

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري بتيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم إنسانية  
تخصص: إتصال تنظيمي



دور الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة  
الخدماتية

دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري BNA رقم 583 بولاية  
تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تحت إشراف:

مصطفى بورزامة

من إعداد الطالبتين:

- أحلام سيدي معمر
- ليدية تامدة

السنة الجامعية: 2024/2023

## شكر و عرفان

قال الله تعالى: (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

قال الرسول صلى الله عليه الصلاة والسلام: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

بعد شكر المولى عز وجل على فضله ونعمه التي من بها علينا، نقدم بخالص

الشكر والاحترام والامتنان إلى:

الأستاذ المشرف " مصطفى بورزامة " على ما قدمه لنا من توجيه ونصح في انجاز هذا

العمل.

ونوجه شكرنا وامتنانا إلى أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل أساتذة كلية علوم الإعلام و

الاتصال الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية هذه المرحلة.

كما نوجه بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد.



## إهداء

إذا كان أول طريق الم فإن آخره تحقيق حلم، وإذا كانت أول انطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمة وكل بداية لها نهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فالله لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقنتي لإتمام هذا العمل أما بعد أهدي هذا العمل:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.

### أبي الغالي

إلى تلك المرأة التي كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي إلى من كانت ملجئي ويدي اليمين إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع حنانها سقنتني ووهبتني الحياة.

### أمي العزيزة

إلى جميع إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي.

## إهداء

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على كل شيء لإتمام هذا العمل يشرفني أن اهدي هذا العمل إلى أعز شخصين في الوجود والدي العزيزين الذين لو أهديتهم كل مجهود حياتي ما كفيتهما حقهم وأدعو الله عز وجل أن يحفظهما تاجا على رأسي.

كما أهديه إلى أخواتي الثلاث: " سهيلة، "محمد"، "فاطمة" وابنها وزوجها الذي أدعوا الله عز وجل أن يوفقهم في حياتهم الشخصية.

كما أهدي هذا العمل إلى جدتي وجدي حفظهما الله وأطال في عمرهم وكذلك خالتي "وريدة" و"فطة" وعالتها الصغيرة فالشكر الجزيل لهما موصول بكل التقدير والاحترام دون أن أنسى أخوالي "مقران"، "عمر"، "عبد القادر".

إلى عمي وعائلته الكريمة وكذلك عمتي وعائلتها.

دون أن أنسى روح جدتي التي شان الأقدار أن ترحل إلى دار البقاء قبل أيام قليلة رحمها الله إلى أعز صديقاتي ورفيقاتي:

"كاميليا، وسيلة، إيمان، ماسيليا".

إلى من شاركتني تفاصيل هذا العمل زميلتي أحلام وعائلتها الكريمة.

## خطة الدراسة

### مقدمة

#### الإطار المنهجي:

#### 1 إشكالية الدراسة

#### 2 أسباب اختيار الموضوع

#### 3 أهمية الدراسة

#### 4 أهداف الدراسة

#### 5 منهج الدراسة وأدواته

#### 6 مجتمع البحث

#### 7 تحديد المفاهيم والمصطلحات

#### 8 الدراسات السابقة

#### الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

المبحث الرابع: أهداف الاتصال الداخلي.

المبحث الخامس: أهمية الاتصال الداخلي.

المبحث السادس: معوقات الاتصال الداخلي.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية.

المبحث السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.

الإطار التطبيقي.

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

1 تعريف مؤسسة BNA

2 البطاقة الفنية لمؤسسة BNA

3 عرض وتحليل النتائج

3. 1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

3. 2 التحليل الكيفي للجداول المركبة

4 نتائج الدراسة

4. 1 النتائج الجزئية للدراسة

4. 2 النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو. تبرز أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محوراً أساسياً لتحسين أساليب الإدارة وتعزيز الأداء الوظيفي والتنسيق المشترك بين الموظفين. لتحقيق هذه الأهداف، يعتمد البنك على الاتصال الداخلي كعنصر أساسي لتبادل المعلومات وحل المشكلات، مما يعزز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين والإدارة.

تمحورت الدراسة حول عدة تساؤلات، منها الوسائل الاتصالية المستخدمة، ودور الاتصال الشخصي والرسمي في بناء الثقافة التنظيمية، وتأثير الاستراتيجية الاتصالية، والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من موظفي البنك، باستخدام استبيانات وأدوات إضافية مثل الملاحظة والمقابلة. أظهرت النتائج أن الوسائل الحديثة هي الأكثر استخداماً وفعالية في البنك، وأن الاتصال الداخلي يسهم بشكل كبير في حل النزاعات وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل متماسكة وتعاونية.

## الكلمات المفتاحية:

الإتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الخدماتية

## **ABSTRACT:**

This study aims to explore the role of internal communication in building organizational culture at the National Bank of Algeria in the Tizi Ouzou region. The importance of organizational culture is highlighted as a fundamental element for improving management practices, enhancing job performance, and fostering coordination among employees. To achieve these goals, the bank relies on internal communication as a key factor in information exchange and problem solving, which in turn strengthens human and social relationships between employees and management.

The study revolves around several questions, including the communication methods used, the role of personal and formal communication in building organizational culture, the impact of the communication strategy, and the challenges facing internal communication.

The study employed a case study approach to gather data from the bank's employees, using questionnaires and additional tools such as observation and interviews. The results revealed that modern communication methods are the most widely used and effective in the bank, and that internal communication significantly contributes to resolving conflicts and enhancing trust between employees and management, thereby creating a more cohesive and collaborative work environment.

**KEYS WORDS:** Internal Communication – Organizational Culture – Service - Institution .



# مقدمة

## مقدمة:

يعد الاتصال الركيزة الأساسية لجميع العلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وهو عملية ضرورية لجميع الأنشطة الإنسانية. ويساعد التواصل على تطوير هذه العلاقات وتعزيزها، وبالتالي ترسيخ قيم التواصل والترابط والتناغم بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل.

يشهد الاتصال العديد من التطورات التي مكنته ديناميكيته من التغلغل في جميع مجالات الحياة وأنشطتها، فدخل مجال المنظمات والمؤسسات التي تشكل عمودها الفقري وزاد الاهتمام بها. وذلك لأنه لا يمكن تصور أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إدارية أو اقتصادية ناجحة، دون تواصل فعال.

فالالاتصال من أهم العناصر التي تساهم في بناء وتطوير والحفاظ على الاستقرار المؤسسي من خلال تحسين ممارسات العمل وتزويد العاملين بالمعلومات الكافية التي تغطي احتياجاتهم الوظيفية. ويعتبر الاتصال هو حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث انه يمكن للمرؤوسين من نقل الأوامر والقرارات والتعليمات إلى جميع العاملين في الوقت المناسب، والتأكيد على الصورة العامة للنظام وأهدافه، وتمكين العاملين من فهم مضمون هذه القرارات والتعليمات وتنفيذها.

فالإدارة التي تسمح لموظفيها بالتواصل مع بعضهم البعض وتشجعهم على الاتصال وتقوم بتوفير المعلومات بشكل مستمر وتحرص على الاتصال بهم والاطلاع على شؤونهم وحل مشكلاتهم كل هذه الأمور تساهم في تحقيق ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وتجعل العامل لا يفكر في الاستقالة ويشعر بالانتماء إلى التنظيم.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع خاصة في محاولة معرفتنا للدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وترسيخ قيم وثقافة المؤسسة لديهم، بالإضافة إلى التقليل من ضغوط العمل، جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين إلى مواضيع القوة والضعف التي يجب عليهم التركيز عليها في مجال

الاتصالات الداخلية، وتوعيتهم بأهمية هذه الاتصالات وضرورة تفعيلها من أجل تحقيق الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وذلك من خلال تفعيل جميع الأشكال الاتصالية والوسائل المناسبة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وفتح باب الحوار والتعاون وحل المشاكل المشتركة بينهم.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الهامة التي تؤثر في السمعة التسويقية للمؤسسة، وكيفية إدارتها لأعمالها التشغيلية. حيث تشكل دوراً هاماً لمختلف المؤسسات، وكيفية تواجدها بالسوق وقدرتها التنافسية.

فالثقافة التي تعتمد في اتخاذ قراراتها التنظيمية على الاعتبارات الأخلاقية والعمل على تحقيق مصالح ومتطلبات العملاء تساعد على حماية العاملين والمستثمرين وتحقيق نزاهة وتكامل الأسواق. في المقابل، نجد أن الاخفاق في إيجاد ثقافة تنظيمية جيدة يعرض المؤسسة للعديد من المخاطر الهامة والتي قد تلحق بها أضرار كبيرة مثل فرض الغرامات والعقوبات وفقدان السمعة والميزة التنافسية للمؤسسة.

وكما أن لثقافة المؤسسة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال خاصة اليابانية والأمريكية والألمانية، كان كذلك سبباً في فشل العديد من المؤسسات الأخرى لذلك نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المؤسسة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة لأهمية النسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

ونحن في هذه المذكرة نتناول موضوع: دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو)، وتم تقسيم الدراسة إلى بعد المقدمة وملخص الدراسة كما يلي:

**الإطار المنهجي:** تطرقنا فيه إلى أهم الخطوات المنهجية وهي طرح الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة وعينته وأخيراً الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري فقد اشتمل على فصلين كالآتي:

**الفصل الأول: بعنوان ماهية الاتصال الداخلي** حيث تطرقنا من خلال مباحثه إلى مفهوم الاتصال الداخلي، ذكرنا أنواع الاتصال الداخلي، فتطرقنا إلى ذكر وسائل الاتصال الداخلي ثم أهداف الاتصال الداخلي، بعدها أهمية الاتصال الداخلي وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي. **الفصل الثاني: تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية** وتم تقسيمه هو أيضا بدوره إلى ستة مباحث. تناولنا من خلال مباحثه إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، بعدها ذكرنا مكونات الثقافة التنظيمية، ثم مصادر الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية وأخيرا معوقات الثقافة التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي تحت عنوان عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى بطاقة فنية عن مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA، ثم يليه التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة والمركبة، عرض المقابلة، بعدها نتائج الدراسة حيث شملت النتائج الجزئية والعامية، وأخيرا خلاصة الدراسة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الأشكال، فهرس الجداول المركبة والبسيطة.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. منهج الدراسة وأدواته
6. مجتمع البحث
7. تحديد المفاهيم والمصطلحات
8. الدراسات السابقة

### 1 - إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من المتغيرات البيئية، والتحديات الصعبة واشتداد المنافسة فيما بينها، جعلها تهتم وتركز أكثر على تطوير إمكانياتها وقدراتها البشرية والإنتاجية والخدماتية، في إطار محيطها الداخلي والتخطيط بدقة للمستقبل من خلال وضع خطط وسياسات إستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات محددة ومرسومة وفق أسس ومعايير صحيحة وسليمة ومن أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية، متينة فعالة، واضحة المعالم والتصورات يجب الإعتماد والتركيز على مقوم أساسي ألا وهو الإتصال الداخلي.

يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق والإنسجام والفهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية بالمنظمات ، كما يعمل على إرساء أسس العلاقات الإجتماعية بين الموظفين و الإدارة العليا الذي يكون من خلال توفر قنوات لتبادل ونقل مختلف المعلومات والبيانات والأفكار، في إطار تنظيمي ديموقراطي شفاف نزيه مما يؤدي إلى إستحداث فلسفة إدارية جديدة وعصرية التي تستهدف تغيير مختلف الأساليب والممارسات والسلوكات التنظيمية غير الصحيحة وإستبدالها بأساليب وممارسات إدارية سوية وصحيحة تعمل على مواكبة ومسايرة مختلف تطورات العصر الحالي خاصة في ظل وجود منافسة شرسة وحادة وشديدة بين مختلف المنظمات من أجل إستقطاب وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء وهذا ما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومترابطة ومناسبة .

حيث يعد الإتصال الداخلي العنصر الفعال والناجع في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال وهذا من خلال تفاعلهم وتواصلهم في إطار جماعات تنظيمية مما يؤدي ذلك إلى طرح أفكار ومبادرات شخصية تساهم في زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسات إضافة إلى المشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، خاصة أثناء الأزمات حيث يكون هناك تعاطيا عقلانيا وحكيما معها. كما يساهم في تجسيد روح المسؤولية والإلتزام والجدية

لدى الموظفين في أداء مختلف المهام والوظائف، وهذا يكون من خلال إشعارهم بقيمتهم وأهمية دورهم على مستوى التنظيم الذي ينتمون إليه.

لأن ثقافة الإتصال تسمح للناس بفهم العالم الداخلي للعمل والحياة الشخصية وإبراز أسلوب ما طريقة تصرفهم وتفكيرهم، وكذلك القيم والعادات الراسخة في المنظمة التي يعملون بها، تعتبر ثقافة الإتصال من أهم الوسائل تسعى إلى التأثير على أداء المنظمة من خلال تحديد شخصيتها وبناء نظام إتصال قوي داخل المؤسسة على مستوى مختلف المنظمات سواء كانت إقتصادية أو تجارية أو خدمتية، ومن بين هذه المؤسسات الخدماتية نجد البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

إذ يعد البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو مؤسسة ذات طابع خدمي ومالي وهذا من خلال تقديم خدمات إدارية ومالية جيدة للزبائن والعملاء وهذا يكون من خلال خلق مناخ تنظيمي وإتصالي وتفاعلي وتعاوني وتضامني وتشاركي الذي يحفز الموظفين على أداء واجباتهم بشكل أفضل، لذلك يعد كل من الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية عنصرين مترابطين، حيث كل منهما يكامل الآخر وإلى إرساء ثقافة الإبداع والإبتكار بطريقة قوية وفعالة تزيد من الإنتاجية والرضا وتبادل المعلومات والمناقشة الحرة والمتبادلة دون الوصول إلى وسائل الإتصال المناسبة والواضحة بما يتوافق مع طبيعة عملهم يمكن للموظفين أداء واجباتهم من خلال وسائل إتصال معينة، وكسب الاحترام المتبادل، وزيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة.

بناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري التالي:

**كيف يساهم الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية لدى موظفي بنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو؟**

وللإجابة على التساؤل الجوهري نفككه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الوسائل الإتصالية المستخدمة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في بناء الثقافة التنظيمية بداخلها؟
- فيما تتمثل الأساليب الإتصالية المستخدمة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في بناء الثقافة التنظيمية؟
- كيف يؤثر الإتصال الشخصي بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في بناء الثقافة التنظيمية؟
- كيف يقوم الإتصال الرسمي بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو ببناء الثقافة التنظيمية؟
- ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الإتصال والثقافة التنظيمية بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو؟
- كيف تساهم الإستراتيجية الإتصالية المستخدمة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في بناء الثقافة التنظيمية؟
- ما هي أهم معوقات الإتصال الداخلية المؤثرة في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو؟
- 2 - أسباب اختيار الموضوع:**

لكل بحث سبب أو مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار موضوع، واختيارنا لموضوع دراستنا هذا بعنوان، لم يكن محض الصدفة أو عشوائيا بل مبنيا على مبررات موضوعية عملية هادفة وأخرى ذاتية نوجزها فيما يلي:

أ - الأسباب الذاتية:

- ميولنا لموضوع الثقافة التنظيمية الفعالة وصلتها بتخصص إتصال تنظيمي.
- الرغبة في التقرب من المؤسسة للاستفادة من استراتيجياتها الإتصالية وتدوين إطار نظري وتطبيقي يساعدنا في حياتنا العملية مستقبلا.
- توضيح ماهية الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

ب - الأسباب الموضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحية الموضوعية والتطبيقية.
- الاهتمام المتزايد بالإتصال الداخلي والثقافة الإتصالية حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
- محاولة مقارنة النتائج التي نحاول الوصول إليها مع نتائج الدراسات السابقة.
- محاولة إبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات البنكية.
- قلة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية حسب اطلاعنا.
- معرفة مختلف جوانب الإتصال الداخلي وكيفية الاستفادة المؤسسة منه.

3-أهمية الدراسة:

لكل دراسة علمية أهمية تدفع الباحث إلى تناول موضوع دراسته بكثير من التحليل والتفصيل والشرح والتدقيق، بناء على ما تقدمه تلك الدراسة من قيمة مضافة بالنسبة للمنظمات والقادة والمسؤولين والمدراء والموظفين والفكر التنظيمي والبحث العلمي حيث تتحدد أهمية دراستنا الحالية في:

### أ - الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة والمطالبة بضرورة تقويتها داخل المؤسسات فالإتصال الداخلي يحتاج من المؤسسة أن تبني ثقافة تنظيمية تعمل على تشجيعه وتفعيله.

كما تظهر أهمية هذه الدراسة كذلك من خلال الايجابيات العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للعملية الإتصالية التي تؤدي إلى مسايرة المنظمة للتطورات التكنولوجية الحديثة بهدف تحسين اتصالها الداخلي وتطوير ثقافتها التنظيمية.

من فإن دراسة دور الإتصال الداخلي تسهم في تحسين فعالية العمليات التنظيمية. فهي تساعد على تطوير إستراتيجية إتصال فعالة، مما يعزز التفاهم بين الموظفين ويقوي الروح الجماعية. كما يمكنها توجيه الجهود نحو تحسين التواصل الداخلي لدعم التغيير التنظيمي وتعزيز التكامل بين الأقسام، ببساطة تعزز هذه الدراسة في بناء ثقافة تنظيمية قوية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ب الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية من خلال استخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية حيث يقوم بدراسة دور الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية للموظفين ذات أهمية علمية، حيث تساهم في فهم كيفية تأثير التواصل داخل المنظمة على تشكيل القيم والمعتقدات التنظيمية، يمكن أن توفر هذه الدراسة رؤى عميقة حول كيفية تحسين الإتصال الداخلي لتعزيز التفاعل الايجابي وبناء جو مناسب للعمل والابتكار داخل المؤسسة.

### 4 أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

**1 - التعرف على الأساليب الإتصالية المستخدمة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في بناء الثقافة التنظيمية.**

- 2 - إبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى التحفيز داخل المؤسسة.
- 3 - تسليط الضوء على الإستراتيجية الإتصالية الداخلية المعتمدة من طرف البنك الوطني الجزائري تيزي وزو.
- 4 - الكشف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسة البنك الوطني الجزائري تيزي وزو.
- 5 - تحليل وتقييم واقع الإتصال الداخلي داخل المؤسسة البنك الوطني الجزائري تيزي وزو.
- 6 - معرفة أهم معوقات الإتصال الداخلية المؤثرة في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

### 5-منهج الدراسة وأدواته:

#### أ-منهج الدراسة:

من أجل القيام بأي دراسة يتطلب الأمر إتباع منهج معين للوصول إلى المعلومات والكشف على الحقائق فعلى الباحث أن يعتمد على منهج معين واضح يساعده على دراسة مشكلته وتشخيصها، فهو عبارة عن خطوة أساسية يسعى الباحث من خلالها إلى تنظيم وترتيب أفكاره.

فالمنهج عبارة عن طريقة علمية يسعى من خلالها إلى كشف الحقائق معتمدا على قواعد موضوعية تقود إلى فرز الحقائق وتحليلها ثم نستخلص منها المبادئ والقوانين العامة. ويعرف على أنه مجموعة من الأدوات والطرق والتقنيات الخاصة، التي يتم استخدامها في فحص المعارف والظواهر المكتشفة.

تتطوي دراستنا الحالية ضمن الدراسات الوصفية التي تعمل على وصف مختلف الظواهر والقضايا والمشكلات المختلفة من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصدقية، دقة، صرامة علمية، أمانة حيث يتمثل المنهج الأنسب والمعتمد في دراستنا الحالية في **منهج دراسة حالة**. يمكن تعريف منهج دراسة

حالة على أنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات متشابهة.

يعرف منهج دراسة حالة بأنه بحث متعمق في حالة من الحالات وفي العوامل المؤثرة فيها والظروف التي أحاطت بها والنتائج العامة والخاصة الناتجة عن جزء من المواقف لا ينفصل عنه وقد سبق ذلك قدماء المصريين والمؤرخين العرب ثم لحق فرويده وفرويدريك بلاي ويمكن أن تكون دراسة الحالة فرض أو أسره أو جماعه أو مؤسسة أو مجتمع محلي صغير ومعظمها دراسات تشخيصية علاجية إرشادية توجيهية تتميز بالعمق وتتضمن معلومات ذات علاقة بالدراسة عن المحيطين بالحالة وطبيعة العلاقة بينهم وبين الحالات المماثلة والمجاورة والمتشابهة.

لأنه يعمل على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، حيث يقوم بوصفها وصفا دقيقا، وأهم ما يميز منهج دراسة حالة هو توفره لبيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما يقوم بدراسة الظواهر بشكل متعمق وبعدها يتم تعميم النتائج على الظواهر المشابهة.

بإتمادنا على هذا المنهج سنحاول تسليط الضوء على واقع الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بمؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية تيزي وزو.

### ب - أدوات الدراسة:

أدوات البحث العلمي من الأدوات المهمة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث فهي وسائل مساعدة للحصول على البيانات اللازمة لإتمام دراسته. ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا فقد قمنا بإستخدام ثلاثة أدوات لجمع البيانات وتحليلها، وهي كالتالي:

أ - الملاحظة البسيطة: تعتبر وسيلة أساسية ومهمة للغاية في جميع البحوث النوعية تستخدم لكشف العمليات المعقدة في الوضع الاجتماعي الطبيعي ومن خلالها يتم تسجيل الأحداث الخاصة المختارة للدراسة كما تدخل في الدراسات التي تستخدم طريقة المقابلة لجمع البيانات حيث تلعب لغة

الجسد دورا في هذه الطريقة ولكن تتطلب هذه الطريقة بدل جهد كبير من قبل الباحث أثناء مراقبة لحركات سريعة والمعقدة وأيضا سلوكياتهم<sup>1</sup>.

هي زاوية أخرى فيما يتعلق بجانب إنعكاسات والتأثيرات وحسب فري فإن الملاحظة تعتبر من بين أكثر الأدوات استخدمنا في الدراسات الإتصال لما توفره من ميزة وجمع عدد كبير من البيانات والمعلومات.

لقد إعتدنا على الملاحظة كوسيلة من وسائل البحث باعتبار أن الدراسة وصفية راقبنا معينة بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو حيث كنا نوظفها لإستخلاص البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة مع جمهورها الداخلي إذ قمنا بملاحظة مدى تأثير الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية قمنا بدلالات حاق بجماعة من الموظفين داخل هيئة البحث في جمع البيانات والمعلومات المراد دراستها ومتابعة الأحداث ومراقبة كيفية تواصلهم فيما بينهم ومع الإدارة وكيف يسعون في بناء ثقافة تنظيمية داخل مؤسستهم.

### ج -المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لأي باحث حيث تتم بطريقة مباشرة بين شخصين أو أكثر إذ يقوم فيها الباحث باستجواب المبحوث للوصول إلى الإجابات المتعلقة بدراسته.

عرفها موريس أنجرس على أنها تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل آراء الأفراد الذينتم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إيذاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة.<sup>2</sup>

---

1- إحسان محمد، مناهج البحث العلمي ، ط2، دار الطليعة لبنان ، 1986 ، ص68\_ص113.  
1 موريس أنجرس منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثالثة، دار القصة للنشر، الجزائر 2006.

-المقابلة المقننة وتكون هذه المقابلة مخططة ومعدة مسبقا بهدف طرحها على الأفراد المبحوثين من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات من حيث الأسئلة.<sup>1</sup>

- المقابلة الغير مقننة هي أيضا تكون أسئلتها محدودة ومتسلسلة من قبل الباحث وبالتالي تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل حيث يكون لدى الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها أو مناقشتها ويحاول البحث عاده التقيد بهذه الأسئلة.<sup>2</sup>

قمنا باستخدام المقابلة كأداة تدعيميه إضافية في هذه الدراسة من اجل الحصول على معلومات إضافية وأجوبة الأسئلة تعذر علينا طرحها على الموظفين من جهة ومن جهة أخرى لأنه من خلال المقابلة نستطيع الحصول على المزيد من المعلومات من العينة خاصة عندما نقوم بإجرائها مع شخص له دور في صنع القرار.

