
101	المبحث الثاني: أشكال الإتصال المؤسسي
101	المطلب الأول: الإتصال المالي
101	المطلب الثاني: الإتصال التوظيفي
102	1.2- أهداف الإتصال التوظيفي
103	2.2- أدوات إتصال التوظيف

103	المطلب الثالث: الإتصال الأزماتي
104	1.3- الأنواع الإتصال الأزماتي
105	2.3- أهداف الإتصال الأزماتي
106	3.3- إستراتيجيات الإتصال الأزماتي
106	1.2.3- الإعراف
107	2.2.3- المشروع الجاني
107	3.2.3- الرفض
109	المبحث الثالث: صورة المؤسسة
109	المطلب الأول: تعريفها
111	1.1- الهوية والصورة و السمعة.....
113	المطلب الثاني: خصائص صورة المؤسسة
114	المطلب الثالث: الصورة والشهرة
114	المطلب الرابع: الصورة والسمعة

الإطار التطبيقي

118	الفصل الرابع: تقديم مجمع سونلغاز وفروعه
119	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المجمع وفروعه
122	المبحث الثاني: تنظيم المجمع وفروعه
134	المبحث الثالث: الإتصال في مجمع سونلغاز وفروعه
135	المطلب الأول: المهام الأساسية لمديرية الإتصال ووسائل الإعلام
135	المطلب الثاني: القوى العاملة في مديرية الإتصال و وسائل الإعلام
136	المطلب الثالث: السياسة الإتصالية للمجمع
138	المطلب الرابع: مهام الإتصال في المجمع
140	المطلب الخامس: تنظيم وظيفة الإتصال في المجمع
146	المطلب السادس: وسائل تقييم النشاطات الإتصالية
149	الفصل الخامس: الإتصال المؤسسي و حق العامل في الإعلام في مجمع سونلغاز وفروعه
150	المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للإعلام والإتصال الداخلي في المجمع وفروعه

169	المبحث الثاني: علاقة العمال المستجوبين بوسائل وأشكال الإتصال في المجمع وفروعه
200	المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين للإتصال النازل في المجمع وفروعه
248	خلاصة الفصل
249	الفصل السادس: تفاعل العمال المستجوبين بوسائل الإتصال الداخلية في المجمع وفروعه
250	المبحث الأول: علاقة العمال المستجوبين بوسائل الإعلام الداخلية في المجمع وفروعه
273	المبحث الثاني: الحاجات الإعلامية للعمال المستجوبين
288	المبحث الثالث: تقييم العمال المستجوبين لوسائل الإعلام المكتوبة وعادات قراءتهم لها
348	خلاصة الفصل
349	الفصل السابع: نظرة العمال المستجوبين لأهمية الإتصال المؤسساتي وصورة المجمع وفروعه ...
350	المبحث الأول: نظرة العمال المستجوبين للإتصال المؤسساتي وأهميته
	المبحث الثاني: نظرة العمال المستجوبين لآثار الإتصال المؤسساتي على صورة المجمع وفروعه
390	لدى الجمهور الداخلي
411	المبحث الثالث: نظرة العمال المستجوبين لصورة وقيم المجمع وفروعه لدى الجمهور الداخلي
459	خلاصة الفصل
461	نتائج الدراسة
473	خاتمة
476	قائمة المراجع
490	الملاحق
520	فهرس الجداول
539	الفهرس العام