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع السيد والسيدة التالية أسمائهم:

السيد **قانة إبراهيم** وهو القائم بالإتصال في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.  
والسيدة **شابي زينة** المسؤولة عن الاتصالات الخارجية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

### ب -استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية وخاصة علوم الإعلام والإتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال البحث، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في دراستنا كونها تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار والتشتت بالإضافة إلى أن عدم تدخل

1- محمد مندر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص123.  
2- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص137.

الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الجهد والوقت ويساعد على التصنيف البيانات وتبويبها مما يرفع درجة الثبات والدقة في النتائج.<sup>1</sup>

لقد قمنا باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية تمكنا من جمع البيانات الخاصة بالدراسة، أين حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض وتغطي جميع فصول الجانب النظري والأسئلة الفرعية للدراسة. كما تضمنت الاستمارة على البيانات الشخصية وأربع محاور وهي موزعة على 34 سؤالاً. حرصنا على ترتيب الأسئلة وتوضيحها وإعطائها صيغة مباشرة دون وضع الفرد المستجوب في حالة من الغموض أو الحرج.

تحتوي هذه الإستمارة على مجموعة الأسئلة المفتوحة والمغلقة إضافة إلى أسئلة الرأي العام تتضمن إستمارة إستبياننا على 34 سؤالاً مقسماً على ثلاثة (3) محاور التالية:  
البيانات الشخصية.

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري.

المحور الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالثقافة التنظيمية.

لقد قمنا بتوزيع هذه الإستمارة على ثلاثة أساتذة محكمين من أجل تصحيحها وتصيبتها أين خضعت لتغييرات معتبرة حتى تخرج بشكلها جيد والأخير والمناسب.

## 7-مجتمع البحث :

### أ-مجتمع الدراسة:

1 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي على الثقافة التنظيمية، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص140.

في لغة العلوم الإنسانية هو المجتمع الكلي للمفردات المحدودة أما البحث التي تعرف أيضا لدى الباحثين بعناصر البحث أو وحدات البحث فهي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث فيعني انه جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث وهذه المفردات يمكن أن تكون أشخاص أو مادة إعلامية أو مؤسسات.<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع دراستنا في مجموع موظفي بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

حيث قمنا بمسح شامل لجميع عمال فرع مؤسسة البنك الوطني بولاية تيزي وزو.

لكي نحصل على الأجوبة المطلوبة فأنا نجد أنفسنا ملزمين باللجوء إلى أسلوب المعاينة واختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

### 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات: سنقوم بأجراء بعض المفاهيم.

#### مفهوم الإتصال: (communication)

أ- لغة: أقدم تعريفات الإتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة **communication** وهو الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك وفعالها **communicare** أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.<sup>2</sup>

والإتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.<sup>3</sup>

ب- اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الإتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر

1 سامي محمد ملحم، مناهج التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، 2017، ص 264.

2- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19.

3- ابن منظور لسان العرب، ج 11، دار المعارف، د.م.ن. 2003. ص 868.

المكان، وإستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف.

**ج- إجرائيا:** المقصود بالإتصال في دراستنا الحالية هو الإتصال الداخلي الذي يتم بين الموظفين والإدارة العليا على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو والذي يؤدي إلى إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف المصالح الإدارية وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

### 1 - مفهوم الثقافة : (la culture)

**أ- لغة:** عرف قاموس الوسيط الحديث الثقافة التنظيمية على أنها: " مأخوذة من ثقف ثقافة و ثقف الرجل صار حدقا فطنا، و ثقف الرمح جعله حادا والمعنى الحذق والفتنة والذكاء وسرعة التعلم والإحاطة للبارعة في فروع شيء من المعرفة والقدرة على تطبيق مجموع ما توصل إليه جماعة أو بلاد في الحقول العامة من آداب وفكر وعلم وفن وصناعة ونحوها.<sup>1</sup>

**ب- إصطلاحا:** عرف تايلور الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن الثقافة حسب ما أشار " تايلور" أنها تضم مجمل الجوانب المادية والمعنوية التي يكتسبها الفرد ويتصف بها.

وقد عرف بشير العلاق الثقافة هي شبكة من القيم والمعتقدات المشتركة بالإضافة إلى الأعراف وأخلاقيات المهنة المتعارف عليها داخل المشروع والتي ينبغي إلزام العاملين بها، واحترامهم لها باعتبارها حاسمة بالنسبة لبقاء وتطور ونمو المشروع نفسه.

1- قاموس الوسيط الحديث: منجد عربي \_ عربي، ط1، منشورات أيوب، الجزائر، 2013.  
2 ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص106.

هو وصف دقيق لمجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات والمعارف التي يتبناها أفراد مجتمع معين، وكيفية قياسها وفهمها من خلال جمع وتحليل البيانات باستخدام أدوات مثل المقابلات، الاستبيانات، والملاحظات، بهدف تحديد الأنماط الثقافية والتباينات داخل المجتمع.

## 2 - الثقافة التنظيمية: (culture organisationnelle)

عرفت بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة "

وقد عرفها " Gupta Govindarajan " بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلتزمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها".

وفي ضوء ما سبق، ترى تلك الدراسة أن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها هي "مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الإستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء"<sup>1</sup>

1 رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص 50-72.

الثقافة التنظيمية تشمل السياقات والعمليات التي تشكل أساس في تشكيل وتطوير القيم والمعتقدات بين الموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو داخل هيكل وظيفي معين، مما يؤثر على سلوك الأفراد والتفاعلات داخل المؤسسة.

### 3 - التنظيم :

**أ لغة:** (organisation) تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعني الإتساق فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية"، ومنه فإن التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعالته على تحفيز المشاركين فيه.<sup>1</sup>

**ب-اصطلاحا:** عرفه هنري فايول (HenryFayol) بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الإقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.<sup>2</sup> فالتنظيم يعرف على أنه عملية لتحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

### ج - إجراءات:

التنظيم هو عملية تحديد وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية وتنظيمها في هيكل تنظيمي محدد بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، يتضمن ذلك تحديد المهام، توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق الأنشطة لضمان العمل بشكل فعال ومنظم.

1- محمد بوخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 16.  
2- علي الشريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في المبادئ الإدارية العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

**4 - الأداء الوظيفي :** عرفه سلطان على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>.

كما يعرفه "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته"<sup>2</sup>.

يقصد بالأداء الوظيفي "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء"<sup>3</sup>.

### إجرائيا:

يعني النشاطات التي يقوم بها موظفين المؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو ومهامهم، أعمالهم وكذلك المخرجات.

## 9 - الدراسات السابقة:

إعتمدنا في دراستنا على الدراسات التالية:

### الدراسة الأولى:

فاطمة دريدي، تحت عنوان أنماط السلطة الإدارية وعالقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم

1-أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة 1 الاتصالات «paltel»، بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33.  
2-محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص 7.  
3-خالد أحمد الصرابر، <<الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية>>، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مج 27، 2011، ص 607.

اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017/2018. تتمحور الإشكالية هذه الدراسة حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية حيث جاء السؤال الرئيسي على النحو التالي: ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة الاستشفائية بالثقافة التنظيمية؟ وتتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية منها:

1 ماهي علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟

3 ما هي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟

3 ماهي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟

4 ماهو نمط السلطة الادارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر؟

اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي لانها من أكثر المناهج الملائمة مع موضوع الدراسة، لانه يصف نظريا متغيرات الدراسة (أنماط السلطة الادارية، الثقافة التنظيمية) وللاحاطة بجميع أبعادها يتم جمع وتحليل المعطيات والبيانات عن طريق الدراسة الاستطلاعية بشقيها النظرية والميزانية. وقد توصلت هذه الدراسة الي مجموعة النتائج :

العلاقة بين أنماط بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر علاقة وظيفية طردية حيث كلما زادت أنماط السلطة بالمؤسسة الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين والعكس صحيح كلما قلت أنماط السلطة الادارية بالمؤسسة الاتشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام المواعيد العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين والنصوص خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الاخطاء.

أوجه التشابه:

كلا الدراستين تناولنا المتغير الثاني الثقافة التنظيمية. كلانا إعتادنا على المسح الشامل.

أوجه الاختلاف:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج دراسة حالة اما في دراستهم المنهج الوصفي.

اختلفنا في ادوات جمع البيانات والمعلومات نحن اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة اما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا القياس والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات الادارية. دراستنا أجريت في المؤسسة البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو اما دراستهم أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة.\*

### الدراسة الثانية:

سامية معاوي، بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، 2009/2008.

تتمحور اشكالية هذه الدراسة حول مساهمة الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة الجزائرية حيث جاء السؤال الجوهرى على النحو التالي: كيف يساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟ وتتفرع هذا السؤال الجوهرى الي عدة تساؤلات فرعية منها :

1 هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟

---

\* فاطمة ريدي، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017|2018.

2 هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال؟

3 هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الاداء عند العمال؟

4 هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

اعتمدت الطالبة على المنهج دراسة حالة خصوصا اذا علمت أن مقومات هذا المنهج هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وفي علم الاجتماع عادت ما نضطر الى مواجهة أحداث يصعب ترجمتها إلى معطيات رياضية أو صيغ صارمة، إننا بصدد أحداث إنسانية تؤدي بداخلها العناصر الذاتية دورا مهما كما أننا أيضا أمام واقع يخضع لشبكة معقدة من المحددات التي تجعل حجم المتغيرات التي يجب دراستها ضخما جدا، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة النتائج: تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعينة بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا لانماط التسييرية المنتهجة، إضافة الى السياسات الاستراتيجية التطويرية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة رغم التحولات الجوهرية والعسكرية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما، والمؤسسة الجزائرية أكثر تحديدا . ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العالقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

أوجه التشابه:

كلا الدارستين تناولت المتغير الثاني الثقافة التنظيمية. اعتمدنا على نفس المنهج هو دراسة حالة .

أوجه الاختلاف: اختلفنا في ادوات جمع البيانات والمعلومات حيث استخدمنا الملاحظة والمقابلة والاستمارة اما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا على الملاحظة والمقابلة والقياس السوسيومترى والوثائق والسجلات .وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الطار المكاني

والزمني، حيث اجرينا دراستنا في المؤسسة البنك الوطني الجزائري في 2024، اما دراسة الباحثة كانت في المؤسسة المينائية 2009. \*

### الدراسة الثالثة:

دراسة طالبة جينفر وفاء، بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة مقدمة الستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013-2014.

تتمحور الإشكالية هذه الدراسة حول معرفة دور الإتصال في المؤسسة الخدمية بحيث جاء السؤال الرئيسي على النحو التالي:

-كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

وقد تفرع السؤال الجوهري إلي عدة تساؤلات فرعية منها :

1-ما المقصود بالإتصال الداخلي في بنك الوطني الجزائري؟

2-ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

3-ما هي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

إعتمدت الطالبة على المنهج دراسة حالة، لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعات ويقوم بدراستها بصفة معمقة يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو

---

\* سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار -عنابة، 2008/2009.

جانب معين يركز عليه، فهو بذلك يجمع البيانات ثم يبويبها ويصنفها بعد ذلك يحللها وبعد هذا التحليل يستطيع الباحث تعميمها على كل الوحدات المشابهة لها.

وقد وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج: تؤثر وسائل الإتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وأعمالهم بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا والضعف هذه الشبكة قد تصل المعلومات في الوقت المناسب

كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الإتصال

### • أوجه التشابه:

-كلا الدراستين ركزتا على المتغير الأول هو الإتصال الداخلي.

اعتمدنا على نفس المنهج دراسة حالة.

### • أوجه الاختلاف:

-اختلفت الدراسة في أدوات جمع البيانات والمعلومات نحن اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة هم اعتمدوا على الملاحظة والمقابلة فقط.\*

---

\* جينفر وفاء، الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة مقدمة الستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013-2014.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

الفصل الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي.

المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي.

المبحث الرابع: أهداف الإتصال الداخلي.

المبحث الخامس: أهمية الإتصال الداخلي.

المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي.

الفصل الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي.

يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة إستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف إتجاهات (هابطة أو صاعدة أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>1</sup>

فالإتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من الأعلى المستويات الإدارية إلى أدناه أو من الأدنى إلى الأعلى أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

عرف دكتور الرحمان الإتصال الداخلي بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في الموقف والاتجاهات فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

أما مصطفى محمود أبو بكر يرى انه إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية لإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية إستقبال الرسالة من المستقبل.<sup>4</sup>

1- فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص28.

2 -محبوبي المنصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020/2019، ص22.

3 -عبد الرحمان العزي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص17.

4 -مصطفى محمود ابوبكر وعبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال، (د.ط) الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2022، ص43.

ويعرف كذلك على أنه الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمن إنسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين إنتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

ويعرفه عبد الباقي زيدان بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل الأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي.

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرع إلى قسمين هما إتصال رسمي وإتصال غير رسمي.

#### الإتصال الرسمي:

يتم هذا الإتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها فهذا النوع من الإتصال يتعلق بالبناء التنظيمي والهيكل التنظيمي للمؤسسة كما أنه يستند إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنطقة وتدفق المعلومات عبر الخطوط السلطة بحسب التسلسل السلمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة والتي غالبا لا يسمح بتجاوز هذا النوع من الإتصال إهتتمت به المدرسة التقليدية و اعترفت به حيث يعتبر الإتصال الرسمي الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحقق أهدافها باعتبارها اتصالا مدروسا و مقصودا وواعيا وفق عقباته حيث يعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسة

1 عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الإتصال، (دط)، مكتبة نانسي دمياط، 2006، ص87.

2 زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات التعليمية، دار الكتاب، القاهرة المصرية، 1974، ص79.

وتكتمل الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها وتنقسم الإتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع الإتصال الصاعد، النازل الأفقي.<sup>1</sup>

### الإتصال الصاعد:

يتم الإتصال التصاعدي داخل المؤسسة من أدنى الهيكلية الإدارية إلى أعلاها تمر المعلومات إما بشكل مباشر من المدير للعامل مثلا أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي لكن من الأسفل إلى الأعلى ويتم تناقلها بشكل فردي أو باستخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى.<sup>2</sup>

### الإتصال النازل:

هي التي تنقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة وهي تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات.

### الإتصال الأفقي:

وهو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل مما يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.<sup>3</sup>

1- دليلة بركان، الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص135.

2 - فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص52.

3 - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص307.

## الإتصال غير الرسمي

هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم بين الفاعلين والأصدقاء وتتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.

هو إتصال ينشئ بوسائل غير رسمية لا تتضمنها اللوائح والإيرادات الرسمية وإنما يتحدد وفق العلاقات الشخصية كتبادل المعلومات في المناسبات واللقاءات داخل المؤسسة أو خارجها وإظهار الشكاوى في مختلف الأوقات وعادة ما يتميز سرعة الانتشار قياسا بالإتصال الرسمي.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي.

تعتمد المؤسسة على عدة وسائل إما شفوية أو كتابية أو باستعمال تقنية الصورة لتبليغ رسائلها التنظيمية كل العمل والمسؤولين والعاملين بها تعد الوسائل الكتابية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتبليغ رسائلها التنظيمية ولإعطاء طابع الرسمي لإتصال الداخلي.

### أ الوسائل المكتوبة:

التي يتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها وحتى يكون واضحة وجيدة يستخدم لغة بسيطة ومن أهم أدواتها.

### التقارير:

تعتمد هذه الوسيلة من طرف الإدارة للإحاطة بما يجري داخل المؤسسة وخلق التنسيق بين الوحدات أو الرؤساء والمرؤوسين فغالبا ما تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى تسيير

1 سليمان حواش، الإتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية علوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005 / 2006، ص 41 ص 42.

المستوى الإداري متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف المستويات فأما أنتكون هذه التقارير دورية حسب جدولة أعمال المؤسسة أو غير دورية إستثنائية يفرضها طرف معين.<sup>1</sup>

### المذكرة:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل يقوم بكتبتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل وتطبيق وفي المقابل يمكن أن تقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب حيث يشجع المسئول هذا نوع من الإتصال خاصة لما له من الأهمية فينقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها.<sup>2</sup>

### لوحات الإعلانات:

هدفها تحويل السريع والموجزة والموجهة للمجموعة العمال ومتواجدة في الأماكن الضرورية التي يتواجد فيها المعنيون بها الملائمة للإتصال مثل جدار المقابل للمصعد وتحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمنظمة تعليمات وأوامر تتعلق بالعمل وعرض لائحة العمال الجدد الهدف منها لوحات الإعلانات إعلام الجمهور.<sup>3</sup>

### جريدة المؤسسة:

تعتبر من الوسائل الإتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلته بالعاملين وإسهاماتهم في تقديم العمل وما يميزها

1- صديق محمود عفيف واحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل البيروقراطية المصرية، ط 10، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص43.

2- رضوان بلخيري، سارة جيري، مدخل الإتصال و العلاقات العامة، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص90.

3- Marie-Hélène whastphalan ; la communication.edition ;dunod ; France  
paris ; ;1995 ;p20 .

أنها تشريك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراءهم ومن خلال لا يساهمون في كتاباته.<sup>1</sup>

### ب الوسائل الشفوية:

يتم الإتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناع للمرسل إليه وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد فعلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم شكل المناسب ونذكر من بينها:

### - الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة ويلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين أو من مناقشتها لصورك جماعية أو إعلانها على الزملاء وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

### - الندوات:

تعد أيضا الندوات إحدى قنوات الإتصال الجماعي التي تستخدمها المؤسسة تحقيق الإتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحول الوصول إلى قرارات بشأنها.<sup>3</sup>

1-Maeie-Helene westphalen ; le dictionnaire ; les pratique professionnelles de la communication ;edition traigle ; paris ;1992 ;p 81.

2 محمد يسري إبراهيم دعيبس، الإتصال والسلوك الإنساني السلسلة 18 البطاش، سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص252.

3 -محمد صاحب السلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 187.

- المقابلات:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الإتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات مطالب الوظيفة أو حاجة مهاراته أو لقياس الاتجاهات كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة، أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة<sup>1</sup>.

ج- الوسائل التكنولوجية:

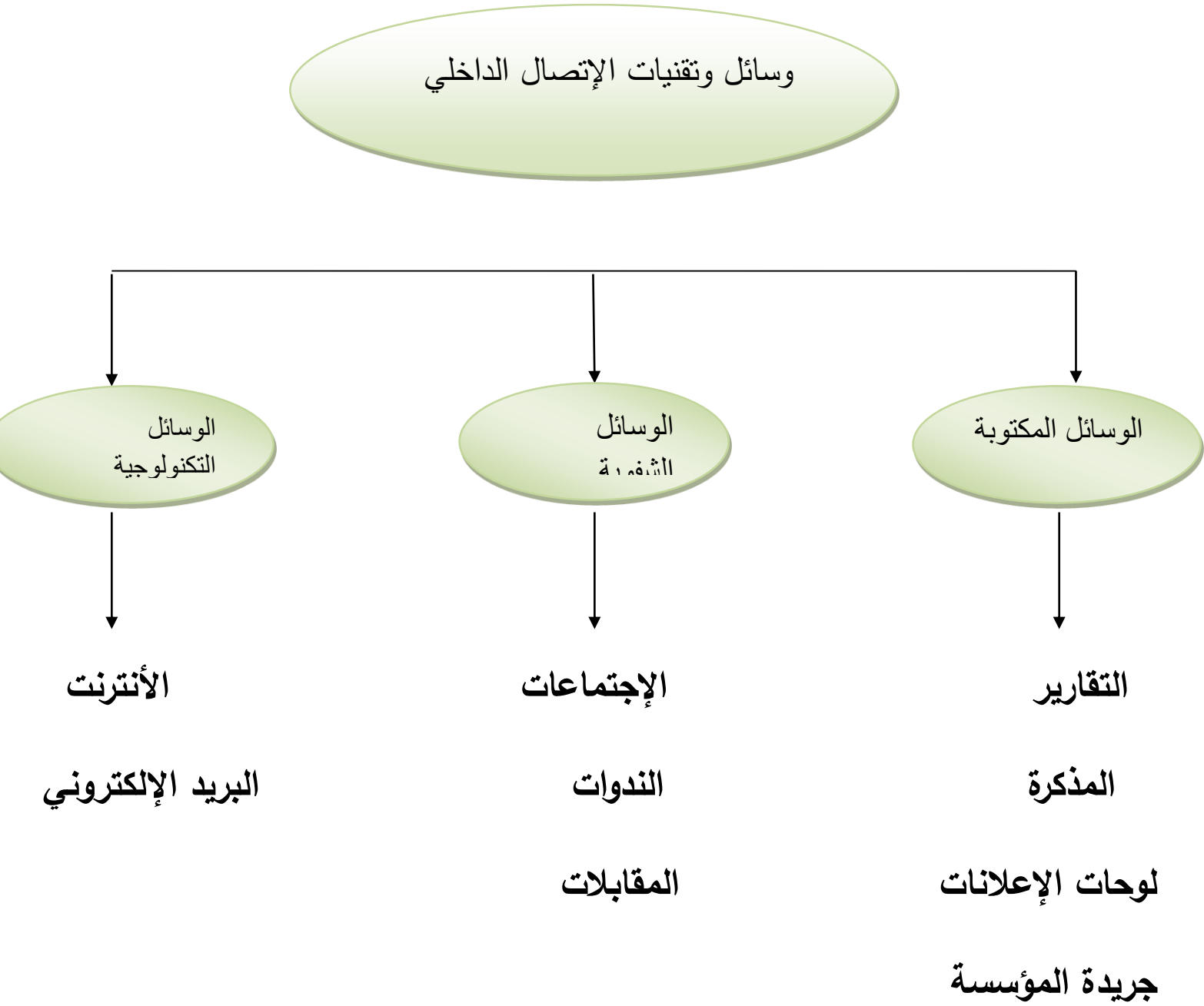
يتم الإتصال الإلكتروني عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه إلكترونياً فتجمع بين الصورة والصوت بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والإتصال فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات وأدمجتها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الإتصالية الداخلية ومن أهم أدواتها:

**الأنترنت:** وهي عبارة عن شبكة عالمية تضم العديد من الشبكات المنتشرة حول العالم وتسمح بالتواصل بين الملايين من الأجهزة الإلكترونية وهي وسيلة سريعة للحصول على المعلومات بمجرد الارتباط بالخدمة حيث ساهمت هذه الوسيلة في إعطاء دفعة نوعية في طرق الأداء والفعالية التنظيمية:

**البريد الإلكتروني:** هو نوع جديد للإتصال يتميز بالإعلام السريع يسمح بالتبادل وصعود المعلومات بين الفاعلين في المؤسسة، بالإضافة إلى تكلفته البسيطة ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس ...

1 أحمد ماهر، كيف تعرف مهاراتك الإدارية في الإتصال، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 172

شكل رقم (01): يمثل وسائل وتقنيات الإتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الرابع: أهداف الإتصال الداخلي.

فكثير من الأحوال نجد المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف فقد حولنا ذكر اعمال التي

يسعى الإتصال الداخلي إلى تحقيقها وهي كالتالي:

#### 1 - أهداف خاصة بالعاملين:

حيث يسعى الإتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا بالإرتياح بين العاملين وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل وتبادل من الدور السلبي الإثاعات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2-أهداف الإتصال الداخلي الخاصة والقيادات الإدارية:

ويهدف الإتصال الداخلي من خلالها التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصفة صادقة والذي من شأنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه والإشراف على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

#### 3-أهداف خاصة الجمهور:

حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام إتصال داخلي خاص بها يمكنها في ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة التعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاتها لتحسين خدماتها من جهة أخرى والإتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسه لأهميتها

1 رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سابق، ص 94.

ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق أسهامهم في المشروعات التي تقوم بها.<sup>1</sup>

كما نجد الإتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى لتحقيقها وهي كالآتي:

إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات... الخ

أقرتها أحدثتها الإدارة الإعلام المؤسسين بالتعليمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة تسهيل عمليات إتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين التعريف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.<sup>2</sup>

**المبحث الخامس: أهمية الإتصال الداخلي.**

الإتصال الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة لكل من:

**1 الإتصال الداخلي واتخاذ القرارات:** يلعب الإتصال جوهري في عملية اتخاذ القرار، وإذا عن طريق الإتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة. التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالسرد أو القريب من الرشد.<sup>3</sup>

1 حفيضة شرفي عبد عقال، أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2015، ص 26.

2 -يمين بوهادن، <<هل توجد إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة>>، مجلة العلوم الإنسانية، بجاية، العدد 29، جويلية 2006، ص 9.

3-رضوان بلخيري، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 94.

## 2 الإتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير على توجهه على نظام الإتصالات حيث يستطيع من خلالها أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منها أن يؤديها الإمكانيات التي تصنعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

## 3 الإتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود، أي جماعة من الجماعات وذلك لمنع التعارض بين هذه الوحدات ويبرر أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الإتصالات الأفقية أو العرضية.<sup>2</sup>

نجد هناك فروع أخرى للأهمية بالنسبة المؤسسة وهي مقدمة كالتالي:

### 1 أهمية الإتصال بالنسبة الفرد:

تتوقف أهمية الإتصال الداخلي عندما يحقق انتماء الأفراد إلى المؤسسة واكتسابهم هوية في محيط عملهم حيث يسمح:

- ترفع روح معنوية للأفراد.<sup>3</sup>
- تحفز الفرد، ويزيد من دافعيته إلى العمل.
- يحقق الوظيفي للفرد.
- تسمح الفرد لاكتساب مهارات جديدة من خبراته.<sup>4</sup>

1 شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص150.

2 رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع نفسه، ص94.

3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص387.

4 - الأمين بلقاضي، <<الإتصال الداخلي للمؤسسة>>، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 2، 31 ديسمبر 2014، ص69.

## 2 أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة المؤسسة:

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الإتصال مما يسمح باتخاذ القرار التوجيه والتنسيق إذا عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات التي تساعد اختيار أفضل البدائل، الوصول إلى قرار الذي ينصف بالرشد.

### المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي.

يواجه أي التنظيم مهما كانت طبيعته معوقات إتصالية ويعود ذلك طبيعة النشاط التي تقوم بها المؤسسة، وسنتطرق إلى بعض المعوقات التالية والمتمثلة<sup>1</sup> :

#### 1 معوقات الشخصية:

وهي التي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعة ونزاهته وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظر لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف بطبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر وهذا الوضع يعتبر متعلقا بعملية الإتصال.

#### 2 معوقات بيئية :

الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز إتخاذ القرار.

القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الإتصال المتطورة .

عوائق ثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.<sup>2</sup>

#### 3 معوقات تنظيمية:

1 رضوان بلخيري، مرجع نفسه، ص115.

2 عبد البارى ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص210.

تتمثل في تشعب المستويات الإدارية وإتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحيات وغياب السياسة الواضحة. النظام الإتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها ويمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أيضا يؤثر على حصول المعلومات.<sup>1</sup>

---

1 رضوان بلخيري، مرجع نفسه، ص 91.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية.

المبحث السادس: وظائف الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية:

## المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث أنها تساعد في خلق المناخ التنظيمي المناسب الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره بطريقة مناسبة وفعالة، قدم العديد من الكتاب والمنظرين الإداريين تعاريف مختلفة ومتنوعة، حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حتى انه لوحظ انه لا يوجد تفاهق تام على هذا المفهوم، وهذا ربما بسبب اختلاف بيئاتهم وثقافتهم .

فعرها يوسف مسعداي: في كتابة أساسيات في إدارة المؤسسات بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني الأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup> ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" أما ديفس فقد عرفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة لأدراك واحساس فيما يتعلق بالمشكلات. ويعرفها Kurt Lewin

1 يوسف مسعداي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 433.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

" بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

إتفق معظم العلماء والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة مع وجود تصنيفات فرعية أخرى نذكرها فيما يلي:

**1- الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي الثقافة التي لا تحظى القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى وضع إجراءات رعدية من خلال اللوائح والوثائق المتوفرة مما قد يؤدي لسلوك عدواني وانخفاض مستويات الإلتزام والروح المعنوية.<sup>2</sup>

**2- الثقافة التنظيمية القوية:** تلك الثقافات التي فيها معظم الأعضاء يتقاسمون نفس التقاليد والمعتقدات حيث توافق أهداف المنظمة وتساهم في فعاليتها وتطور المنظمة ويرى ستيفن روبنز أن هذا النوع من الثقافة يعتمد على عنصرين هما الشدة والإجماع حيث يرمز الأول إلى قوة تمسك الأعضاء المنظمة القيم السائدة في حين أن عنصر الإجماع قصد تشارك في نفس المعتقدات.

1 حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 256.

2 نور الدين بو علي، <<الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي>>، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 15 سطي، جوان 2014، ص. 154.

3 - الثقافة التنظيمية الموقفية (التكيفية) : حيث اقترح بعض العلماء مدخل موقفي للثقافة إتباع ثقافة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف البيئية ، مع مراعاة مبدأ fitway القائل بأنه ليست هناك ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي الظروف البيئية وأن إختار ثقافة جيدة مرتبط بالظروف المحيطة بالمنظمة .

4-الثقافة التنظيمية المساندة: تتميز مساعدة العاملين لعضهم البعض فيعم جو الأسرة وفي هذا النوع يكون التركيز على الجانب الإنساني.

5-الثقافة التنظيمية البيروقراطية: تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فنجد التنسيق بين الوحدات والعمل المنظم، أما السلطة وذا إنتقال المعلومات فتكون في تسلسل هرمي.

6 -الثقافة التنظيمية الإبداعية: تعتمد على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، ووصف الأفراد فيها بأنهم محبين للمخاطرة ومواجهة التحديات.

7 -الثقافة التنظيمية العملية: حيث ينصب الإهتمام حول طريقة الوصول للنتائج لا النتائج بحد ذاتها فينتشر الحذر بين الأفراد، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما.

8- ثقافة المهمة : تركز ثقافة المهمة على النتائج ما تولي أهمية خاصة لاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق أفضل النتائج فهي تقوم على الخبرة التي تلعب دورا أساسا في صناعة القرار .

9-ثقافة الدور: وهي التي تقوم على نوعية التخصص الوظيفي، وعليه فإنها تهتم الأدوار الوظيفية أكثر من العامل ما أنها تمنح أهمه للقواعد والأنظمة مع توفير الأمن الوظيفي والديمومة وثبات الأداء.<sup>1</sup>

1 - ابوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية للمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، قسم علم النفس وعلم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتور، قسنطينة، 2006 ص 36، ص 37.

– 10 الثقافة التنظيمية السائدة : وهي الثقافة التي شترك فيها أغلبية أفراد المنظمة حيث تضبط وتوجه سلوكهم وتكون منتشرة بين أعضاء المنظمة إنتشارا واسعا.

– 11 الثقافة التنظيمية الفرعية : ( الجزئية) تشترك فيها بعض أفراد المنظمة كالمحاسبين أو المهندسين.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

تصنف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

#### 1. الثقافة عملية مكتسبة:

تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل والإحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملاءه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 2 الإنسانية:

1- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة، <<دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ قوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة>>، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ،المجلد 26، العدد الثاني، 2010 ،ص 124.

2-مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص30.

3 -جبلي عبد الله: المجتمع والمعرفة الشخصية، دط، دار المعرفة الاجتماعية الإسكندرية، مصر، 1996، ص 73.

إن الإنسان بقدرته على الابتكار، والتعامل مع الرموز وإختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وإنشاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم تكونت لديها خلال تفاعلهم مع التنظيم.

### 3 الاستمرارية:

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها لتصبح جزء من مرث الجماعة يتمثل في استمرار العادات والتقاليد، وطرق التقدير والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها.<sup>1</sup>

### 4 التراكمية:

يترتب على تلك الأنماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكيات وانتقالها كأنماط ثقافية بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في أنماط السلوكية كوجه حركي وحسي لتلك التراكمات.<sup>2</sup>

### 5 الانتقالية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعتبر منها البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذكرتها كاملة والمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأس مال اجتماعي الذي

1 -إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا الثقافية، دط، دار النشر للثقافة، الدوحة، قطر، 1986، ص 73.

2 -سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم لاجتماع، دط، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1998، ص

يتعامل به الفرد عن المنظمة ، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

### 6 القابلية للانتشار:

يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار عن طريق التفاعل بين أفراد مجتمع المنظمة، هذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعيا، أو إشباع بعض الحاجات فالأنماط القيادية الإدارية تعبر على المفاهيم والاتجاهات والعلاات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

### 7 التغيير:

يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع ويحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقلبهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة ويبطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.<sup>3</sup>

1-أدم غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، مجلة 1، العدد الأول، 1999 ص 109، ص134.

2إسماعيل زكي محمد: المرجع نفسه ص95.

3 جبلي عيد الله: المرجع نفسه ص97.

## 8 التكامل:

من المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا، ومتكامل مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الإتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمؤسسة على إنتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكيات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يحقق بشكل تام لأن المنظمة معرفة لإحداث ذلك التكامل.

على الرغم الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها نسق فرعي للمنظمة الصناعية، تشكل مدارك العاملين والمدراء، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكية وتنفرد الثقافة التنظيمية، بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تمثل في القيم والمعتقدات، والادراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية كقدرة جماعية.
- إنها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة

## المبحث الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

### 1 القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل أو

بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم «المساواة، إحترام الأداء، إحترام الآخرين، إحترام الوقت»<sup>1</sup>.

فكي تكون هناك تلك المفصلات، التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم، من مكونات الثقافة التنظيمية لابد أن تشكل قناعاته ليس للفرد فقط بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك إتساق وإلتحام في سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجبا أولا، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية، أو البناء الاجتماعي القائم، على إتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكيات نحو تحقيق الهدف المشترك.

يؤكد بيتر وترومان (RH –Waterman. JM –peters) يقولان أن المصدر الناجح الدائم لأي منظمة و مؤسسة يمكن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ، و رئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات.

تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم في قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم تعطى قواعد عامة للسلوك.<sup>2</sup>

## 2 المعتقدات التنظيمية:

أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة لإعطاء قواعد عامة للسلوك، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز

1 - محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 312.

2 - غارهام داولينغ، تكوين الشركة الهوية والصورة والأداء، ترجمة وليد شحادة، ط1، مطبعة العبيكات، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 184.

المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة.<sup>1</sup>

### 3 الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها تحقق إنتظام الروابط الإجتماعية داخل المنظمة، مثلاً: عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة.

### 4 التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي الغير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثلاً: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والممثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

### 5 الشعائر والطقوس:

تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف:

• تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف الأعياد.<sup>2</sup>

• تخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها.

1 محمود سليمان العميان المرجع نفسه ص 312.

2 محمود سليمان العميان المرجع نفسه ص 312.

- تقوم القيادة الإدارية ببعث وإحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول.
- ومن خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دورا أساسيا يتمثل في:
- ضبط السلوك والتوجيه.
- تحقيق الإتساق والإنسجام داخل المجموعة.
- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والإنتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والإستمرارية

#### المبحث الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية.

- إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي، بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الآتية التي يؤديها لحل مشاكل والاندماج وتنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية، كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي:
- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك.<sup>1</sup>
  - هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والإسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.<sup>2</sup>

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دط، دار الحامدة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.

2 - محمود سليمان العليان المرجع نفسه، ص. 314.

- تعزز إستقرار النظام بالتنسيق والتعارف الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي.<sup>1</sup>

- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فردياً، أو كما يرون في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، وحتى اللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني في المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز والزيادة والتغلب على منافسيها.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال ببعضهم البعض والعمل معاً، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لإحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة.<sup>2</sup>

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير الحرص على الإفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

1- حسين حريم، المرجع نفسه، ص 256.

2 مصطفى محمود أبو بكر، المواد البشرية مدخل الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 81.

فمن جهة أخرى يرى الباحث (krenter and kmicki) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربعة وظائف هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة وإدراك الأفراد لهذه المعاني لتنمي الشعور بالهدف.<sup>1</sup>
- تسهل الإلتزام الإجتماعي بنمو الغرض العام عن طريق الإتصالات القوية وقبول الثقافة المشكلة.

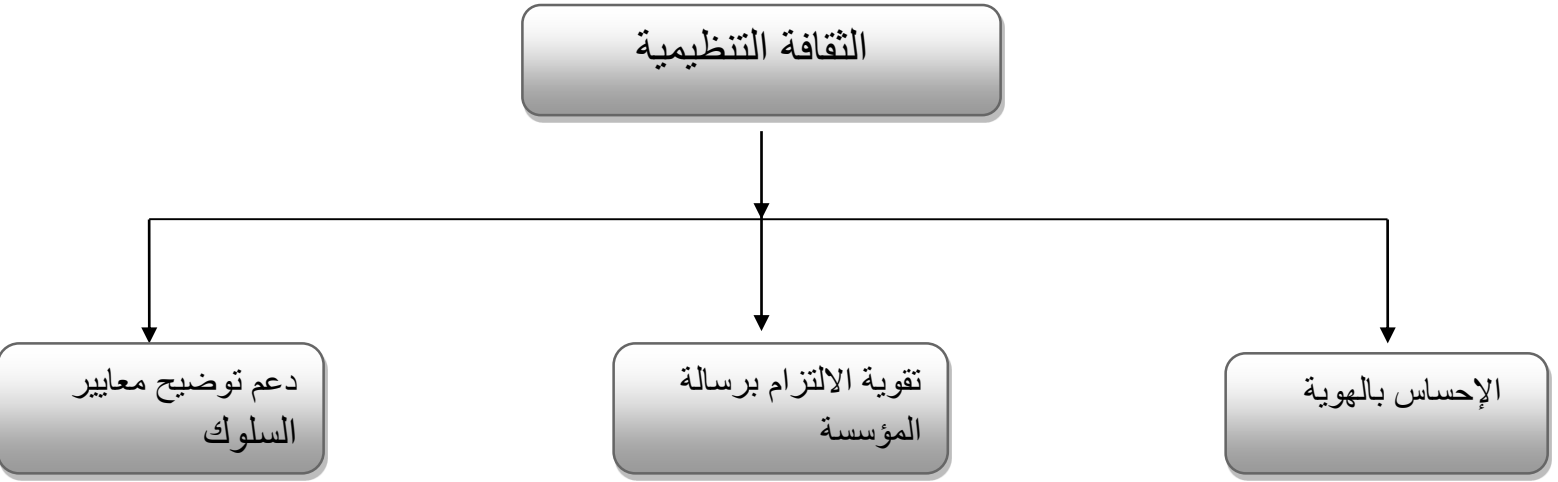
- تعزز إستقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعارف بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضها البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركاءها، وتنقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربية كالعائلة والمدرسة.<sup>2</sup>

1- محمود سليمان العليان، المرجع نفسه، ص 314.

2 - حسين حريم، المرجع نفسه ص 265.

شكل رقم (02) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.

تعكس الثقافة التنظيمية نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحب المشاكل التي تصادف المنظمة وبإمكانها أن تؤثر عليها وعليه فإن القيم والمعايير والمعتقدات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

- تساعد ثقافة المنظمة على تكوين هوية خاصة بالمنظمة وشخصية مميزة لها تجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى، فالعديد من المنظمات ومن خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها على أنها منظمة عريقة قوية أم أنها منظمة ضعيفة وفوضوية.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة التنظيمية قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويعملون بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتعبير عن قدراتها على مواكبة التطورات الحاصلة من حولها فكلما كانت قيم المنظمة ومعتقداتها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز العاملين في المنظمة وتساعدهم على التفوق، فالمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المميزون، كما من شأن الثقافة التنظيمية أن تثبط العاملين فيها وتكبح إبداعاتهم.<sup>1</sup>

1 - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مطبعة العشري القاهرة، مصر، 2009، ص 151.

2 - محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام، بالأردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، عمان الأردن، 2001، ص 22.

• 2.1 أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لمعاملين:

يمكننا إيجازها في النقاط التالية:

- تمتد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة خاصة بالنسبة لموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى.
- فالثقافة التنظيمية توجه أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في حالة قد تصادف العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها وينتمي إليها، وبذلك يتحقق إستقرار المنظمة.
- تنمية روح الإلتزام والإنتماء للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية والإنتماء وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي إرتباط العاملين برسالتها وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي وفاعل فيها.
- ومنه فالثقافة التنظيمية تقوي العلاقات الإنسانية وتدعم عمليات الولاء الإلتزام التنظيمي.
- تحفيز العاملين ومساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق انسجام الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمنظمة.
- تدعيم وتقوية نظم الإتصالات داخل المنظمة في كافة المستويات.

# الإطار التطبيقي

## الإطار التطبيقي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

1 التعريف بمؤسسة BNA

2 البطاقة الفنية لمؤسسة BNA

3 عرض وتحليل النتائج

3.1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

3.2 التحليل الكيفي للجداول المركبة

4 نتائج الدراسة

4.1 النتائج الجزئية للدراسة

4.2 النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

## 1- تعريف مؤسسة البنك الوطني الجزائري:

بنك الجزائر هو المؤسسة المسؤولة عن الوظيفة السيادية لإصدار الأموال. إنه بنك مركز بمعناه الأوسع، يحكمه قانون رقم 09-23 مؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو 2023، يتضمن القانون النقدي والمصرفي، والذي يعرفه بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، وتعتبر تجارية مع أطراف ثالثة يتولى حوكمة بنك الجزائر المحافظ، ويساعده ثلاثة نواب معينين بموجب مرسوم رئاسي. لدى بنك الجزائر مجلس إدارة مسؤول عن التداول في جميع الأمور المتعلقة بالتسيير والإدارة، يشرف على مراقبة تسيير بنك الجزائر هيئة الرقابة التي تتألف من رقيبين يعينهما مرسوم رئاسي<sup>1</sup>.

---

1 <https://www.bna.dz.2024 a :13h00>.

## 2 البطاقة الفنية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو:

الاسم بالعربية: البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

الاسم بالفرنسية: La Banque Nationale d'Algérie de la Wilaya de TIZI  
OUZOU

رمز المؤسسة:



العنوان بالعربية: ملتقى الطرق 20 أبريل، مبنى كسي، المدينة الجديدة، تيزي وزو  
.15007

العنوان بالفرنسية: Carrefour Du 20 Avril, Immeuble Kessi, Nouvelle ville-15007 TIZI OUZOU

الولاية: تيزي وزو TIZI OUZOU.

المدينة: تيزي وزو TIZI OUZOU.

الهاتف الثابت: 026182279 / 026182512<sup>1</sup>

1 <https://ennouchour.Caci.Dz//entreprise21448/bnabanquenationaldalgérie.Ap.tiziouzou>. 23/07/2024 a 11h00

## 3- عرض وتحليل النتائج:

## 3 - 1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

الجدول رقم (01): يبين توزيع الأفراد المبحوثين وفق متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الإجابة الجنس
56%	14	ذكر
44%	11	أنثى
100%	25	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن نسبة الذكور أكبر وأعلى من نسبة

الإناث، حيث تقدر لدى الذكور بنسبة 56%، في حين نسبة الإناث تمثل 44%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا وجود تقارب في النسب بين الذكور والإناث على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، كون العينة قصدية، وعدد الموظفين محدود، بحيث تعمل هذه المؤسسة على إستقطاب وجذب الأفراد الموظفين، سواء كانوا ذكورا أو إناثا، بشرط توافرهم وتمتعهم على قدرات ومؤهلات ومهارات معرفية وإدارية وإتصالية التي تسمح لهم بالتواصل والتفاعل الجيد في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية بهدف أداء مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات بشكل جيد وسليم، وهذا من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية وعالية، ويكون ذلك من خلال الإتصال الداخلي.

منه نستنتج في الأخير على أن مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تعمل

على توظيف الذكور والإناث، دون العمل على تهميش أو إقصاء أو تمييز أو ميل لطرف على حساب طرف آخر، إنما يكون الإختيار والإنتقاء، بناء على توفر ووجود المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والإتصالية والإدارية والتمتع بحس المسؤولية والإلتزام والجدية مما

يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وتحقيق القبول والإستحسان لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين وفق متغير السن

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الإجابة السن
16%	04	أقل من 30 سنة
44%	11	من 30 سنة إلى 39 سنة
20%	05	من 40 سنة إلى 49 سنة
20%	05	50 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يمثلون النسبة الأعلى التي تقدر بـ 44%، وفي ثاني الترتيب نجد وجود تساوي في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، التي تقدر بـ نسبة 20%، لكل واحدة منهما، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 16%،

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا أن مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تتبع وتنتهج سياسة التشبيب وضخ الدماء الجديدة، والثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية الجديدة، من خلال توظيف الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، حيث تتسم هاتين الفئتين بالقوة والنشاط والحيوية، مع نقص الخبرة والتجربة نوعا ، لكن مع مرور الوقت سوف تكتسب أسس الثقافة التنظيمية من خلال الإتصال الداخلي الذي يسمح لها بأداء مختلف المهام والأدوار والمسؤوليات بشكل جيد، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من

40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، فتمتعان بنضج عقلي ونفسي كبيرين ، وعلى قدر كبير من الصبر والحكمة والتروي، والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف والظروف الإدارية المستجدة.

منه نستنتج في الأخير على مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تعمل على إتباع إستراتيجية المزج والتفاعل بين التشبيب والخبرة ، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم والتفاعل بين الموظفين، في إطار نسق تفاعلي تشاركي تعاوني، وبضمن وجود نظام قيمى من العلاقات الإجتماعية والتصورات والآراء والأفكار والسلوكات، مما يضمن تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة .

الجدول رقم (03): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الإجابة الحالة الاجتماعية
32%	08	أعزب
60%	15	متزوج
00%	00	مطلق
08%	02	أرمل
100%	25	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين، من المتزوجين، الذين يمثلون النسبة الأعلى، التي تقدر بـ 60%، الذين لهم مسؤوليات والتزامات أسرية تجاه الزوجة والأبناء، مما يجعلهم يبذلون أقصى جهودهم من أجل إكتساب أسس الثقافة التنظيمية من خلال الإتصال الداخلي، الذي يضمن لهم زيادة مستوى أدائهم المهني، وتحسين المستوى الإجتماعي والإقتصادي، ومنه توفير مختلف المتطلبات والضروريات اللازمة للأسرة، وتعزيز روح المسؤولية والإلتزام والجدية، رغم الضغوطات الكبيرة المسلطة عليهم من قبل الأسرة أو

الإدارة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من فئة العزب، التي تمثل 32%، لا يوجد لديهم التزامات عائلية وواجبات أسرية، إذ لهم متسع من الوقت، في إكتساب أسس الثقافة التنظيمية، التي تسمح لهم بتحسين مستوى أدائهم المهني بهذه المؤسسة، التي تضمن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة، وفق أسس منطقية وسليمة وإستراتيجية واضحة المعالم، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من فئة الأرامل التي تمثل 8%، أي أنهم أصبحوا أرامل من خلال وفاة الطرف الآخر، ولهم القدر الكافي والمتسع اللازم من الوقت، نتيجة غياب الإلتزامات والواجبات والمسؤوليات العائلية، التي تتيح لهم التفرغ التام والشامل للقيام بمختلف المهام والأدوار بشكل جديد وسليم ومناسب وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من فئة المطلقين، بنسبة معدومة، التي تمثل 0% وهذا مؤشر جيد، يعمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، نتيجة عدم وجود، مشاكل وظروف خارجية ذات طابع إجتماعي أو شخصي، تؤثر على الصعيد المهني لهم.

منه نستخلص في الأخير على أن معظم الأفراد المبحوثين، من المتزوجين، يمثلون النسبة الأعلى، على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، ولديهم القابلية والإستعداد والإرادة في إكتساب أسس الثقافة التنظيمية السليمة، وتحسين مستوى أدائهم المهني بشكل عام، التي تسمح لهم بضمان مستقبل أسرهم والحرص والإهتمام على توفير مختلف المتطلبات الضرورية، وهذا نتيجة تحليهم بروح المسؤولية والجدية والإلتزام والحزم، ويكون له الدافع والحماس والإصرار في الإستمرار والإستقرار المهني، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا وإثبات الذات لدى الموظف، نتيجة تفانيه وأداء مهامه وواجباته على أحسن وجه ممكن .

الجدول رقم (04): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الإجابة / المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
28%	07	ثانوي
72%	18	جامعي
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معظم الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يمثلون النسبة الأعلى، التي تقدر بـ 72%، حيث يتمتعون بمستويات معرفية وعلمية عالية ومناسبة، تضمن لهم تقديم القيمة المضافة والزيادة النوعية لهذه المؤسسة وتدعيم مستوى ثقافتهم التنظيمية، والنتيجة تكون تقديم خدمات، ذات جودة عالية ونوعية للزبائن والعملاء المتعاملين مع مؤسسة البنك الوطني الجزائري، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، الذين يمثلون نسبة تقدر بـ 28%، حيث يتسمون بمستويات تعليمية متوسطة، حيث تسند عليهم مهام ووظائف، تلائم وتتاسب مستوياتهم التعليمية والمعرفية، وتحتاج إلى الإنخراط والمشاركة في دورات تكوينية وتدريبية مكثفة ونوعية، من أجل إكتساب أسس ومقومات ومرتكزات الثقافة التنظيمية المناسبة، وتقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة تمثل 0%، ويمكن تفسير غياب هذه الفئة من ذوي المستويات المتوسطة، على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، إلى كونها لا تتمتع بقدرات ومؤهلات وإمكانيات علمية ومعرفية كافية ولازمة، تتيح لها القيام وإنجاز مختلف المهام والأدوار والوظائف، وتحمل وتبوأ المسؤوليات، وفق أسس علمية ومنطقية، تطبيقا لقاعدة "الرجل المناسب في المكان المناسب"

منه نستخلص بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تهتم بتوظيف وإستقطاب الأفراد، الذين يتمتعون بمستويات وقدرات علمية وثقافية هامة ومعتبرة، التي تسمح

لها بتقديم خدمات ذات جودة عالية، في إطار علمي ومنظم، مما يعمل على زيادة فعالية هذه المؤسسة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الإجابة الخبرة المهنية
20%	05	أقل من 5 سنوات
32%	08	من 5 إلى 10 سنوات
48%	12	أكثر من 10 سنوات
100 %	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ، يظهر لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يمثلون النسبة الكبيرة، التي تقدر بـ 48%، حيث يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية معتبرة، إضافة إلى روح المبادرة والمسؤولية والالتزام والجدية التنظيمية، وهذا نتيجة إلتحاقهم المبكر للعمل على مستوى هذا البنك، تسمح وتتيح لهم تقديم الأداء المهني المناسب والملائم، ومنه زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 32%، حيث يتسمون بخبرات وتجارب متوسطة، ولكن هناك إمكانية من إكتساب تلك الخبرات والتجارب الإدارية والتنظيمية، من خلال التفاعل والإتصال مع الأفراد الذين يتمتعون بالحنكة والتمرس التنظيمي الهام، إضافة إلى الإنخراط في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية، التي تضمن لهم إكتساب أسس الثقافة التنظيمية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 20%، حيث يفتقرون إلى الخبرة والتجربة المناسبين، مما يتوجب عليهم ضرورة التفاعل والتواصل مع الأفراد الآخرين بهذه المؤسسة والحرص على تحقيق الاستيعاب والفهم، من أجل

إكتساب أسس الثقافة التنظيمية بمؤسسة البنك الوطني الجزائري، لتحسين وتقديم الأداء المهني الهام والمناسب، ومنه زيادة الفعالية الإدارية لهذه المؤسسة .

منه نستنتج بأن، الأفراد المبحوثين ،الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10سنوات)، يمثلون النسبة الأعلى على مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وهذا مؤشر إيجابي وجيد، يدل على تمتعهم بخبرات وتجارب ميدانية وتنظيمية وإدارية ، مما يعود بالفائدة والنفع على هذه المؤسسة، في تقديم خدمات للزبائن، وزيادة فعاليتها التنظيمية، من دون إهمال الأفراد الموظفين من ذوي الخبرات والتجارب القليلة، وضرورة إحداث التفاعل والتنسيق والإستمرارية في إطار نسق تنظمي متكامل

**الجدول رقم (06): يمثل طبيعة الإتصال السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
رسمي	17	68%
غير رسمي	00	00%
الاثنين معا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن الإتصال الرسمي، يمثل الإتصال السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 68%، ويتمثل في الإتصال الذي يتم وفق أسس وإجراءات إدارية وقانونية ويشترط أن يكون مسنودا أي مكتوبا، ويتمثل هذا الإتصال الرسمي في الإتصال النازل الذي يكون من الرئيس نحو المرؤوس، أي مدير البنك نحو الموظفين، ويكون في صيغة أوامر تعليمات، توجيهات، قرارات...الخ، وهذا من أجل ضمان السهر على السير العام لمختلف الوظائف والأدوار والمهام بهذه المؤسسة بشكل سليم وجيد، ثم نجد الإتصال الصاعد، الذي يكون من

المرووس نحو الرئيس، أي من موظفي البنك إلى المدير، ويكون في صيغة إقتراحات وشكاوى وتقارير، حيث يهدف إلى تحقيق الشفافية وتزويد الإدارة بمختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة واللازمة، وفي الأخير نجد الإتصال الأفقي، الذي يتم بين نفس المستويات الإدارية بالبنك الوطني الجزائري، مثلا الإتصال بين الموظفين ورؤساء المصالح الإدارية وهدفه هو تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب، نجد الإتصال الرسمي وغير الرسمي، بنسبة تقدر بـ32%، أي نجد مزجا بين الاتصال الرسمي الذي تسييره وتحدده وتنظمه وتوجهه القواعد والمراسيم الإدارية، كون هذه المؤسسة عمومية، تتطلب وجود الطابع الرسمي في معاملاتها الإدارية والإتصال غير الرسمي، الذي يكون خارج الأطر والأسس والإجراءات الإدارية، ويكون بين الموظفين بهدف التخفيف من حدة الضغوطات المهنية والتنظيمية والترويج عن النفس، وهذا النوع من الإتصال الذي تعمل الإدارة على تشجيعه، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الموظفين، وفي أخير الترتيب نجد الإتصال غير الرسمي، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهذا يعود إلى كون مختلف معاملات ومهام ووظائف هذه المؤسسة، تتم وفق الإتصال الرسمي، الذي يتطلب التقيد والإلتزام بمختلف النصوص والقواعد واللوائح القانونية التنظيمية في مختلف المراسلات الإدارية .

منه نستخلص في الأخير على أن الإتصال الرسمي، يمثل الإتصال السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وهذا من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائفها ومهامها في إطار قانوني وإداري، وتداول مختلف المعلومات والبيانات بشكل واضح ودقيق من دون تشويه أو تغليب أو تعميم أو تضليل، بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة، والعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية لمختلف الزبائن والعملاء، وفي جو من الشفافية والديمقراطية والانضباط والجدية.

الجدول رقم (07): يمثل الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
الوسائل التقليدية	10	40%
الوسائل الحديثة	15	60%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن الوسائل الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، وتتمثل في الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الصفحة الرسمية للمؤسسة عبر موقع الفايسوك، البريد الإلكتروني، شبكة الأنترانات... إلخ وهذه الوسائل الإتصالية الحديثة ذات فعالية كبيرة، كونها تعمل على توفر الوقت والجهد وضمان السرعة في توفير إيصال ونشر مختلف المعلومات والبيانات والقرارات الإدارية بين مختلف المصالح الإدارية، في إطار سلس ومتفتح وحر، ومنه المساهمة في تحقيق التنسيق والتفاهم وتقسيم العمل وفق أسس علمية وإدارية وتنظيمية، ثم نجد الوسائل التقليدية، بنسبة تقدر بـ40%، التي تتمثل في الإجتماعات واللقاءات والنشريات والتقارير والهاتف والمقابلات، التي تساهم في تحقيق الإتصال المواجهي بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية، حيث يعد هذا الإتصال من أقوى وأهم أنواع الإتصالات، كونه يساهم في تبادل وجهات النظر والآراء وجها لوجه، والتعرف على ردود الأفعال الآخرين، من خلال حركات الجسد وملامح الوجه، كما أن الوسائل الإتصالية المكتوبة لها أهمية كبيرة، في إمكانية الإحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة وكل سهولة حيث تكون حجية للإثبات الإداري والقانوني.

منه نستنتج بأن الوسائل الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وهذا مواكبة ومسايرة لمختلف تطورات العصر عامة ومقتضيات الإدارة العصرية، التي تستلزم ضرورة المرونة في العمل الإداري

والعمل على ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية في أسرع وقت ممكن للعملاء والزبائن في إطار تنظيمي جيد وملائم، ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (08): يمثل أهم الوسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
اللقاءات	15	26.78%
الندوات	07	12.50%
المؤتمرات	06	10.71%
الاجتماعات	16	28.57%
الاتصال الهاتفي	12	21.42%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يقرون على أن الاجتماعات، تعد من أهم الوسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.57%، حيث تسمح بتبادل مختلف الآراء والأفكار ووجهات النظر بين مختلف الموظفين بهذه المؤسسة، حول مختلف القضايا والمسائل والتحديات والرهانات المتعلقة بهذه المؤسسة في إطار ديمقراطي تشاركي، وفي ثاني الترتيب، نجد اللقاءات بنسبة تمثل 26.78%، وهذا من خلال الإتصال المباشر وجها لوجه بين مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة البنك، ويكون الهدف منه هو تحقيق التنسيق والفهم المشترك، وفي ثالث الترتيب، نجد الإتصال الهاتفي، نسبة تقدر بـ 21.42%، حيث يعد الهاتف من أهم مستلزمات ومقتضيات العمل الإداري، الذي يهدف إلى نشر وإيصال مختلف المعلومات المستجدة والطارئة، خصوصا أثناء الأزمات، وفي رابع الترتيب، نجد الندوات، بنسبة 12.50%، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، نجد المؤتمرات، بنسبة 10.71%، والتي

تنظم بصفة دورية أو إستثنائية وطارئة بالتعاون مع أطراف وجهات خارجية أخرى، مثل: المستشارين الإداريين، حيث يتم من خلالها عرض أهم المسائل والقضايا المتعلقة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري، والهدف من إقامة الندوات والمؤتمرات، هو تقييم وتقويم مختلف الإستراتيجيات والأنماط والأساليب الإدارية والتنظيمية ومختلف مواطن الخلل والنقص والقوة والمشاكل، والعمل على تداركها وإيجاد حلول عاجلة لها، من أجل زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة العمومية.

منه نستخلص بأن الإجتماعات، تعد من أهم الوسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، التي تسمح بعرض وتبادل مختلف الأفكار والآراء والإتجاهات في إطار حر وشفاف ومتفتح وسلس بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية والموظفين، دون إتباع سياسة التهميش والإقصاء، بحيث تكون حلقة وصل ونقطة ربط ووسيلة هامة لتعميق وتعزيز التنسيق والتفاهم المشترك، مع الحرص على تسوية وحل مختلف النزاعات والصراعات الإدارية بطرق سلمية وصحيحة وتوجيهها الوجهة الإيجابية والصحيحة، بهدف زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، ومنه تعزيز مكانتها في إطار المحيط الذي تتشط فيه .

الجدول رقم (09): يمثل مدى وصول الرسائل بشكل واضح وفي الوقت المناسب للموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون على وصول الرسائل بشكل واضح وفي الوقت المناسب للموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا مؤشر جيد على وجود دقة ووضوح وفهم وإدراك عميق لمحتويات الرسائل الإتصالية، من دون غموض أو لبس أو تعقيد أو إبهام، مما يسمح لهم بأداء الوظائف والمهام والأدوار بشكل جيد وسليم ومناسب، وفي الوقت المناسب ومن دون تأخير خاصة في أثناء الأزمات والظروف الطارئة والمستجدة، في حين نجد النسبة صفرية، التي تمثل 0% للأفراد الذين ينفون ذلك، وهذا يدل على عدم وجود معوقات إتصالية سواء كانت تقنية أو إدارية أو تنظيمية أو نفسية، مما يضمن السير الجيد والحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، وتقديم خدمات ذات مستوى عال للعملاء والزبائن.

منه نستخلص بأن الرسائل الإتصالية، تصل بشكل واضح وجيد وفي الوقت المناسب للموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وهذا يدل على وجود إستراتيجية إتصالية منظمة وجيدة وواضحة المعالم، التي تعمل على تحقيق الفهم والإستيعاب الجيد لمختلف أهداف وغايات وتوجهات هذه المؤسسة، من دون وجود معوقات ومشاكل، وتساهم في تحقيق أسس الثقافة التنظيمية للموظفين، ومنه زيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة .

**الجدول رقم (10): يمثل مدى قيام مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بدورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
دائما	05	20%
أحيانا	17	68%
نادرا	03	12%
أبدا	00	00%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون قيام مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بدورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين أحيانا، بنسبة تمثل 68%، وهذا من أجل تطوير مستوى أساليبها الإدارية والتنظيمية والإتصالية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني للموظفين، إضافة إلى توفر الميزانية المالية اللازمة والكافية، وفي ثاني الترتيب نجد بصفة دائمة، بنسبة تمثل 20%، وهذا من أجل إكساب وإمداد الموظفين أسس الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على أن إقامة الدورات التكوينية بهذه المؤسسة، يعد من أهم التقاليد التنظيمية المرتبطة والسائدة بها، كما يدل على وجود أفق إستراتيجي وإستراتيجي لهذه المؤسسة، من أجل تقديم الخدمات العمومية الجيدة وتحقيق الفعالية الإدارية، وإتباعها التحليل الداخلي والخارجي لمحيطها الداخلي والخارجي وإتباع صفة العلمية والجودة في مختلف وظائفها ومهامها، من خلال التمتع بمهارات الإتصال وفي ثالث الترتيب، نجد بشكل نادر، بنسبة تقدر بـ 12%، أي في حالة ملاحظة هذه المؤسسة، وجود وتوفير خبرات ومؤهلات كبيرة لدى الموظفين، مما لا يستدعي إقامة مثل هذه الدورات التدريبية وفي أخير الترتيب، نجد أبدا بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذا يدل على إهتمام وحرص مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بإقامة دورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال للموظفين، بهدف تحقيق الأداء المهني المناسب والملائم وتقديم خدمات ذات نوعية عالية وجيدة للعملاء والزبائن، وهذا ما يؤدي إلى بناء صورة إيجابية حسنة وجيدة لدى الجمهور الخارجي .

منه نستنتج في الأخير بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو تعمل على إقامة دورات تكوينية وتدريبية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين أحيانا، في حالة ملاحظة هذه المؤسسة وجود نقائص وخلل ومعوقات وصعوبات في الإتصال، حيث تكون وفق أسس عقلانية ورشيدة، وهذا من أجل تحقيق التميز والفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية، في إطار المحيط الذي تنشط فيه، وبناء علاقات متينة وقوية مع مختلف متعاملها الخارجيين.

الجدول رقم (11) : يمثل أهم اللغات الأكثر إستخداما في العملية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
اللغة العربية	10	24.39%
اللغة الأمازيغية	09	21.95%
اللغة الفرنسية	22	53.66%
المجموع	41	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن اللغة الفرنسية، تعد من أهم اللغات الأكثر إستخداما في العملية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 53.66%، وهذا يعود إلى كون أغلب المعاملات الإدارية تتم من خلال اللغة الفرنسية، ووفق نصوص وإجراءات قانونية وتنظيمية إضافة إلى ذلك، فإن أغلبية الموظفين يتقنون اللغة الفرنسية أثناء الإتصال فيما بينهم، أو التواصل والتفاعل مع المستثمرين الأجانب، كما تكون في إطار رسمي بين الإدارة والموظفين، بهذه المؤسسة، وهذه اللغة ذات طابع تاريخي، المرتبط بالإستثمار الفرنسي للجزائر، وفي ثاني الترتيب نجد اللغة العربية، بنسبة تمثل 24.39%، وهذه اللغة مكرسة في الدستور الجزائري، إذ يتم الإتصال بهذه اللغة، من أجل إيضاح وشرح مختلف المعاملات والإجراءات الإدارية والمهام للموظفين الذين لا يتقنون اللغة الفرنسية، من أجل الإلمام بمختلف التوجيهات والأوامر وإنجاز مختلف المهام والأدوار على أكمل وجه، وفي أخير الترتيب، نجد اللغة الأمازيغية، بنسبة تمثل 21.95% وهذا أمر طبيعي، يعود إلى كون أغلبية السكان ناطقين باللغة الأمازيغية التي تمثل اللغة الأولى في ولاية تيزي وزو، حيث تتم في إطار غير رسمي بين الموظفين أو هدف توضيح وشرح مختلف الإجراءات الإدارية وقواعد العمل للموظفين حديثي الإلتحاق للعمل على مستوى هذه المؤسسة.

منه نستخلص بأن اللغة الفرنسية، تعد من أهم اللغات الأكثر إستخداما في العملية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، والتي تعد من مستلزمات العمل الإداري بهذه المؤسسة، وفي تسوية مختلف المعاملات الإدارية، والمراسلات التي تكون بين مختلف أقسام ومصالح هذه المؤسسة .

الجدول رقم (12) :يمثل مدى وجود عقد للاجتماعات والمقابلات بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون وجود عقد للاجتماعات والمقابلات بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا يدل على الطابع الديمقراطي والتشاورى والتشاركي بهذه المؤسسة، في مناقشة مختلف المسائل والقضايا والمشاكل، وتطبيق سياسة "الباب المفتوح"، الذي يتيح ويسمح لمختلف الأفراد الموظفين التعبير عن وجهات النظر والأفكار والآراء والإقتراحات بكل حرية وشفافية وديمقراطية وثقة، حيث تكون المؤسسة بمثابة الأسرة الثانية، التي يتم من خلالها التفاعل والحوار من أجل تحسين وتطوير مختلف الأساليب والأنماط الإدارية بهذه المؤسسة، والعمل على تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن والعملاء، في حين نجد النسبة صفرية، التي تمثل 0% للأفراد الذين ينفون ذلك، وهذا مؤشر جيد على غياب الأسلوب التسلطي الديكتاتوري على مستوى هذه المؤسسة، مما يساهم في إحساس وشعور الموظفين بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة وأنهم أعضاء فعالين ونشطين وإيجابيين، خاصة في إطار الجماعة، ومنه وتكون

النتيجة الرفع من معنوياتهم والحماس والإندفاع لأداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وملائم .

منه نستنتج بأن عقد الإجتماعات والمقابلات على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، يسمح بزيادة الفعالية الإدارية لهذه المؤسسة، وإتاحة المجال والحيز للموظفين في تقديم الإضافة اللازمة والنوعية والمعتبرة، من خلال عقد الإجتماعات والمقابلات، إضافة إلى بناء وتعزيز وتعميق أسس وأواصر العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين مختلف المستويات الإدارية، ونشر وإيصال مختلف المعلومات والبيانات والحقائق بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والرشيده التي تعود بالفائدة إلى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، التي تتعكس بشكل إيجابي في تحسين وتطوير مختلف الأساليب الإدارية المتبعة بهذه المؤسسة

الجدول رقم (13): يمثل نوع الإستراتيجية الإتصالية الأكثر إستخداما بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
إستراتيجية الإعلان والتسويق	11	28.94%
إستراتيجية العلاقات العامة	13	34.21%
إستراتيجية الاتصال الداخلي	07	18.42%
إستراتيجية الحوار	07	18.42%
المجموع	38	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إستراتيجية العلاقات العامة من أهم نوع الإستراتيجية الإتصالية الأكثر إستخداما بالبنك الوطني الجزائري

بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.21%، إذ أن العلاقات العامة تعد وظيفة إدارية وإتصالية وتشاورية، التي تعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم بين الجمهور الداخلي والخارجي، وتجسيد أسس الحوار الهادف والبناء، والتخطيط لمختلف برامج وخطط وأهداف هذه المؤسسة العمومية، وفق نظرة مستقبلية، بهدف زيادة مستوى الفعالية التنظيمية، وفي ثاني الترتيب نجد إستراتيجية التسويق والإعلان بنسبة 28.94%، من خلال الإعلان عن مختلف خدماتها وتسويقها، عبر مختلف الوسائل الإتصالية، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو تكنولوجية، والهدف منها ضمان إطلاع الجمهور الخارجي على سياساتها وبرامجها وخدماتها، من خلال إنفتاحها على المحيط الخارجي، وفي المرتبة الثالثة، نجد إستراتيجية الإتصال الداخلي وإستراتيجية الحوار، بنسب متساوية تمثل 18.42% لكل واحدة منهما، وهذا من خلال تطبيق وتجسيد التفاعل والتواصل الداخلي بهذه المؤسسة بين مختلف مستويات الإدارة، في إطار الإحترام والود والتقدير المتبادل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق وتكريس التفاهم والتنسيق والمشارك بين مختلف الفاعلين التنظيميين، ومنه زيادة مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة .

منه نستخلص بأن إستراتيجية العلاقات العامة تعد من أهم أنواع الإستراتيجية الإتصالية الأكثر إستخداما بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خصوصا وأن إستراتيجية العلاقات العامة، وظيفة هامة وأساسية، إذ تمثل صمام الأمان لهذه المؤسسة من أجل إستشعار مختلف النقائص والمشاكل، وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية ورسم مختلف الإستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتحقيق التفاعل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة، وضمان السير الحسن لمختلف أنشطة ووظائف هذه المؤسسة .

الجدول رقم (14): يمثل أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
تعزيز التعاون والتواصل بين العمال	10	40%

زيادة الكفاءة	05	20%
نقل المعلومات والتوجيه	04	16%
تحسين خدمة العملاء	03	12%
تعزيز روح الفريق	03	12%
المجموع	25	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال، يعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهذا من خلال تشجيع أسس التضامن والتساند والاتصال في إطار الجماعة التنظيمية، ويكون من خلال تعزيز أواصر الود والإحترام والتقدير المتبادل، وتعميق التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وفي ثاني الترتيب، نجد زيادة الكفاءة بنسبة تمثل 20%، ويكون من خلال إقامة وعقد الدورات التدريبية والتكوينية، من أجل تحسين مستوى قدراتهم ومهاراتهم الإتصالية والتنظيمية والمعرفية، التي تنعكس بشكل إيجابي في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومناسبة للعملاء والموظفين، وهذا لتجسيد إدارة الجودة الشاملة، وفي ثالث الترتيب، نجد نقل المعلومات والتوجيه، نسبة تمثل 16%، أي يكون من خلال نشر مختلف المعلومات والبيانات للعمال بهدف إكسابهم أسس الثقافة التنظيمية، مع توجيه وضبط وتصحيح وإدراكاتهم وتصوراتهم وسلوكياتهم التنظيمية غير السوية والسليمة، ويكون ذلك من خلال الرقابة الإدارية القبلية أو البعدية، في حالة وجود خلل في الفهم والإستيعاب والتطبيق، وفي أخير الترتيب، نجد تحسين خدمة العملاء، وتعزيز روح الفريق، بنسب متساوية تمثل 12%، لكل واحدة منهما تحسين خدمة العملاء من خلال تقديم كافة المعلومات للزبائن والعملاء، والإجابة عن مختلف الإستفسارات وحل مختلف الإنشغالات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم، في إطار إدارة العلاقات معهم وفق أسس ومقومات صحيحة وسليمة ومناسبة، مما يضمن بناء وتكوين صورة حسنة لديهم، أما تعزيز روح الفريق الواحد، فيكون من خلال وضع ميكانيزمات وآليات تضمن العمل في إطار الجماعة وتعزيز النسق

التعاوني التفاعلي بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيم والتنسيق وتقسيم العمل وفق أسس علمية وموضوعية ومنطقية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية والإدارية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

منه نستخلص في الأخير على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال، يعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، حيث يعد حجر الزاوية والركن الأساسي، وهذا من خلال فتح قنوات للنقاش والحوار والتفاعل في إطار ديمقراطي حر وشفاف ومتفتح، من أجل تجسيد التنسيق والتعايش والالتزام والتفاهم والإتفاق والتصور المتبادل حول مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي تجسيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية في إطار الجماعة، وتجنب مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية الموجودة بين الموظفين، التي تؤثر بشكل سلبي على صورة وسمعة هذه المؤسسة لدى جمهورها الخارجي، وفي تقديم مختلف الخدمات العمومية ذات النوعية والجودة العالية، التي تتال رضاهم وقبولهم وإستحسانهم .

**الجدول رقم (15): يمثل مدى مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري في تحقيق التفاهم والإستقرار**

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون وجود مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو في تحقيق التفاهم والإستقرار، بنسبة تمثل 88%، إذ يعد الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو العنصر الأساسي، في تحقيق التنسيق والتفاعل والإتفاق المشترك في التصورات والأفكار والسلوكات والعادات والقيم التنظيمية، في إطار الجماعة، مما يضمن ذلك

إلى العمل إحداه الإستمرارية والإستقرار التنظيمي، في إطار العلاقات الإجتماعية القوية والمتينة، والعمل على تحقيق مختلف أهداف وغايات المؤسسة، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل بناء على مؤشرات رقمية ونوعية وموضوعية يمكن الإستناد والإعتماد عليها، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تمثل التي تمثل 12%، وهذا يعود إلى وجود مرتكزات ومتطلبات تنظيمية أخرى: مثل روح المبادرة، المسؤولية، الجدية، الإلتزام الوظيفي الكفاءة الوظيفية، دون إهمال عنصر التفتح والتفاعل مع البيئة الخارجية، أي من خلال إقامة وإدارة العلاقات مع الزبائن والعملاء، التي تؤدي إلى ضمان إستمرارية، وإستقرار مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو .

منه نستخلص مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو في تحقيق التفاهم والإستقرار والإستمرارية، الذي يعمل على إدارة مختلف الصراعات التنظيمية وفق أسس سلمية وودية بين مختلف الموظفين والمستويات الإدارية وتحقيق التنسيق المشترك، مما يضمن زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه .

الجدول رقم (16): يمثل مدى تأثير الإتصال الداخلي في زيادة فعالية العلاقة بين المدير والموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
يؤثر	13	52%
يؤثر نوعا ما	10	40%
لا يؤثر	02	08%
المجموع	25	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه، بأن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على تأثير الإتصال الداخلي في زيادة فعالية العلاقة بين المدير والموظفين على مستوى البنك الوطني

الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر 52%، وهذا من خلال الحوار والنفاش وتبادل وجهات النظر والآراء بين المدير والموظفين، في إطار ديمقراطي وشفاف وحر، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بأهميتهم وفعاليتهم في هذه المؤسسة، خاصة من خلال عبارات الشكر المدح والإشادة والتتويه وكذا التقدير من قبل المدير، الذي يكون له الأثر الكبير في زيادة مستوى أدائهم الوظيفي، والعمل على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وفي ثاني الترتيب، نجد التأثير نوعا، بنسبة تمثل 40%، وهذا يعود إلى طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة، ونمط التسيير الإداري السائد فيه من طرف المدير، ونتيجة وجود عوامل أخرى مثل: الجدية والمسؤولية وروح المبادرة، وفي أخير الترتيب، نجد عدم وجود التأثير بنسبة تمثل 8%، وهذا يعود إلى كون هذا الإتصال الداخلي غير مخطط له، ولا يتم وفق إستراتيجية محكمة وسليمة، ويكون وفق أسلوب شكلي، من دون المضمون، نتيجة وجود معوقات تنظيمية وإدارية، وعدم تساهل المدراء في تجسيد علاقات إنسانية وإجتماعية غير رسمية، كونهم يهتمون بالعلاقات الإدارية الرسمية، التي تحدد نطاق السلطة والمسؤولية لدى الموظفين بهذه المؤسسة، وعلى تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بهذه المؤسسة، وفق إجراءات وقواعد تنظيمية صارمة ومنطقية.

منه نستنتج تأثير الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العلاقة بين المدير والموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وهذا ما يؤدي إلى تعميق وتعزيز مستوى الفهم والإتفاق بين الموظفين والمدير، والإحساس بأهمية أدوارهم وفي تجسيد وتحقيق غايات وأهداف مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (17): يمثل مدى مساهمة الإتصال الداخلي في التأثير وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
بشكل عالي	12	48%
بشكل متوسط	13	52%

المجموع	25	%100
---------	----	------

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون مساهمة الإتصال الداخلي في التأثير وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بشكل متوسط بنسبة تمثل 58%، وهذا نتيجة وجود عوامل أخرى، تؤثر على تحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري، مثل: الصراعات التنظيمية، الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية، تداخل الصلاحيات، الطابع الإداري التسلسلي الديكتاتوري، كما أن تحقيق أهداف المؤسسة، يكون من خلال توفر أسس الثقافة التنظيمية والإدارية القوية والمنتينة، وفق أسس علمية وموضوعية لدى الموظفين وروح المسؤولية والمبادرة والجدية والولاء للتنظيم، إضافة إلى إقامة علاقات جيدة مع الزبائن والعملاء، في إطار إدارة العلاقات، وهذا يسمى بالإتصال الخارجي، الهادف إلى الإستفادة والحصول على مختلف خدمات مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين، يؤكدون ذلك بشكل عالي بنسبة تمثل 48%، ويكون ذلك من خلال وجود إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة وتوفر مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية، والعمل بروح الفريق الواحد، والحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بدل من الأهداف الشخصية الضيقة، ويكون ذلك في إطار نسق تشاركي تفاعلي تعاوني، بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة العمومية، وهذا يكون تحت إشراف وتشجيع الإدارة العليا، لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، مما يضمن إستمرارية هذه المؤسسة، والحصول على تأييد وإستحسان وقبول الجمهور الخارجي الحالي، والجمهور المستقبلي .

منه نستخلص في الأخير على مساهمة الإتصال الداخلي في التأثير وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بشرط أن يكون فيه تخطيط وتنسيق وتفاهم بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية، وتجسيد التفاهم والإتفاق المشترك والمساهمة الجماعية في عملية تحقيق أهداف مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفق أسس علمية وموضوعية، بعيدا عن الحدس والعشوائية والتكهن والإرتجال والتسرع والإحتمالات، وحل

مختلف المشاكل والصراعات الإدارية المؤثرة سلبا على مختلف وظائف وأدوار هذه المؤسسة

الجدول رقم (18): يمثل أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
تنوع الثقافات	08	32%
صعوبة التواصل	05	20%
اللغة المستخدمة	02	08%
عدم التحكم في التكنولوجيا	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهذا يعود إلى نقص التكوين لدى الموظفين في مجال استخدام تكنولوجيا الإتصال والإعلام، مما يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة ضرورة، تدارك الأمر من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية مكثفة ونوعية لتحسين مستوى الإتصال، ومنه تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، في ثاني الترتيب، نجد تنوع الثقافات، بنسبة تقدر بـ 32%، والتي تعود إلى الإختلاف في التنشئة الإجتماعية لدى الأفراد

الموظفين والعادات والتقاليد والقيم الإجتماعية السائدة ، مما ينعكس بشكل سلبي على الإتصال بشكل جيد بين الموظفين، وفي تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة ،وفي المرتبة الثالثة نجد صعوبة التواصل، بنسبة تمثل 20%، نتيجة وجود معوقات تنظيمية مثل: الصراعات التنظيمية، تداخل الصلاحيات، صعوبة فهم الإجراءات الإدارية، وعدم العمل بروح الفريق الواحد، وفي أخير الترتيب نجد اللغة المستخدمة، بنسبة تقدر بـ 8%، سواء كانت اللغة المستخدمة، العربية أو الفرنسية أو الأمازيغية، تتسم الغموض واللبس، مما يؤدي إلى عدم وجود تنسيق وتفاعل وفهم اللغة وإستيعابها بين الموظفين، وهذا ما يتطلب على الإدارة العليا بمؤسسة البنك ضرورة التدخل لإيجاد حل لهذا الإشكال، وهذا من خلال إمداد الموظفين معلومات وبيانات حول كيفية التعامل والتواصل بشكل مفهوم وسليم .

منه نستخلص في الأخير على أن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خاصة وأننا نعيش في عصر الانفجار المعلوماتي، مما يستلزم على الإدارة العليا للبنك ضرورة القيام بدورات تدريبية للموظفين من أجل التحكم بشكل سليم وجيد بتكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي تعد من أهم متطلبات العمل الإداري وفي تقديم خدمات نوعية وجيدة للعملاء والزبائن.

**الجدول رقم (19): يمثل مدلولات الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل داخل المؤسسة	08	32%
مجموعة من المعتقدات وتوقعات والمعاني والرموز والممارسات والقيم التي تشترك فيها المؤسسة	05	20%

48%	12	هي أسس و مبادئ وقوانين تضعها المؤسسة حول سياسة العمل و أهداف المؤسسة
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الأسس والمبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وأهداف المؤسسة تعد من أهم مدلولات الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 48%، أي مجموع القوانين والإجراءات واللوائح التي تحدد وتوضح توجهات المؤسسة وضوابط وقواعد العمل وغايات المؤسسة، والحقوق والواجبات المتعلقة بالعمال والموظفين ومختلف الإجراءات التأديبية ،حيث تكون مكتوبة وتوزع على العمال والموظفين على شكل مطويات، من أجل أن يتقيد ها الموظفون، وتضمن عدم وجود تجاوزات وخلل في أداء مختلف المهام والوظائف، وغالبا ما يطلق عليها "ميثاق أخلاقيات المهنة"، وفي المرتبة الثانية نجد مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة، التي تشكل داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ32%، مثل: قيم المسؤولية، الولاء التنظيمي، روح الجماعة، الإلتزام الوظيفي ....إلخ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد مجموعة من المعتقدات وتوقعات والمعاني والرموز والممارسات والقيم التي تشترك فيها المؤسسة، بنسبة تمثل 20%، وتتمثل في مجموع أهداف وغايات المؤسسة والعلاقات الرسمية ونطاق السلطة والمسؤولية وإنجازات المؤسسة وشعارها ورمزها ورسالتها الإتصالية الموجهة للمجتمع في إطار المسؤولية الإجتماعية، وتكون من خلال إحترام قيمه وعاداته وتقاليده في ظل المسؤولية الإجتماعية .

منه نستخلص في الأخير على أن الأسس والمبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وأهداف المؤسسة، تعد من أهم مدلولات الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، إذ تمثل البوصلة وخارطة طريق للموظفين والمقوم الأساسي، الذي تعمل من خلاله على تحدد نطاق السلطة والمسؤولية أثناء أداء مختلف

الوظائف والمهام والأدوار، من خلال الهيكل التنظيمي المتعلق بهذه المؤسسة، الذي يعمل على توصيف الوظائف والأدوار ومختلف الآثار القانونية والعلاقات الموجودة بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة، وأهم الآثار القانونية المترتبة عنها مما يتوجب على مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو ضرورة العمل على تفسير وشرح وتبسيط هذه الإجراءات القانونية والتنظيمية للموظفين، التي قد تكون عصية الفهم وصعبة الإستيعاب لديهم، من أجل تحمل المسؤوليات وتكوين الثقافة التنظيمية السليمة والمتينة لدى الموظفين بهذه المؤسسة من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة العمومية .

**الجدول رقم (20): يمثل أهم قيم الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
الاحترام	14	35%
الشفافية	08	20%
الاحترافية	11	27.50%
الابتكار	07	17.50%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإحترام يعد من أهم قيم الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 35%، إذ يقوم على أساس الرفع من قيمة وشأن العامل أو الموظف وتجنب التقليل من شخصه ومكانته أمام الموظفين الآخرين والإستهانة به، كون المؤسسة تمثل نسقا ونظاما من العلاقات والأحاسيس المتبادلة بين الموظفين والعمال، إضافة إلى أن الإحترام لا يُعطى إنما يكتسب، ومن لا يحترم لا يحترم، وفي المرتبة الثانية نجد الإحترافية، بنسبة تقدر بـ20% معنى توفر مهارات وقدرات علمية وتنظيمية وإدارية ومعتبرة لدى الموظف، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف والنشاطات بجودة عالية، من دون إتباع أساليب وطرق تقليدية، إذ

تمثل الإحترافية أهم صفات الموظف القدير على مواجهة مختلف الظروف والمواقف ببرودة دم، ودون الشعور بالقلق والتوتر، وفي ثالث الترتيب، نجد الشفافية، بنسبة تمثل 20%، وهذا يكون من خلال تقديم مختلف المعلومات والبيانات بشكل واضح ودقيق من دون إتباع أساليب التضليل والإخفاء والتعقيم والتغليط والتشويه، وفي أخير الترتيب نجد الابتكار بنسبة تمثل 17%، بمعنى أن يكون لدى الموظف روح المبادرة في الإبداع والابتكار، من خلال البحث والتمحيص، من أجل إيجاد بدائل وحلول لمختلف المشكلات والمواقف التنظيمية الصعبة، أي القدرة على التصرف، وخلق أنماط وأساليب إدارية ذات فعالية كبيرة.

منه نستنتج في الأخير على أن على أن الإحترام، يعد من أهم قيم الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، ووجب أن يكون واقعا حقيقيا في هذه المؤسسة كونه يعد مقوما أساسيا في التفاعل والتواصل بين مختلف الموظفين على أساس رفع وتقدير قيمة وشأن ومكانة الموظف بين زملائه، وتجنب كل أشكال وأصناف الإهانة والتقليل من كرامته أو آرائه وأفكاره ومشاعره، من طرف المستويات الإدارية العليا، مما يكون له الأثر الجيد في زيادة مستوى أدائه المهني بهذه المؤسسة، ومنه زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة.

**الجدول رقم (21): يمثل مدى وجود لوائح وقوانين تنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	25	100%
لا	00	00%
المجموع	25	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه، بأن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن وجود لوائح وقوانين تنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على وجود نظام صارم وحازم على مستوى هذه المؤسسة، الذي يضمن تحديد الحقوق والواجبات لدى العمال

والموظفين ونطاق السلطة والمسؤولية، والإجراءات التأديبية والإنضباطية، التي يتعرض لها الموظفون والعمال في حالة الإخلال ومخالفة مختلف القواعد والنصوص التنظيمية، وعدم التقيد بقواعد العمل وإجراءات وأسس التنظيم السارية على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين الذين ينفون ذلك، بنسبة 0%، وهذا يدل على أن هذه اللوائح والقوانين التنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، هي لوائح وقوانين مطبقة بشكل حرفي وسارية التطبيق، وليست مجرد حبر على ورق .

منه نستنتج في الأخير وجود لوائح وقوانين تنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، التي تعد بمثابة قواعد وإجراءات تنظيمية التي توضح وتحدد نطاق السلطة والمسؤولية ومختلف التدابير والإجراءات التأديبية، من أجل ضمان السهر على أداء مختلف الأدوار والمهام الإدارية، بشكل صحيح وسوي، من دون الإخلال بها، إذ تعد أداة للرقابة الإدارية على الموظفين، وتجسيد الإنضباط الوظيفي، إذ ينبغي على مؤسسة البنك الوطني ضرورة إلزام جميع الموظفين بالتقيد وتطبيق الإجراءات والقوانين التنظيمية، دون إستثناء أو تمييز، من أجل ضمان السير الحسن لخدمات هذا المرفق العمومي الهام والإهتمام بالأداء الوظيفي للموظفين وتحسين الأداء، والحرص على كسب رضا وقبول الزبائن.

الجدول رقم (22): يمثل كيفية تحديد اللوائح والقوانين التنظيمية للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
زيادة الإهتمام بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء	21	75%
تعرقل السير الطبيعي للعمل و تضع له قيود	02	07.14%
تفتقد لقوة التأثير، وجودها أمر شكلي	05	17.85

المجموع	28	%100
---------	----	------

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن زيادة الإهتمام بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء، من أهم كيفية تحديد اللوائح والقوانين التنظيمية للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 75%، ويكون ذلك من خلال الحرص على أهمية الأداء الوظيفي للموظفين والعمل على تطوير الأساليب والأنماط التنظيمية الإدارية، وكيفية أداء مختلف الوظائف والأدوار والمسؤوليات الإدارية وتحديد السلطة والمسؤولية، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، ومن أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن والعملاء، وفي ثاني الترتيب، نجد إفتقادها لقوة التأثير وجودها أمر شكلي بنسبة تمثل 17.85%، إذ أنها لا تطبق شكل حرفي وصارم، وهي مجرد حبر على ورق، وهي غير مجسدة ومطبقة بشكل علي وواقعي على الموظفين، مما يعني أن وجودها من عدمها، وهذا يؤدي إلى حالة من التسبب والإهمال والإخلال لدى الموظفين وفي ثالث الترتيب والأخير، نجد عرقلة السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود، بنسبة تمثل 07.14%، أي أن هذه القوانين، ذات إجراءات بيروقراطية معقدة، تؤثر شكل سلبي على السير الطبيعي والحسن والسليم لمختلف الوظائف والأدوار بهذه المؤسسة، كونها مقرونة بضوابط وإجراءات قانونية وتنظيمية يتوجب التقيد بها والإلتزام بها بشكل حرفي وصارم، وإلا سوف يتعرض الموظفون إلى إجراءات تأديبية وإنضباطية صارمة وشديدة، وهذا ما يتوجب على الإدارة العليا بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو القيام به، بهدف تجسيد الطاعة التامة والتطبيق الصارم للإجراءات لدى الموظفين، إذ أن هذه المؤسسة عمومية، تعمل وفق قوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول على تراب الجمهورية الجزائرية .

منه نستخلص في الأخير على أن زيادة الإهتمام بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء، من أهم كيفية تحديد اللوائح والقوانين التنظيمية للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، إذ تعد هذه اللوائح والقوانين التنظيمية، بمثابة المقوم الضابط

للحرص على الأداء المهني للموظفين والعمال، والعمل على تطويره، والعمل على تجسيد الإنضباط الإلتزام الوظيفي وروح المسؤولية، من خلال الإعتقاد والإستناد على آليات قانونية وتنظيمية .

الجدول رقم (23): يمثل مدى حصول العمال على تقدير واحترام الرؤساء في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

من خلال الجدول، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين يجمعون حصول العمال على تقدير واحترام الرؤساء في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وهذا أمر أساسي وضروري في المؤسسة، يؤدي إلى شعور الموظفين بقيمة وجودهم وقيمة فعاليتهم في التنظيم الذي ينتمون إليه، وهذا يؤدي إلى الحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بكل قوة وعزيمة وإرادة ، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين الذين ينفون ذلك، بنسبة 0%، وهذا يدل على إحساس المدراء وتقديرهم وتثمينهم لجهود الموظفين والعمال، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد مبدأ الإلتزام الوظيفي ورابطة الإنتماء للتنظيم والدفاع عن مصالح وغايات هذه المؤسسة، ومختلف حملات التشويه والإساءة والتشهير والإشاعات المغرضة ، التي تستهدف هذه تقويض أركان المؤسسة، من أطراف وجهات معلومة أو مجهولة .

منه نستخلص في الأخير على أن حصول العمال على تقدير واحترام الرؤساء في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، والإندفاع بكل حيوية وحماس نحو أداء مختلف المهام والأدوار والوظائف، وهذا توجه إداري عصري، يكرس تحقيق التفاعل والتواصل الجيد بين الإدارة العليا والموظفين وفق أسس التقدير والإحترام والود والتعايش، كما يعكس هذا التوجه الحديث الجديد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية غير الرسمية من طرف الإدارة العليا لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (24): يمثل طبيعة العلاقات الموجودة بين العمال في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
التعاون والتفاهم	17	47.22%
التحديات والصعوبات	06	16.67%
عوامل بناء العلاقات الايجابية	09	25%
التجارب شخصية	04	11.11%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن التعاون والتفاهم من أهم العلاقات الموجودة بين العمال في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 47.22%، من خلال تجسيد مبدأ روح الفريق الواحد والعمل في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة وتقسيم العمل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق وتعزيز مستوى التفاهم والتنسيق المشترك في أداء مختل الوظائف والأدوار، وفق أسس تنظيمية سليمة ومنطقية وفي جو من العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وفي ثاني الترتيب، نجد عوامل بناء العلاقات الايجابية، بنسبة تمثل 25%، المتمثلة في التواصل الجيد والفعال ومراعاة الأحوال النفسية والاجتماعية وتجنب

مختلف الصراعات التنظيمية، والتعايش التنظيمي رغم إختلاف العادات والتقاليد ومستويات التفكير والتصورات والقيم، لكن يكون هذا الإختلاف والتباين، لا ينبغي أن يتحول إلى خلاف، وإنما يكون عاملا في تجسيد مبدأ التعايش وتقبل الطرف الآخر، وفي المرتبة الثالثة، نجد التحديات والصعوبات، بنسبة تمثل 16.67%، أي بالتكيف والتعامل الهادئ والعقلاني والرشيد والمتزن مع مختلف المواقف والظروف التنظيمية الصعبة والطارئة والأزمات والمشاكل وعدم الاستسلام لليأس، والبقاء في الهامش، مع ضرورة العمل والحرص على تجاوز ومواجهة ومجابهة تلك الصعوبات والعوائق لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسات حيث تكون تلك التحديات والرهانات نقطة الإنطلاق، من أجل المضي قدما نحو الأمام والتركيز على سمعة وصورة هذه المؤسسة كونها تعد رأس مالها في الحصول على تأييد وقبول الزبائن والعملاء وفي أخير الترتيب نجد التجارب الشخصية بنسبة تقدر بـ 11.11%، أي من خلال الخبرات والتجارب الفردية المتعلقة بالموظفين، من ذوي الحنكة والتمرس والمبادرات التنظيمية، وحس المسؤولية والجدية والصرامة المهنية، التفاني، الذين يعدون مصدرا لإلهام وتشجيع الموظفين الآخرين في التكيف والتعامل والتأقلم بكل حكمة وريادة مع مختلف الظروف الطارئة والمستجدة .

وفي الأخير نستنتج بأن التعاون والتفاهم من أهم العلاقات الموجودة بين العمال في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، إذ أن التضامن والتساند في إطار نسق ونظام تعاوني وتشاركي، يؤدي إلى تحقيق الإجماع التوافقي والرأي المشترك في تقديم مستوى مقبول من الأداء الوظيفي الملائم، ومنه تحقيق أهداف وغايات ومصالح مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وفق أساليب ومعايير وأسس علمية ومنهجية ومنطقية بعيدا عن الصراعات التنظيمية، والتركيز على تحقيق الأهداف الذاتية والشخصية التي لا تعمل على تقديم أي إضافة نوعية لهذه المؤسسة .

الجدول رقم (25): يمثل نوع نمط القيادة السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
تحفيزي	12	46.15%
توجيهي	14	53.84%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول، يتبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن النمط التوجيهي، يعد من أهم أنماط القيادة السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.84%، وهذا من خلال توجيه الموظفين والعمال نحو الأداء الوظيفي المناسب، وتصحيح وضبط مختلف التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير الصحيحة والسوية، وفي ثاني الترتيب، نجد النمط التحفيزي، بنسبة تمثل 46.15%، ويكون من خلال تشجيع العمال والموظفين، على الأداء الوظيفي الجيد والملائم، والذي يقوم على تقديم حوافز مالية مثل: الزيادة في الراتب والتقية المهنية، تقديم علاوات مالية ومنح مالية مثل: منحة المردودية، أو حوافز معنوية، والتي تقوم على كيل عبارات المدح والثناء والإشادة والتقدير وتكليفهم بمهام وأدوار إدارية، إنطلاقاً من إيمان وثقة المدراء بقدرات ومؤهلات الموظفين الإدارية والمعرفية والتنظيمية وفي السهر على ضمان السير الحسن والجيد لخدمات هذه المؤسسة .

منه نستخلص في الأخير على أن النمط التوجيهي، يعد من أهم أنماط القيادة السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، والذي يعمل على التأثير في إتجاهات

وسلوكات وتصرفات الموظفين، وتوجيهها الوجهة الصحيحة السليمة، وهذا ما يتطلب على القائد الإداري ضرورة التمتع بكاريزما وشخصية قوية، لضمان نجاح هذا النمط الإداري، مما يعود بالفائدة والنفع على الموظفين والمؤسسة والزبائن والعملاء .

الجدول رقم (26): يمثل كيفية مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزوفي تحسين العملية الاتصالية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
يدعم ثقافة الحوار	07	28%
تحسين العلاقات بين العمال	04	16%
متابعة كل صغيرة و كبيرة في العمل	07	28%
يعطي المثل في الثقافة والعمل	07	28%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن دعم ثقافة الحوار وإعطاء المثل في الثقافة والعمل ومتابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل من أهم طرق مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية بنسب متساوية تمثل 28%، لكل واحدة منها، ويكون دعم ثقافة الحوار من خلال فتح قنوات النقاش والتفاعل والتعبير عن وجهات النظر بين كامل الموظفين من دون تمييز أو إقصاء، وشكل ديمقراطي وحر، أما إعطاء المثل في الثقافة والعمل، فيكون من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين على التحلي بسلوك معين موجود لدى أحد الموظفين أو مدى جديته وتحمله للمسؤولية، لكي تكون هناك منافسة شريفة في إطار العمل وتبوء المسؤوليات الهامة على مستوى هذه المؤسسة، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الفعالية التنظيمية لهذا البنك، أما متابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل، فيكون من خلال الرقابة التي يقوم بها المدير على العمال والموظفين في الجانب النفسي والسلوكي والوظيفي والتقني، ومدى سير مختلف الوظائف

والأدوار على أكمل وجه، والتعرف على مختلف مواضع الخلل والضعف بهدف تداركها، والقيام بتقييم نوعي وكمي على مختلف السياسات والخطط بهذه المؤسسة، ثم نجد وتحسين العلاقات بين العمال بنسبة 16%، وهذا من خلال التركيز على تعميق أواصر الحب والود والتقدير بين العمال، وتجنب التمييز فيما بينهم، والعمل على كسب ودهم، وتجنبيهم الدخول في صراعات تنظيمية فيما بينهم .

منه نستخلص في الأخير على أن دعم ثقافة الحوار وإعطاء المثل في الثقافة والعمل ومتابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل من أهم طرق مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، وبذلك تزيد وترتفع معنويات الموظفين والعمال في تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، وتجسيد مبدأ الفريق الواحد لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل نوعي وكمي.

الجدول رقم (27): يمثل أهم الأدوار الرئيسية المتعلقة بالاتصال الداخلي المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
دور توجيهي	12	26.66%
دور إعلامي	07	15.55%
دور تشجيعي	07	15.55%
دور تقييمي	07	15.55%
دور التواصل والقيادة	12	26.66%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن دور التواصل والقيادة والدور التوجيهي، يعدان من أهم الأدوار الرئيسية المتعلقة بالاتصال الداخلي المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

بنسب متساوية تمثل 26.66%، لكل واحدة منها، إذ يكون الدور التواصل والقيادة، من خلال تفاعل المدير مع الموظفين وفتح مختلف فضاءات النقاش والحوار في إطار الديمقراطية التشاركية، تتيح التعبير عن مختلف الآراء والأفكار والاتجاهات، مع القدرة على قيادتهم وتوجيههم بشكل مناسب وجيد، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، دون إتباع أساليب تسلطية وإكراهية، وهذا يكون من خلال الإعتماد على شخصيته المؤثرة والكاريزما التي يتمتع بها القائد، من أجل التأثير على تصرفات وسلوكيات الموظفين على مستوى هذه المؤسسة، أي إتباع أسلوب "القوة الهادئة" ، خصوصا في حالة مواجهة الأزمات والصراعات التنظيمية، ثم نجد الدور الإعلامي والدور التشجيعي والدور التقييمي، بنسب متساوية تمثل 15.55% لكل واحد منها، حيث يكون الدور الإعلامي من خلال تزويد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات، حول مختلف المستجدات الطارئة بالمؤسسة في إطار الشفافية وعدم إتباع سياسة التضليل والتعتيم، أما الدور التشجيعي، فيكون من خلال تشجيع وتحفيز العمال والموظفين على تقديم الأداء الوظيفي الجيد والمناسب، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين والإحساس بأهميتهم وقيمتهم على مستوى البنك الوطني الجزائري، في حين يتمثل الدور التقييمي في إجراء حصيلة رقمية أو موازنة بين الإيجابيات والسلبيات، والتعرف عن أهم الأهداف المحققة والغير المحققة، وأهم المعوقات والنقاط الإيجابية، من أجل رسم إستراتيجيات وبرامج أخرى بهدف تحقيقها في المستقبل، وهذا وفق خطة أولية قابلة للتغيير .

منه نستخلص في الأخير على أن دور التواصل والقيادة والدور التوجيهي، يعدان من أهم الأدوار الرئيسية المتعلقة بالاتصال الداخلي المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، إذ أن التأثير في سلوكيات وتصرفات واتجاهات العمال والموظفين، من خلال التواصل الجيد والتفاعل البناء في إطار فضاء ديمقراطي متفتح وحر وشفاف، وتوجيههم الوجهة الصحيحة والقوية والسليمة، عند أداء مختلف الوظائف والمهام، يؤدي إلى بناء أسس الثقافة الإتصالية لدى الموظفين على البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي

وزو، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي وجيد في تحقيق أهداف ومصالح هذه المؤسسة، ومنه تحقيق الإستقرار والبقاء في إطار البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة .

الجدول رقم (28): يبين كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
تعزيز التفاعل المباشر بين أفراد المؤسسة	11	34.37 %
توفير فرص لتبادل الأفكار والتواصل الفعال	14	43.75 %
بناء علاقات	7	21.87 %
المجموع	32	100 %

من خلال الجدول أعلاه، يظهر على أن غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن توفير فرص لتبادل الأفكار والتواصل الفعال، يعد من أهم طرق كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43.75%، وهذا من خلال تهيئة وخلق الأجواء والفضاءات الملائمة من أجل تعزيز النقاش والحوار وتبادل وإنتقال الأفكار والآراء شكل فعال وإيجابي، من دون أي معوقات أو مشاكل، ووفق قنوات إتصالية، تضمن الفهم والإستيعاب السليم والحسن لتلك المعلومات والبيانات وفي ثاني الترتيب نجد تعزيز التفاعل المباشر بين أفراد المؤسسة بنسبة تمثل 34.37%، بحث يكون هذا التفاعل ثقافة متأصلة ومتجذرة بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية، مما يعود بالفائدة على هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب، نجد بناء علاقات، بنسبة تمثل 21.87%، حيث تكون هذه العلاقات بين الموظفين بمثابة تجسيد لروح الفريق الواحد، والعمل على تجسيد وتحقيق الأهداف والمصالح العامة للبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج على أن توفير فرص لتبادل الأفكار والتواصل الفعال، يعد من أهم طرق كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري

بولاية تيزي وزو، إذ أن هذا التواصل الفعال والجيد، يؤدي إلى تكريس أسس التضامن والتعاون والتفاهم المشترك بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة، في إطار نسق تشاركي تفاعلي، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة

الجدول رقم (29): يمثل الإستراتيجيات المتبعة لتعزيز الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
توفير قنوات إتصال فعالة	14	31.11%
تشجيع التواصل الثنائي	05	11.11%
توفير التوجيه والتدريب	07	15.56%
تعزيز الشفافية والمشاركة	08	17.78%
تكريس القيم والمبادئ التنظيمية	11	24.44%
المجموع	45	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه، على أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أنتوفير قنوات إتصال فعالة، يعد من أهم الإستراتيجيات المتبعة لتعزيز الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.11%، إذ يجب أن تكون هذه القنوات الإتصالية ذات فعالية نوعية وكمية، من أجل تحقيق التفاعل الجيد والإتصال البناء بين مختلف المستويات الإدارية، بشكل يضمن إستمرارية مختلف وظائفها وأنشطتها الوظيفية المختلفة، وفي ثاني الترتيب نجد تكريس القيم والمبادئ التنظيمية بنسبة تمثل 24.44%، المتمثلة في الجدية، روح المسؤولية، الإلتزام والإخلاص وروح التعاون، كون هذه المبادئ التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز الشفافية والمشاركة، بنسبة تمثل 17.78% وذلك من خلال توفير مختلف البيانات والبيانات ونشرها ونقلها للموظفين، وهذا بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، وكذا مشاركة الموظفين في عملية التخطيط والتنسيق لمختلف برامج وخطط وتوجهات وأهداف هذه المؤسسة،

وفي المرتبة الرابعة، نجد توفير التوجيه والتدريب بنسبة تمثل 15.56%، وهذا من خلال إقامة دورات تدريبية مكثفة ونوعية لفائدة الموظفين من أجل الرفع من مستوى أدائهم المهني والعمل على توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم بشكل جيد وسليم، وفي أخير الترتيب، نجد تشجيع التواصل الثنائي، بنسبة تمثل 11.11% ويكون من خلال بناء أسلوب إتصالي، يقوم على الإتصال المواجهي بين طرفين فأكثر وهذا بغرض تبادل وجهات النظر والأفكار وتحقيق التفاهم المشترك والإجماع التوافقي حول مختلف القضايا والمسائل المتعلقة هذه المؤسسة .

منه نستخلص في الأخير على أن توفير قنوات إتصال فعالة، يعد من أهم الإستراتيجيات المتبعة لتعزيز الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، ويجب أن تكون ذات قيمة مضافة لهذه المؤسسة وتكون ذات تنوع كبير، وهذا من أجل تعميق أسس ومقومات الإتصال على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، ومنه تحقيق أهداف ومصالح هذه المؤسسة .

الجدول رقم (30) : يمثل مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	23	90%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90%، ويكون ذلك من خلال تبادل مختلف المعلومات والعادات والسلوكيات والقيم والأفكار والتصورات المشتركة بين الموظفين في إطار فضاء متفتح، وتكريس قيم التعاون والتفاهم والود والتقدير والإحترام والتنسيق

والتنظيم وفي إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الموظفين والعمال في حين ينفي فيه الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 08%، وهذا يعود إلى القيم والأسس التنظيمية التي يكتسبها الموظفون من جهات أخرى، ومن عوامل أخرى، أي من دون الإتصال الداخلي، وقد تكون من خلال الإحتكاك البيئية الخارجية أي من خلال الإتصال الخارجي، إذ أن المنظمة تعد نسق مفتوح على البيئة الخارجية.

منه نستنتج بأن نوعية الاتصال الداخلي تساهم في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خصوصا إذا كان هذا الإتصال يسير بوتيرة جيدة ومنظمة، ويكون وفق إستراتيجية مضبوطة ودقيقة من أجل زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة .

**الجدول رقم (31) : يمثل كيفية مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
الشفافية	06	15.79%
التواصل الفعال	10	26.31%
الاستماع الفعال	09	23.68%
تعزيز الثقة	13	34.21%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول أعلاه يظهر بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن تعزيز الثقة، يعد من أهم طرق مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.21%، أي تكون العلاقات بين العمال والموظفين وفق أسس الإحترام والتقدير وعدم

وجود خلافات ومشاكل تؤثر على السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة وفي ثاني الترتيب، نجد التواصل الفعال، بنسبة تمثل 26.31%، وهذا من خلال التدفق السليم لمختلف المعلومات والبيانات، ويؤدي إلى نتائج فعالة وملموسة في أرضية الواقع ويساهم في إحداث النتيجة المرجوة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، وفي التعرف على مختلف المشاكل وإدارة مختلف النزاعات التنظيمية الموجودة بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية بهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب، نجد الإستماع الفعال بنسبة تمثل 23.68%، كون الإستماع يعد من أهم مهارات الإتصال الفعال، ويدل على الطابع الديمقراطي والحر في هذه المؤسسة، وهذا بهدف فهم مختلف أفكار وتوجهات الموظفين فهما جيد، من أجل تطوير الممارسات والأساليب الإدارية والتنظيمية هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الشفافية، بنسبة تمثل 15.79%، وهذا يكون من خلال النقل الموضوعي وتبادل البيانات، في إطار من الوضوح والفهم والإستيعاب، أي من دون تغليب أو تضليل، وهذا بهدف تنفيذ وتحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة، بناء على مقاييس ومعايير كمية ونوعية .

منه نستنتج بأن تعزيز الثقة، يعد من أهم طرق مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خصوصا أن تعميق الثقة بين الموظفين، تعد الركن الأساسي والضروري في الإتصال الداخلي، وهذا ما يؤدي إكتساب الموظفين لقيم تنظيمية ذات أهمية وفعالية كبيرة تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة .

**الجدول رقم (32): يمثل العلاقة بين إستخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
تعزيز التواصل الفعال	07	28%
تحسين الوصول إلى المعلومات	06	24%
تغيير طرق العمل والتفكير	07	28%
تعزيز التعاون والابتكار	05	20%
المجموع	25	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن تعزيز التواصل الفعال وتغيير طرق العمل والتفكير، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28%، لكل واحد منهما حيث يكون تعزيز التواصل الفعال من خلال وضع قنوات إتصالية ذات فعالية كبيرة تساهم في تبادل وجهات النظر والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة، في غطار الثقة والإحترام والتقدير المتبادل وتكون هذه الوسائل الإتصالية ذات جودة عالية، أما تغيير طرق العمل فيكون من خلال تغيير مختلف الأساليب والأنماط والتصرفات والسلوكيات التنظيمية غير الصحيحة، بأخرى أكثر فعالية ونجاعة من أجل مواكبة ومسايرة تغييرات العصر، من خلال تجسيد إدارة التغيير بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد تحسين الوصول إلى المعلومات بنسبة تمثل 24%، وهذا من خلال أساليب إتصالية ذات فعالية ونجاعة، تضمن سهولة الوصول إلى المعلومات، خصوصا في أثناء الأزمات، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة وفي ثالث الترتيب، نجد التعاون والابتكار بنسبة تمثل 20%، وهذا يكون من خلال العمل وفق الفريق الواحد، لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وتشجيع الإبداع والخلق لدى الموظفين الفعالين النشطين بهذه المؤسسة، مما يؤدي إلى تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم.

منه نستنتج بأن تعزيز التواصل الفعال وتغيير طرق العمل والتفكير، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، إذ أن التواصل

الغائب في المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية، لا يؤدي إلى تحقيق إدارة التغيير في الأساليب الإدارية والسلوكيات التنظيمية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (33): يمثل مدى تأثير نقص الاتصال الداخلي في تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة وضعف الأداء التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	25	100%
لا	00	00%
المجموع	25	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون تأثير نقص الاتصال الداخلي في تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة وضعف الأداء التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، حيث أن غياب الإتصال الداخلي يساهم بشكل سلبي في ضعف الروابط والصلات الإجتماعية بين الموظفين والعمال وعدم تجسيد مبدأ الفريق الواحد والجماعة، وتكريس أسس التعاون والتضامن والتفاهم في إطار نسق تشاركي تفاعلي، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة صفرية، تمثل 0%، و هذه النسبة الصفرية تعكس أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بهذه المؤسسة، كون الإتصال الداخلي يمثل العنصر الأساسي والرئيسي من أجل تحقيق الربط والتنسيق والتنظيم وتحقيق أهداف هذه المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، وتنمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين كافة الموظفين من دون تهميش أو إقصاء طرف على حساب طرف آخر .

منه نستخلص بأن تأثير نقص الاتصال الداخلي يؤدي إلى تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة وضعف الأداء التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وهذا مؤشر

سلبي وغير جيد يؤثر على السير العام والشامل لمختلف وظائف هذه المؤسسة، لذا يتوجب على مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، ضرورة التركيز على الإتصال الداخلي الذي يعد حجر الزاوية في ضمان السير الحسن والجيد لمختلف نشاطات ومهام هذه المؤسسة .

الجدول رقم (34): يمثل أفضل الممارسات الممكن إعتماها لتعزيز الإتصال الداخلي وتحسين ثقافة التواصل في البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
التواصل الفعال	13	40.62%
إنشاء منصات لتبادل المعرفة والمعلومات	08	25%
توجيه الإدارة للتواصل المفتوح والشفاف	11	34.37%
المجموع	32	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن التواصل الفعال، يعد من أفضل الممارسات الممكن إعتماها لتعزيز الإتصال الداخلي وتحسين ثقافة التواصل في البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40.62%، وهذا من خلال توفير وخلق الأجواء المناسبة والقنوات الملائمة للإتصال الجيد، وعلى أساس العلاقات الإجتماعية والإنسانية، والذي يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة وواقعية للمؤسسة في المستقبل، وفي ثاني الترتيب، نجد توجيه الإدارة للتواصل المفتوح والشفاف، بنسبة تمثل 34.37%، أي يكون هذا التواصل والتفاعل من إشراف الإدارة العليا، حتى يكتب صفة التنظيم والتنسيق، كما ينبغي أن يكون في إطار فضاء مفتوح، يقوم على تبادل مختلف الأفكار والآراء والإتجاهات، ومن دون إتباع سياسة التغليب والتعظيم والإخفاء، وهذا من أجل تعزيز وتعميق وتمتين أسس الثقة والإحترام والتقدير والتعاون والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية، وفي أخير الترتيب، نجد إنشاء منصات لتبادل المعرفة والمعلومات بنسبة تمثل 25%، وهذا

يكون من خلال خلق وإقامة منصات للتواصل والتفاعل الرقمية الإلكترونية، التي تضمن الإنسياب السلس والتدفق المرن لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بمؤسسة بنك الجزائر الوطني لولاية تيزي وزو، وهذا من أجل ضمان السير الناجع والجيد لمختلف أنشطة ومهام هذه المؤسسة وفق أسس علمية ومنطقية، وتفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية السليمة والمناسبة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة التنظيمية بهذه المؤسسة .

منه نستنتج بأن التواصل الفعال، يعد من أفضل الممارسات الممكنة اعتمادها لتعزيز الاتصال الداخلي وتحسين ثقافة التواصل في بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا بمؤسسة البنك الوطني التخطيط الدقيق والسليم له، من أجل تحقيق الفعالية والنجاعة الكبيرة له، وهذا من خلال توفير مختلف الإمكانيات المالية والمادية والبشرية

## 3. 2 التحليل الكيفي والكمي للجداول المركبة

الجدول رقم (35): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو

المجموع		الوسائل الحديثة		الوسائل التقليدية		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات		
%56	14	%48	12	%8	2	ذكر	الجنس
%44	11	%12	3	%32	8	أنثى	
%100	25	%60	15	%40	10	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي
%28	7	%12	3	%16	4	ثانوي	
%72	18	%48	12	%24	6	جامعي	
%100	25	%60	15	%40	10	المجموع	
%20	5	%20	5	%0	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%32	8	%16	4	%16	4	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	12	%24	6	%24	6	أكثر من 10 سنوات	
%100	25	%60	15	%40	10	المجموع	

من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يجمعون على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 48%، مقارنة بالنسبة المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث، التي تمثل 12%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور التي يمكن تفسيرها على أن إقتناعهم بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو تسعى إلى عصنة قطاع خدماتها ووظائفها المالية والإدارية الموجهة إلى الزبائن والعملاء هدف نيل رضاه وقبولهم وإستحسانهم وتحقيق السرعة والفعالية، وتوفير الوقت والجهد والمال من خلال إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي والموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة والبريد الإلكتروني، بهدف تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء، في حين يمكن تفسير النسبة المنخفضة لدى الإناث، إلى أن مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تستخدم الوسائل الإتصالية التقليدية، مثل: النشريات، البرقيات، التقارير، الهاتف التعليمات، النصوص القانونية، الملصقات، كونها تعد من أهم متطلبات العمل الإداري التنظيمي، وتعد وسائل حجية الإثبات القانوني، وتعمل على تكريس وإضفاء صفة الرسمية والقانونية والمشروعية على مختلف الوظائف والنشاطات الإدارية التي تقوم بها، لذلك فإن هذه الوسائل التقليدية، لا يمكن الإستغناء والتخلي عنها، بل تكون ذات علاقة تكاملية مع وسائل الإتصال الحديثة.

وفي الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 48%، وهذه الفئة الجامعية هي الفئة الغالبة على مستوى عينة دراستنا الحالية، كما تتسم بمستويات تعليمية ومعرفية عالية ومعتبرة، مما يجعلها تدرك على أن هذه الوسائل الإتصالية الحديثة، تعمل على تكريس صفة العلمية والدقة وحسن تسيير

وإنجاز مختلف المهام والوظائف الإدارية والتنظيمية بكل فعالية وسرعة ونجاعة ، بعيدا عن العشوائية والحدس والتكهن، كما تساهم في تقليص الإجراءات البيروقراطية على الزبائن والعملاء، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 12%، وهذه النسبة المنخفضة، هي أمر منطقي، وتعود أساسا إلى العدد المحدود لأفراد هذه الفئة الذي يقدر بـ سبعة (7) مفردات، وهذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة، ولكن من خلال إجرائها لدورات تكوينية تدريبية متعلقة باستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، تدرك أهمية الوسائل الإتصالية الحديثة في رفع مستوى أدائهم الوظيفي والمهني، بعيدا عن استخدام الأساليب والأنماط التنظيمية التقليدية، وهذا في إطار العمل على خدمة الزبائن والعملاء ونيل رضاهم من خلال الخدمات المقدمة لهم، وتحسين وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية إلى كون مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، تعمل على إستقطاب وجذب وإستهداف أفراد ذات كفاءات ومهارات وقدرات وإمكانيات علمية وإدارية وتنظيمية عالية، من أجل أداء وإنجاز مختلف وظائف ومهام الإدارية لهذه المؤسسة، وفق أسس ومعايير علمية وصارمة ودقيقة بعيد عن الفوضى والغموض والإرتجالية والتكهن، حيث تتسم هذه الفئة، بمقومات علمية ومعرفية ضعيفة ومتواضعة، ولا تستطيع تقديم الإضافة المطلوبة والمأمولة .

أما فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتبين لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، حيث تتمتع هذه الفئة من الأفراد المبحوثين بخبرات وتجارب عالية، نتيجة إلتحاقها المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، أين سنحت لهم الفرصة في التفاعل والإحتكاك مع مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تمثل أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني

الجزائري بولاية تيزي وزو، التي تسمح زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتعزيزه بشكل جيد وسليم وتقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن والعملاء المتعاملين مع هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تقدر 20% إذ يفقدون للخبرة والتجربة والحكمة التنظيمية اللازمة، إلا أنهم مع إندماجهم وإحتكاكهم وتفاعلهم مع مختلف الموظفين والعمال بهذه المؤسسة، سمح لهم ذلك بإكتشاف وإدراك على أن الوسائل الحديثة للإتصال المستخدمة، تساهم في تحسين مستوى أدائهم المهني بشكل جيد وتنمية ثقافتهم التنظيمية وفق أسس صحيحة وسليمة ومناسبة، مما ينعكس بشكل إيجابي في إنجاز مختلف الوظائف والمهام، بشكل فعال وسريع ودقيق، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 16%، وهذه الفئة ذات قدرات ومهارات وإمكانيات تنظيمية وإدارية محترمة ولا بأس بها، تسمح لها بأن تدرك بأن الوسائل الإتصالية الحديثة المستخدمة بهذه المؤسسة تساهم في تكريس إدارة الجودة في مختلف الوظائف والأساليب والأنماط الإدارية، وجعل هذه المؤسسة ذات فعالية ونجاعة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي كسب التأييد والقبول من الجمهور، كون وظائفها ومهامها تتم وفق أسس ومقومات علمية ومنطقية وصحيحة مواكبة أخير التطورات الحديثة والجديدة الحاصلة في المنظمات .

منه نستخلص في الأخير على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو وهذا يعبر بشكل جلي وواضح عن أن هذه المؤسسة تعمل على مسايرة مختلف التغيرات والتطورات الواقعة في المنظمات وفي تطوير مختلف الأساليب والإستراتيجيات والخدمات وفق معايير نوعية وعلمية ودقيقة مناسبة، مما يعود النفع والفائدة على الموظفين وعلى الزبائن وعلى هذه المؤسسة بشكل كبير ومعتبر وهام، وهذا في إطار إدخال الرقمنة في هذا القطاع الخدماتي المالي الحساس .

في حين نلاحظ في الجهة الأخرى من الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعن على أن الوسائل الإتصالية التقليدية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32%، مقارنة بالنسبة المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، التي تمثل 8%.

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتبين لنا على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن على أن الوسائل الإتصالية التقليدية، تستخدم في مختلف المراسلات والمعاملات والوظائف والمهام، التي تستوجب ضرورة إتباع صفة الرسمية والتنظيمية والضبط والتدقيق الجيد على مختلف الممارسات والتصرفات الإدارية التنظيمية، كما أن الوسائل الإتصالية التقليدية، تمثل السند والدور المكمل في الإتصال في حالة وجود معوقات وصعوبات في إستخدام الوسائل الحديثة، أما النسبة المنخفضة لدى الذكور يمكن تفسيرها، بأنهم يروون بأن الوسائل الحديثة للإتصال الأكثر إستخداما بهذه المؤسسة، بهدف تحقيق الفعالية والنجاعة والجدية والرقابة الإدارية التنظيمية على مختلف ممارسات ونشاطات مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيظهر لنا من خلال المقاربات الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الوسائل الإتصالية التقليدية، تمثل أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، وهذه الفئة تتمتع برصيد علمي وثقافي وإداري كبير وهام، يتيح لها بأن تبرز أهمية الوسائل الإتصالية التقليدية في إضفاء صفة الرقابة الإدارية والقبلية والبعدية، وفق أسس علمية ومنطقية، كما تسهم في إمكانية الحفاظ على مختلف المعلومات والبيانات الورقية، وإمكانية الرجوع إليها في وقت الحاجة في حالة حدوث الأزمات والصراعات التنظيمية بين مختلف الجماعات التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 16%، وهي ذات مستوى تعليمي متوسط، إذ أنها تستخدم هذه الوسائل التقليدية للإتصال، في حالة عدم

إلمامها الجيد باستخدام الوسائل الحديثة، التي تتكون من برمجيات ورموز رقمية وإشارات وأشكال ورسومات، بحكم مستواها التعليمي المتوسط، ولكن هذه الوسائل التقليدية ذات فعالية كبيرة، من أجل تحسين وتطوير مستوياتهم في فنيات التحرير الإداري لمختلف المراسلات الإدارية وتجسيد التنظيم والتنسيق والتوجيه الجيد والحسن وتوزيع المهام والمسؤوليات وفق أسس علمية ومنهجية ودقيقة ومعقولة جدا، تضمن تدفق وإنسياب الرسائل والمعلومات والبيانات بشكل سلس ومرن بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية، وتكون واضحة ودقيقة قابلة للفهم والإستيعاب الجيد، وفي المرتبة الأخيرة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0%، وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة لا تمتلك مقومات ومهارات إدارية وعلمية وتنظيمية، من أجل القيام بمختلف المهام والأدوار الإدارية بهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فيظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الوسائل الإتصالية التقليدية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، إذ تسم هذه الفئة بالحنكة والتمرس والثقافة التنظيمية العالية التي تتيح لها، تقديم آرائها بكل منطقية وعقلانية ودقة ورزانة وراوية، بأن إستخدام الوسائل التقليدية للإتصال، تتيح للأفراد الموظفين، التحلي بروح الجدية والمسؤولية والإلتزام الوظيفي وتجسيد وتكريس التخطيط الإستراتيجي لمختلف برامج وأهداف وغايات هذه المؤسسة، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وفق مقاييس ومقاربات ومعايير رقمية وكيفية من خلال التفاعل والإحتكاك وجها لوجه، وتجسيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وفق أسس الإحترام والتقدير والود، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر 16%، يتمتعون بإمكانيات إدارية وتنظيمية هامة تسمح لهم بالإطلاع الجيد والإدراك العميق على أن وسائل الإتصال التقليدية، تساهم في زيادة مستوى الأداء المهني للعمال والموظفين، وفق معايير ومرتكزات تنظيمية دقيقة ومناسبة وتسمح بتفاعل مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي حل المشاكل، وفي تحديد نطاق الإشراف والمسؤولية والسلطة

في هذه المؤسسة، وتجسيد مبدأ الرقابة الإدارية العلمية، من خلال ضمان السير الحسن والجيد لمختلف الوظائف والأدوار بهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذه الفئة تفتقر للخبرات والتجارب التنظيمية المناسبة، بحكم إلحاقها الحديث العهد بالعمل على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، إذ يمكن أن نبرر ونفسر هذه النسبة إلى العدد المحدود من الموظفين على مستوى عينة الدراسة الحالية، إضافة إلى كونهم يروون بأن الوسائل الإتصالية الحديثة، تستخدم بشكل كبير على مستوى هذه المؤسسة، نظرا لفعاليتها ونجاحاتها في تسريع مختلف الإجراءات والمعاملات والأساليب والأنماط والطرق الإدارية والمالية بهذه المؤسسة خصوصا في حالة الإتصال المواجهي، الذي يكون وجها لوجه مع الطرف الآخر، وفي الإستجابة الإيجابية والتجاوب بشكل فعال وناجع وشامل وكبير مع مختلف إنشغالات وإحتياجات الزبائن والعملاء، التي تضمن تفتحها على محيط الداخلي والخارجي، من خلال فتحتي المدخلات والمخرجات، ومنه بناء الصورة الذهنية الجيدة والحسنة والإيجابية لدى الجمهور الخارجي.

منه نستنتج في الأخير بأن الوسائل الإتصالية التقليدية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، إذ لا يمكن الإستغناء والتخلي عنها، كونها تعد من أهم مقتضيات ومستلزمات العمل الإداري على مستوى هذه المؤسسة، وتحقق التكامل والترابط مع الوسائل الإتصالية الحديثة، وهذا من أجل تكريس إدارة حديثة وعصرية قوية، وفق معايير علمية، تضمن تبادل مختلف المعلومات والأفكار والبيانات والحقائق والتقارير، وفق أساليب وقنوات ديمقراطية وتشاركية شفافة، وفي إطار نسق ونظام تفاعلي تشاركي تضامني بين مختلف مستويات التنظيم بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية سليمة، لا مجال فيها للخطأ والتسرع والتخمين وعدم اليقين، وتكون النتيجة النهائية زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (36): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية حول أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

المجموع		روح تعزيز الفريق		خدمة تحسين العملاء		نقل المعلومات والتوجيه		زيادة الكفاءة		تعزيز والتواصل بين العمال		الإيجابية المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%56	14	%8	2	%4	1	%12	3	%8	2	%24	6	ذكر	
%44	11	%4	1	%8	2	%4	1	%12	3	%16	4	أنثى	
%100	25	%12	3	%12	3	%16	4	%20	5	%40	10	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	
%28	7	%8	2	%4	1	%4	1	%4	1	%8	2	ثانوي	
%72	18	%4	1	%8	2	%12	3	%16	4	%32	8	جامعي	
%100	25	%12	3	%12	3	%16	4	%20	5	%40	10	المجموع	
%20	5	%4	1	%4	1	%0	0	%4	1	%8	2	أقل من 5 سنوات	
%32	8	%0	0	%0	0	%12	3	%4	1	%16	4	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	12	%8	2	%8	2	%4	1	%12	3	%16	4	أكثر من 10 سنوات	
%100	25	%12	3	%12	3	%16	4	%20	5	%40	10	المجموع	

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 16%.

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا على أن التفاعل والتواصل الجيد بين الموظفين الذكور والإناث، وتكريس أسس وأواصر التضامن والتعاون والترابط والتكامل والتفاهم المشترك والواحد، يؤدي إلى تعزيز عملية الإتصال الداخلي، وإلى وضوح وفهم وإستيعاب محتوى الرسائل والمضامين والمعلومات والبيانات، وتكوين ثقافة تنظيمية وإدارية سليمة ومنطقية، وزيادة مستوى فعاليتهم وأدائهم الوظيفي، خصوصا في إطار الجماعة الواحدة، ومنه تحقيق أهداف وغايات وبرامج هذه المؤسسة، بناء على معطيات ومقومات ومرتكزات تنظيمية وعلمية ودقيقة.

في حين نلاحظ في الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يجمعون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32%، حيث تنسم هذه الفئة من المبحوثين، بمستويات علمية ومعرفية إدارية هائلة، تمكنها من نقل مختلف المهارات والمعارف والقيم، إلى الأفراد الموظفين الأقل مستوى، من خلال التواصل الفعال، وتكاثف الجهود والفعاليات التنظيمية، مما يساهم في تكوين ثقافة إدارية وتنظيمية هامة، وفي زيادة العالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي إثبات وجودها ومكانتها عن باقي المؤسسات الخدمية الأخرى، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 8%، وهم من ذوي المستويات التعليمية والمعرفية والإدارية المتوسطة، وهم بحاجة إلى إحتكاك وتفاعل مع الأفراد الموظفين الآخرين، الذين يتسمون بثقافة تنظيمية وإدارية هامة وعالية، ويكون في إطار جماعات تنظيمية، تتبادل من خلالها القيم والتصورات والسلوكيات التنظيمية السليمة والسوية، من أجل تطوير وتحسين مستوى أدائهم

المهني والوظيفي، وتكريس الإتصال الفعال والإيجابي، وفق مقومات ومعايير قوية وسليمة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية، تمثل 0%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، لا تتمتع بمستوى علمي ومعرفي كبير ومعتبر، من أجل التفاعل والتواصل في ظل الجماعات التنظيمية، وتجسيد النمط التشاركي التضامني وفق منهجية صحيحة، الذي ينعكس بشكل سلبي على الإتصال الداخلي، وعدم أداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن وبالشكل المطلوب.

أما في الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتبين لنا بأن الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 16%، لكل واحدة منهما، حيث تتوفران على مقومات ومهارات وإمكانيات تنظيمية وإدارية عالية، تسمح لها بالإطلاع والتعرف على أن الإتصال الداخلي الفعال والجيد بين الموظفين على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، يمكنهم من تعميق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، في إطار فضاء عمومي ديمقراطي متفتح، وفي ظل الجماعات التنظيمية، من تفعيل العملية الإتصالية الجيدة، وحل المشاكل وإدارة الصراعات التنظيمية، وفق أساليب ودية وسلمية فعالة، وفي تجسيد ثقافة التضامن والتأزر والتساند والترابط في إطار نسق ونظام تنظيمي واحد ومتكامل ومترابط، مما يضمن تحقيق وتجسيد الأهداف والمصالح العامة لهذه المؤسسة، وفي تحقيق الإستقرار والإستمرار في إطار البيئة، التي تنشط فيها، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة منخفضة تمثل 8%، وهذا نتيجة العدد المحدود، كما أن هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ذات تمرس وخبرة قليلة ومتواضعة، وهي بحاجة إلى الإدماج والتأقلم مع أجواء التنظيم، من أجل إكتساب القيم والعادات والسلوكيات والتصورات والإدراكات والتصرفات التنظيمية الحديثة والعصرية، من خلال التواصل والتفاعل في إطار نسق جمعي قيمى مشترك تشاركي، يضمن لها تقديم الأداء الوظيفي المناسب وتطوير مستوى

الممارسات والوظائف الإدارية بهذه المؤسسة، ومنه تلبية مختلف إحتياجات الجمهور المتعامل مع هذه مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا ضرورة العمل على تجسيده في أرضية الواقع، ويكون من خلال توفير وإنشاء قنوات وفضاءات للتواصل والإتصال، وفق أسس علمية ومنهجية ومنطقية، بهدف تكوين وبناء وتشكيل ثقافة تنظيمية وإدارية، صحيحة الأسس، سليمة التطبيق، واضحة الفهم والمعالم التي تركز طابع العقلانية والتنظيم والتنسيق في مختلف الممارسات والمهام والوظائف والأنشطة والأساليب الإدارية المتبعة على مستوى هذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد زيادة الكفاءة، حيث يظهر لنا من الجدول المتعلق متغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكدن على أن زيادة الكفاءة من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور التي تمثل 8%.

بناء على هذه المعطيات الرقمية المتقاربة، يتضح لنا على أن الإتصال الداخلي الذي يتم وفق إستراتيجية صحيحة ومنظمة وسليمة، يعمل على زيادة مستوى الكفاءة المهنية والإدارية للموظفين والموظفات على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، ويؤدي إلى تطوير وتحسين مستوى أدائهم لمختلف الوظائف والمهام، وهذا من خلال تجسيد مبدأ روح الفريق الواحد، بإعتبار أن المؤسسة نظام تفاعلي وتكاملي، كل عنصر وجزء يقوم بدوره، من أجل أداء الوظيفة الكبرى، وهي تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، التي تكون من خلال فتح أبواب الحوار والنقاش وتبادل الآراء والتصورات والقيم في إطار الديمقراطية التشاركية، وهذا ما يؤدي إلى رقي وإزدهار هذه المؤسسة، وتكوين سمعة وصورة جيدة عن خدماتها المقدمة للزبائن والعملاء.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يتفوقون على أن زيادة الكفاءة، تمثل أحد أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 16%، وهذه الفئة من أفراد عينة الدراسة، ذات مقومات ومستويات تعليمية ومعرفية جيدة، إذ أن الإتصال الداخلي، يسمح لها بتعزيز وتعميق مختلف خبراتهم ومعارفهم الإدارية والتنظيمية والمعرفية، من خلال تبادل التصورات والقيم والخبرات والإدراكات التنظيمية، مما يساهم في تعزيز وتطوير الأساليب والأنماط التنظيمية، التي تتعكس بشكل إيجابي على زيادة الفعالية التنظيمية والجهود الإدارية للأفراد الموظفين، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 4%، وهي ذات مستويات علمية ومعرفية وإدارية متوسطة، وهي بحاجة إلى الإتصال والتفاعل والتواصل، في إطار الجماعات التنظيمية، من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومنه تجسيد الثقافة الإدارية القوية الصحيحة المنطقية، التي تتعكس بشكل إيجابي في تقديم وظائف وخدمات ذات جودة عالية ومناسبة للزبائن والعملاء المتعاملين مع مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفي ذيل الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث تفتقر وتفتقد إلى أسس الثقافة الإدارية والتنظيمية، ولا تتمتع برصيد ثقافي وعلمي مناسب وملائم، يتيح لها إنجاز مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن، وبصورة سليمة، وهذا ما يفسر ويبرر غيابها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما في الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتبين لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات) يتفوقون على أن زيادة الكفاءة، تعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 16% وهذه الفئة ذات مقومات ومرتكزات وأسس تنظيمية وإدارية عالية، تدرك بعمق كبير ومنطقي على أن الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، الركن الأساسي والمقوم الضروري في زيادة وتعزيز مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية لدى الموظفين،

وهذا بحكم تفاعلها وإحتكاكها بمختلف المستويات والمصالح الإدارية بهذه المؤسسة، من أجل تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والحقائق، في فضاء ديمقراطي منفتح وحر وشفاف، دون تغليب أو تضليل أو تعنيم أو إخفاء، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية تقدر بـ4%، لكل واحدة منهما، إذ أن الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) تفتقد لمهارات إدارية وتنظيمية مناسبة وملائمة، وهي بحاجة إلى تفاعل وتواصل مع مختلف الموظفين، الذين يتمتعون بخبرات ومهارات ميدانية وتطبيقية معتبرة، بهدف إكتساب القيم والتصورات والسلوكيات التنظيمية والإدارية، التي تؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم المهني، ومنه إثبات كفاءتهم وإستحقاقهم وأهميتهم وقيمتهم في العمل على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم من ذوي التجربة والممارسة الإدارية المحترمة الجيدة، التي تتيح لهم إدراك بأن الإتصال الداخلي، الذي يتم وفق معايير سليمة، يؤدي إلى بناء علاقات وروابط إنسانية عميقة، مما يؤدي إلى تكريس الكفاءة الوظيفية وزيادة مستوى فعالية هذه المؤسسة الخدمية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن والعملاء. منه نستنتج في الأخير على أن زيادة الكفاءة، تمثل أهم أهداف الإتصال الداخلي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، مما يقتضي ويستلزم على الإدارة العليا بهذه المؤسسة ضرورة العمل على إعطائه الحيز الكبير والهام من العناية والإهتمام، من خلال تنظيمه وضبطه وتحديد أسسه وأهميته، حتى وإن إستدعى الأمر الإستعانة بالمستشارين والأخصائيين الخارجيين المكلفين بالإتصال، مع عدم الإغفال عن الإتصال غير الرسمي الذي يساهم في تقوية وتمتين وتدعيم العلاقات والروابط بين الموظفين، وفق أسس الإحترام والتقدير والتفاهم والتنسيق المشترك في إطار الجماعة الواحدة والفريق الواحد، وتكون المحصلة النهائية، زيادة مستوى الأداء الوظيفي والمهني للموظفين وتجسيد الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد نقل المعلومات والتوجيه، حيث يتبين لنا من الجدول المتعلق متغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن نقل المعلومات

والتوجيه، يعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 12%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 4%.

بناء على هذه الإحصائيات، يتضح لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يركزون على أن نقل ونشر مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة والكافية وتوجيهها، بشكل جيد وحسن وفعال ومنظم، وتفسيرها وشرحها وتبسيطها، بهدف ضبط مختلف السلوكيات والتصرفات والأساليب والممارسات الإدارية الناجمة والسوية، تعد من أهم غايات الإتصال الداخلي بمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الميزة التنظيمية العالية والرائدة بهذه المؤسسة، مقارنة بالمؤسسات الأخرى أما النسبة المنخفضة لدى الإناث فيمكن تفسيرها، كونهم بأن هناك أهداف أخرى للإتصال التنظيمي مثل تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين وتحسين خدمة الزبائن والعملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يتفوقون على أن نقل المعلومات والتوجيه، تمثل أحد أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، وهذه الفئة ذات مستوى علمي وثقافي عال ومعتبر، تدرك بأن الإتصال الداخلي الفعال، يساهم بشكل كبير في تبادل ونشر مختلف المعلومات والبيانات، بشكل واضح ومفهوم ومبسط ومستعاب وتوجيهها المنظم، يساهم في فهم مختلف الأساليب والتصرفات والسلوكيات التنظيمية، التي تنعكس بشكل إيجابي في تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب من طرف موظفي مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 4%، وهي بحاجة إلى تبادل مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بأساليب التنظيم والإدارة ومختلف الإجراءات التنظيمية، والقواعد القانونية، التي توضح سير مختلف الوظائف والمهام الإدارية بشكل جيد على مستوى هذه المؤسسة لتجنب الخل والخطأ وسوء الفهم وإمكانية تأويلها بشكل مختلف ومختلف المعوقات والمشاكل، التي تعرقل

تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة ،وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ليس لها رصيد وأساس علمي معتبر وهام، يسمح لها بتبادل مختلف المعلومات والبيانات والحقائق والقيم والتصورات التنظيمية، مما يؤثر سلبا على تقديم الأداء الوظيفي المناسب والجيد .

وفي الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتضح لنا بأن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (من 5سنوات إلى 10سنوات) يتفقون على أن نقل المعلومات والتوجيه تعد من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10سنوات) بنسبة تمثل 4%، حيث تمتلك هاتين الفئتين من المبحوثين، مقومات إدارية وتنظيمية، تسمح لها بأن تدرك على أن الإتصال الداخلي، يساهم بشكل كبير في سرعة تبادل ونقل ونشر مختلف المعلومات والبيانات، وفق قنوات إتصالية مناسبة، في تحقيق التنسيق والتنظيم والتفاهم المشترك حول مختلف القضايا والمسائل الإدارية والتنظيمية المتعلقة بهذه المؤسسة، مع وجوب توجيهها بشكل جيد، لمنع حصول أخطاء وهفوات وسوء التأويل والفهم الصحيح لها، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى بناء الإجماع العام التوافقي في تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسات وتجنب التركيز على تحقيق الأهداف والمصالح الضيقة والشخصية، وتجسيد العالية والنجاعة التنظيمية والإدارية المناسبة والسليمة، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5سنوات) بنسبة معدومة، تمثل 0%، وهذه الفئة ذات خبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متواضعة ومحدودة، ويمكن تفسير النسبة الصفرية إلى العدد القليل من مفرداتها، إضافة إلى أنها ترى أن من أهم أهداف الإتصال التنظيمي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، هو تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين وتعزيز روح الفريق، والعمل على كسب ود وتأييد العملاء، وهذا من خلال الحرص على توفير وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية والنوعية .

منه نستنتج في الأخير على أن نقل المعلومات والتوجيه، تمثل أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خاصة وأن نقل هذه المعلومات، لا بد أن يتم وفق اساليب إدارية منظمة، ووفق قنوات إتصالية مناسبة، تتيح الفهم الصحيح والإستيعاب الرصين لها، وإمكانية شرحها وتفسيرها وتبسيطها، بهدف تكوين ثقافة تنظيمية صحيحة وقوية، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة في إطار البيئة التي تتشط فيها.

وفي رابع الترتيب نجد تحسين خدمة العملاء وتعزيز روح الفريق، بنسب متساوية، تمثلان في المجموع العام لكل واحدة منهما 12%، حيث سنتطرق أولاً إلى تحسين خدمة العملاء ثم تعزيز روح الفريق.

حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكدون على أن تحسين خدمة العملاء، يعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 8%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور التي تمثل 4%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا وجود تقارب في النسب لدى الذكور والإناث من خلال إجماعهم على أن الإتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري هو مقوم أساسي وهام، يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية ونوعية للزبائن والعملاء مما يؤدي إلى إستقطاب وجذب جماهير أخرى في المستقبل، نتيجة وجود إهتمام كبير بنيل رضا وقبول الزبائن.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تحسين خدمة العملاء، تعد أحد أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين تتمتع بقدرات وإمكانيات علمية وثقافية هامة، تمكنها، من التفاعل الجيد والتواصل الإيجابي مع مختلف الفعاليات التنظيمية داخل مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية

تيزي وزو، من أجل تبادل مختلف القيم والتصورات والمعلومات، الرامية والهادفة إلى تطوير وتحسين أساليب وطرق، ومعايير تقديم الخدمات الموجهة للزبائن والعملاء وفق أسس علمية وصحيحة ومناسبة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 4%، وهي ذات رصيد علمي وإداري متوسط، وهي بحاجة إلى تحسين مستوى أدائها المهني، وذلك يكون من خلال الإحتكاك والتفاعل مع الأفراد الموظفين، من ذوي المستويات المعرفية العالية، وهذا بهدف إكتساب المعارف والقيم والتصورات التنظيمية الهادفة إلى تقديم خدمات ذات نوعية جيدة موجهة للزبائن والعملاء في إطار تحقيق ما يعرف إدارة الجودة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، لا تتمتع بمستويات ومقومات علمية ومعرفية هائلة ومعتبرة، التي تسمح لها بالتواصل والتفاعل، من أجل إكتساب وتلقي المعارف والأساليب والمقاربات والخبرات والتجارب التنظيمية المناسبة، لتطوير الأساليب الإدارية، التي تساهم في تحسين مستوى الخدمات الموجهة للزبائن والعملاء، وهو ما نفسر غياب أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتضح لنا بأن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات)، يتفوقون على أن تحسين خدمة العملاء، تعد من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8% حيث يتسمون بتوفر قدرات تنظيمية وإدارية هامة ومعتبرة، تتيح لهم نقل مختلف المعلومات والبيانات، بين مختلف المصالح الإدارية والتنظيمية، التي تؤدي إلى التحسين من الأساليب والطرق الإدارية، ومنه تحسين الخدمات الموجهة للجمهور، التي تكون ذات نوعية وكمية مناسبة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 4%، وهي ذات قدرات وإمكانيات وخبرات تنظيمية وإدارية متواضعة، حيث يسمح لها التفاعل والإحتكاك مع مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة في إكتساب تصورات وقيم تنظيمية، تسمح لها بتحقيق الإندماج والتأقلم في التنظيم، ومنه تحسين مستوى

الأداء الوظيفي، الذي ينعكس بشكل إيجابي في تقديم خدمات ذات نوعية مناسبة وجيدة للزبائن والعملاء، ومنه تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة صفرية، تمثل 0%، وهذه الفئة ذات تمرس وحنكة إدارية وتنظيمية محترمة ولا بأس بها إذ يمكن تفسير النسبة الصفرية، بأنهم يروون أن الإتصال الداخلي على مستوى هذه المؤسسة يهدف إلى تعزيز وتعميق أواصر وأسس التعاون والتواصل وزيادة الكفاءة ونقل المعلومات وتوجيهها بشكل جيد بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة ومنه زيادة وتعزيز الفعالية التنظيمية وتكريس وجودها وهويتها ومكانتها في إطار المحيط الذي تنشط فيه. منه نستنتج في الأخير على أن تحسين خدمة العملاء، تمثل أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، على إعتبار أن الزبائن والعملاء يمثلون رأس مال هذه المؤسسة، مما يتوجب على هذه الأخيرة، ضرورة العمل على إستحداث وصياغة نماذج وأساليب وتقنيات ومقاربات تنظيمية حديثة، من خلال تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الموظفين، التي تنعكس بشكل إيجابي في تقديم خدمات ذات جودة عالية ونوعية للعملاء تضمن لهذه المؤسسة البقاء والإستمرار في إطار البيئة التي تنشط فيها.

وفي أخير الترتيب، نجد تعزيز روح الفريق الواحد، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن تعزيز روح الفريق الواحد، يعد من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 8%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 4%.

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يظهر لنا النسب المتقاربة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، من خلال تأكيدهم على أن الإتصال الداخلي يساهم في تعميق وتقوية الجماعة التنظيمية، من خلال التبادل الجيد والحسن للآراء وتنسيق الجهود في إطار تقسيم العمل وهذا

ما يؤدي إلى عدم وجود صراعات ونزاعات تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، وضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائف وأنشطة مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاي تيزي وزو. أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن تعزيز روح الفريق الواحد، يمثل أحد أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، وهذه الفئة ذات رصيد علمي وثقافي متوسط، ولكن سيتحسن في المستقبل، من خلال الدورات التكوينية والتدريبية، والاتصال والتفاعل في إطار الفريق العام، وتكوين العلاقات الإنسانية الجيدة، الذي يضمن إكتساب جملة من التصورات والقيم التنظيمية، التي تنعكس بشكل إيجابي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي والمهني للعمال والموظفين، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 4%، تتميز بتوفر المتطلبات والمرتكزات العلمية، التي تتيح لها التفاعل والتواصل في إطار الفريق الواحد، وتبادل مختلف المعارف والأساليب التنظيمية الهادفة إلى زيادة فعالية هذه المؤسسة ومستوى نجاعتها التنظيمية، وهذا من خلال توفير قنوات إتصالية مناسبة وفعالة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، وهذه النسبة الصفرية، تعكس بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري، تعمل على الإهتمام وتوظيف أفراد يتمتعون ويتسمون بمقومات ومقاييس ومؤهلات علمية هامة ونوعية وكمية والتفكير الناقد والمنطقي والدقيق، وهذا ما لا يتوفر لدى هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ولا يمكنها تقديم المساهمة التنظيمية الفعالة والجيدة، نتيجة نقص المستوى التعليمي والمعرفي لها.

أما الجدول الذي يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يتضح لنا بأن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات)، يتفوقون على أن تعزيز روح الفريق الواحد، تعد من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، حيث تتسم بتوفر مؤهلات وقدرات تنظيمية هائلة ومعتبرة، وهذا يعود إلى إطلاعها بمختلف الممارسات والتصرفات والمعاملات الإدارية، حيث تدرك على أن الإتصال الداخلي

على مستوى هذه المؤسسة، يؤدي إلى تعميق أسس وأواصر العلاقات الإجتماعية، وفق الإحترام والتقدير والتفاهم والتنسيق المشترك في إطار الجماعة الواحدة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 4%، حيث يفتقدون إلى الخبرات والتجارب التنظيمية والإدارية اللازمة والمناسبة، ولكن من خلال الإتصال الداخلي في جماعات تنظيمية، فإن ذلك يؤدي إلى تجسيد أسس ومبادئ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وهذا من خلال وجود تصورات وقيم وإدراكات تنظيمية، تساهم في تحقيق التنسيق والتنظيم في أداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة صفرية، تمثل 0%، حيث تتوفر على أسس ومهارات وإمكانيات تنظيمية هامة وكبيرة، وهذا ما يفسر ويبين أنها على إدراك وإطلاع عميق وكبير، بأن الإتصال الداخلي، يساهم بشكل كبير في تعميق العلاقات الإجتماعية، من خلال العمل في فريق واحد وجماعة واحدة وهذا ما ينعكس على زيادة الروح المعنوية والإندفاع بكل حيوية ونشاط نحو أداء مختلف المهام والوظائف والأنشطة الإدارية .

منه نستنتج في الأخير على أن تعزيز روح الفريق الواحد، تعد من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، خصوصا إذا كان هذا الإتصال يكون تحت إشراف الإدارة العليا لهذه المؤسسة، حيث يتيح ويسمح بالتعرف على مختلف المعوقات ومواطن الخلل والنقص والضعف، وصياغة مختلف الإستراتيجيات والأهداف وفق أسس ومعايير علمية ودقيقة وواضحة وصحيحة، تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد.

الجدول رقم (37): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية حول أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو

المجموع		عدم التحكم في التكنولوجيا		اللغة المستخدمة		صعوبة التواصل		تنوع الثقافات		الإجابة المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56	14	%16	4	%8	2	%12	3	%20	5	ذكر
%44	11	%24	6	%0	0	%8	2	%12	3	أنثى
%100	25	%40	10	%8	2	%20	5	%32	8	المجموع
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط
%28	7	%16	4	%8	2	%0	0	%4	1	ثانوي
%72	18	%24	6	%0	0	%20	5	%28	7	جامعي
%100	25	%40	10	%8	2	%20	5	%32	8	المجموع
%20	5	%8	2	%4	1	%0	0	%8	2	أقل من 5 سنوات
%32	8	%4	1	%4	1	%12	3	%12	3	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%48	12	%28	7	%0	0	%8	2	%12	3	أكثر من 10 سنوات
%100	25	%40	10	%0	2	%20	5	%32	8	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 16%.

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا إرتفاع النسبة لدى الإناث، التي يمكن تبريرها إلى توجه مؤسسة البنك في تطبيق الرقمنة في أداء مختلف مهامها ووظائفها بشكل سريع ومباشر، وليس وفق خطوات ومراحل متأنية ومتوسطة، تضمن التحكم السليم لها، إضافة إلى وجود مشاكل تقنية، تعيق الإستخدام الجيد لها وفق أسس صحيحة وسليمة، في حين يمكن أن نبرر النسبة المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور إلى وجود برامج وأنظمة معلوماتية معقدة نوعا ما، صعبة التطبيق في مختلف الوظائف، وتتطلب وقتا وجهدا كبيرا، وإلى وجود العنصر البشري الفعال والنشط في تدريبهم على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيظهر من خلال بياناته الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، خصوصا أن هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ذات مقومات وقدرات ومكتسبات علمية، تسمح لها بإدراك أن عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، يؤثر بشكل سلبي في الإتصال الجيد وأداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن، ولا يؤدي إلى تعزيز وتعميق مستوى أدائهم المهني، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 16%، وهي ذات رصيد علمي ومعرفي متوسط، وهي بحاجة إلى تلقي وإكتساب أسس ومقومات الثقافة المعلوماتية، من خلال الإنخراط في الدورات التكوينية والتدريبية المنتظمة أو الدورية، التي تقوم على التحكم الجيد بإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بشكل جيد وفعال، من أجل تحقيق الإتصال الناجع والفعال، الذي

يساهم في تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل علمي ومناسب وواضح، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية، التي تمثل 0%، ويمكن أن نبرر هذه النسبة المعدومة إلى أن مؤسسة البنك الوطني الجزائري، تستهدف توظيف أفراد يتمتعون بكفاءات ومكتسبات ومقومات علمية عالية ومعتبرة، من أجل إضفاء صفة التنظيم والتنسيق والعلمية والعقلانية على مختلف وظائفها ومهامها الإدارية المختلفة .

أما في الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، تتسم بتوفر الحنكة والممارسة والتجربة التنظيمية العالية والمعتبرة والجيدة، التي تتيح لها التعرف والإدراك الكبير بأن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، يعد عاملا سلبيا في التأثير على مختلف الوظائف والأساليب، وعدم سريان وتدفق الإتصال الداخلي وفق أسس صحيحة وسليمة، وعدم تحقيق التفاهم والتنسيق المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وظهور الصراعات التنظيمية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية ( أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 8%، وهي تفتقد بشكل كبير لأسس الثقافة التنظيمية وللخبرات والتجارب الميدانية، مما يتوجب عليها تطوير وتحسين قدراتها وإمكانيتها من خلال التكوين والتدريب الفعال والنوعي والمكثف، التي تسمح لها بالاندماج الجيد مع مختلف الفعاليات التنظيمية، بهدف تجسيد الإتصال الفعال والناجع، وتحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة في المستقبل، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة التي تمثل 4%، وهم من ذوي الخبرات والتجارب والحنكة التنظيمية المحترمة والجيدة إذ أن عدم وجود آليات وميكانيزمات وأساليب، تتيح تفعيل إستخدام تكنولوجيا الحديثة، تؤدي إلى التأثير السلبي على

الفعالية والنجاعة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، مما يعرض هذه المؤسسة إلى الاستقرار وعدم وضوح مهامها وأدوارها بشكل جيد في إطار المجتمع الذي تنشط فيه منه نستنتج بأن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على هذه المؤسسة ضرورة الحرص والعمل على إستدراك الأمر، من خلال توفير مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، التي تضمن إنشاء وصياغة برامج وأساليب تنظيمية عصرية وحديثة في مجال التكنولوجيا، ومنه تكون النتيجة تعميق وتعزيز الإتصال الداخلي، من دون مشاكل ومعوقات. وفي ثاني الترتيب، نجد تنوع الثقافات، حيث يظهر لنا معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن تنوع الثقافات، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 20%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 12%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا بأن آراء كل الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، ترجع إلى أن إختلاف التصورات والإدراكات واللغة والقيم والأفكار والعادات والسلوكيات، والفروقات الفردية التي تكون بين الجنسين، سواء من حيث السن أو الظروف الإجتماعية والإقتصادية، تؤثر على الإتصال والتفاعل الداخلي للموظفين على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإختلاف أساليب وطرق التنشئة الإجتماعية، مما يؤثر سلبا على التنسيق والتنظيم وعلى تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم وتحقيق التعاون والتواصل الناجع والفعال بين للموظفين على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيظهر من خلال بياناته الرقمية بأن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يجمعون على تنوع الثقافات، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 28%، وهذه الفئة ذات رصيد علمي، تدرك إدراكا شديدا، بأن تنوع وإختلاف التصورات والثقافات والقيم، قد تؤثر بشكل سلبي على الموظفين في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد وفي

تجسيد تلك التوليفة الجماعية في التنسيق، مما يتطلب على الإدارة العليا بعذ المؤسسة ضرورة العمل على التحكم وضبط هذا التنوع في الثقافات والقيم التنظيمية وتوجيهها الوجهة المناسبة والصحيحة والسليمة بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 4%، وهي ذات مستوى تعليمي ومعرفي وإداري متوسط، وهي بحاجة إلى التفاعل والتواصل مع مختلف الفعاليات التنظيمية، وفق أسس صحيحة وسليمة، من أجل تحقيق الاندماج والتأقلم في هذه المؤسسة، في إطار نسق ونظام تفاعلي وتضامني مشترك، ومنه تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية، التي تمثل 0%، تعكس هذه النسبة بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، تستهدف توظيف أفراد يتسمون بمقومات علمية وثقافية عالية ومعتبرة، وهذا من أجل تقديم الإضافة النوعية والجيدة، وزيادة فعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما في الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا من خلال مقارباته الكمية، بأن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يجمعون على أن تنوع الثقافات، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسب متساوية، تمثل 12%، لكل واحد منهما، حيث تتسمان هاتين الفئتين، بمقومات ومهارات تنظيمية وإدارية معتبرة وكبيرة، وعلى إدراك وإطلاع كبير بأن التنوع والتباين والإختلاف في الثقافات والسلوكيات والقيم التنظيمية، لا يؤدي إلى التنسيق والتفاهم والتواصل الجيد والسلس، مما ينبغي ضرورة إكتساب الموظفين أسس الثقافة التنظيمية الصحيحة والسليمة، التي تقوم على معيار مراعاة مختلف الإختلافات والخصائص النفسية والاجتماعية والإدراكية، وهذا من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل ناجع وفعال، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة منخفضة تمثل 8%، وهذه الفئة ذات خبرة وتجربة وتمرس متواضع ومحدود، وهي بحاجة إلى توجيه من قبل الإدارة العليا، حتى تكون

إدراكاتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم التنظيمية، متناسقة ومتناغمة ومنسجمة مع التنظيم العام، وبين مختلف الفعاليات التنظيمية، وهذا بهدف تقديم أداء وظيفي جيد، يساهم في تكريس العالية التنظيمية المناسبة والسليمة على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو منه نستنتج بأن تنوع الثقافات، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، مما يجب على هذه المؤسسة، العمل على هذه ضرورة إستغلال هذا التنوع والتباين في الثقافات، من أجل تحقيق والإتصال الداخلي التفاهم والتعايش والتعاون والتضامن التنظيمي وفق أسس صحيحة وسليمة بين الموظفين، وفتح مختلف قنوات النقاش والحوار وإبداء مختلف الآراء ووجهات النظر في إطار ديمقراطي حر ونزيه، وفي إطار نسق تعاوني تشاركي ونبذ مختلف أساليب التفرقة والتمييز والإقصاء، والنزاعات التنظيمية ، التي لا تأتي بالفائدة المرجوة والمؤثرة على السير الحسن لمختلف وظائف ومهام ونشاطات هذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد صعوبة التواصل، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن تنوع الثقافات، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 12%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 8%.

من خلال هذه الحصيلة الرقمية المتقاربة، يظهر لنا بأن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يبرزون بأن عدم وجود تواصل وإحتكاك وتفاعل بين الموظفين، يعد من أهم الصعوبات الإتصالية المؤثرة على الفعالية التنظيمية بهذه المؤسسة، وعدم وجود أسس للإحترام والتقدير والحرص على تحقيق المصالح والأهداف الذاتية، مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين وعلى زيادة الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا بأن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يجمعون على أن صعوبة التواصل والتفاعل، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 20%،

حيث تتسم بمستويات تعليمية عالية وهامة، تمكنها من الإطلاع الجيد والإدراك العميق والتعرف من خلال مقاييس ومقومات نوعية ورقمية، بأن غياب الإتصال والتفاعل، يعد عاملا سلبيا في تحقيق التنسيق والتنظيم والتفاهم المشترك وفق أسس تنظيمية صحيحة، مما يتوجب ضرورة تشجيع الإدارة العليا للتواصل بين الموظفين، من أجل تعميق مستوى ثقافتهم التنظيمية والإدارية، وتحقيق مصالح وأهداف وغايات هذه المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والمتوسطة، بنسب معدومة تمثل 0%، لكل واحدة منهما، إذ نجد أن الأفراد المبحوثين، منذوي المستويات المتوسطة، ذوي رصيد تعليمي متوسط، وهم بحاجة إلى تفاعل وتواصل وإتصال مع مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية وإدارية، وهذا تحت توجيه وإشراف الإدارة، بهدف تحقيق التنسيق والتنظيم الجيد، ومنه تقديم الأداء الوظيفي المناسب والجيد، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، لا يتسمون بتوفر رصيد علمي وثقافي كبير، من أجل تحقيق الأداء الجيد، بناء على التفاعل والتواصل، وتبادل مختلف القيم والعادات والتصورات التنظيمية الصحيحة السليمة، وهذا ما يفسر غيابهم على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا من خلال مقارباته الكمية، بأن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، على أن صعوبة التواصل، تعد من أهم المعوقات الإتصالية على مستوى مؤسس البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 8%، حيث تتمتع هاتين الفئتين بمقومات ومرتكزات تنظيمية وإدارية عالية وهامة، تجعلها تدرك بشكل كبير بأن صعوبة التواصل والتفاعل بين الموظفين، نتيجة عوامل نفسية وإجتماعية وتنظيمية، يؤثر على روح الجماعة التنظيمية، وتكريس أسس العلاقات الإجتماعية والإنسانية والتضامن والتعاون في إطار نسق واحد، في تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة بهذه المؤسسة، في حين نجد في أخير الترتيب الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي ذات

حنكة وتجربة وممارسة تنظيمية قليلة ومحدودة ، إذ يمكن تفسير النسبة الصفرية إلى محدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنهم يروون بأن هناك معوقات إتصالية أخرى، تؤثر على ضمان السير العام لنشاطات ووظائف هذه المؤسسة، مثل: تنوع الثقافات، اللغة المستخدمة، عدم التحكم الجيد بالتكنولوجيا.

منه نستنتج بأن صعوبة التواصل، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، مما ينبغي على الإدارة العليا ضرورة التعرف على أسباب وجود التفاعل والإتصال الجيد بين الموظفين وغياب روح الجماعة والفريق الواحد من أجل صياغة وإستحداث أساليب وطرق إدارية حديثة، تقوم على فتح قنوات وفضاءات التعبير النقاش بين الموظفين وفق أسس صحيحة وسليمة وواضحة، تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، ومنه زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية بهذه المؤسسة وتبسيط الإجراءات الإدارية، التي تضمن التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات دون وجود معوقات واخلل وتشويش وتشويه محتواها .

وفي رابع الترتيب، نجد اللغة المستخدمة، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، يتفقون على أن اللغة المستخدمة تمثل أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 8%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الإناث، التي تمثل 0%.

من خلال هذه الحصيلة النسب المئوية، يتضح من خلال آراء الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث على أن اللغة المستخدمة، على مستوى البنك الوطني الجزائري، تعد من أهم صعوبات الإتصال ، خاصة لما تكون غير مفهومة وواضحة وغير مستعابة بشكل جيد ، مما يؤدي ذلك إلى صعوبة تأويل وفهم وفك مختلف الرسائل الإتصالية، والتي تؤثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ولا يكون هناك تنسيق وتنظيم بين الموظفين والعمال في القيام بمختلف المهام والأدوار الإدارية بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا بأن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن اللغة المستخدمة، تعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية ومعرفية متوسطة، وعليه يتوجب أن تكون اللغة المستخدمة بهذه المؤسسة، مفهومة وبسيطة وواضحة، من دون لبس، من أجل تكريس وتجسيد الإتصال الفعال والجيد، الرامي إلى زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية الناجمة بهذه المؤسسة، وهذا ما يتطلب مراعاة المستويات الفكرية والعلمية لهذه الفئة بشكل متدرج، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والمتوسطة، بنسب معدومة تمثل 0% لكل واحدة منهما، إذ أننا لأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، تعكس هذه النسبة الصفرية أنهم يتسمون بمستويات علمية ومعرفية راقية وكبيرة، تتيح لهم الفهم الواضح والدقيق للغة المستخدمة من أجل القيام بمختلف الأدوار والوظائف بشكل جيد ومناسب، في ظل الجماعة والفريق الواحد، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فهم محدودون في القدرات العلمية والمعرفية، وهذا ما يفسر غيابهم على مستوى عينة دراستنا الحالية، وعدم إهتمام مؤسسة البنك الوطني الجزائري بتوظيفهم، إذ أنهم لا يستطيعون ويقدررون على تقديم الأداء المهني والوظيفي الجيد والنوعي، بناء على مقاييس علمية ومنطقية واضحة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا من خلال مقارباته الكمية، بأن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يجمعون على أن اللغة المستخدمة، تعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو حيث بنسب متساوية تمثل 4%، لكل واحدة منهما، حيث يتميز الأفراد الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بقدرات ومكتسبات ومهارات ومقومات إدارية وتنظيمية عالية ومعتبرة، تجعلهم يلاحظون بأن اللغة المستخدمة، لا تقوم بدورها الجيد في نقل مختلف المعلومات والبيانات والحقائق، وفق طريقة مفهومة وواضحة، من خلال الإتصال عبر قنوات

إتصالية، وهذا ما يؤدي على عدم وضوح التعليمات والإجراءات الإدارية بشكل جيد وواضح وسليم، والتأثير على مختلف الأهداف والغايات التي تصبو وترغب هذه المؤسسة في تحقيقها في المستقبل، أما الأفراد المبحوثين، أما الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقرون إلى المهارات والخبرات والتجارب التنظيمية الملائمة واللائمة بحكم إلتحاقهم الحديث العهد للعمل على مستوى هذه المؤسسة، إذ يصادفون مشاكل ومعوقات في الإلتصال ومن أهمها اللغة غير الواضحة والمفهومة والمستعابة، مما يؤثر بشكل سلبي في أداء مختلف الوظائف والأدوار والإستراتيجيات بطريقة سليمة وصحيحة، إذ أنهم يحتاجون إلى وقت من أجل الإندماج والتأقلم في جماعات تنظيمية، وإلى دورات تكوينية وتدريبية، متعلقة بسبل وطرق فهم اللغة المستخدمة في هذه المؤسسة، من أجل تحقيق التنسيق والتنظيم بين مختلف المستويات التنظيمية، وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذه الفئة ذات مقومات وخبرات ومكتسبات تنظيمية عالية، تتيح لها الفهم العميق والجيد والإدراك الهام للغة المستخدمة، وهذا يرجع بشكل أساسي إلى تفاعلها وإحتكاكها وتواصلها بمختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة، حيث تفسر النسبة الصفرية لديهم، بأنهم يروون بأن هناك معوقات أخرى تؤثر على الإلتصال الفعال بهذه المؤسسة، ومن أهمها تنوع الثقافات وصعوبة التواصل والتفاعل وعدم التحكم الجيد بتكنولوجيا الإلتصال الحديثة بهذه المؤسسة.

منه نستخلص في الأخير بأن اللغة المستخدمة، تعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة ضرورة إستحداث أساليب وأنماط تنظيمية، تعمل على تحقيق التسيير والتبسيط لهذه اللغة، من أجل تعميم الفهم والإستيعاب في أداء مختلف الوظائف والأدوار الإدارية وتجسيد الفعالية التنظيمية وفق أسس صحيحة وقواعد واضحة، تضمن الإستجابة الفعالة والسريعة لمختلف احتياجات الزبائن، وهذا بتقديم خدمات ذات جودة عالية ونوعية لهم .

الجدول رقم (38): يمثل علاقة متغير الخبرة المهنية حول كيفية مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزوفي تحسين العملية الاتصالية

المجموع		يعطي المثل في الثقافة والعمل		متابعة كل صغيرة و كبيرة في العمل		تحسين العلاقات بين العمال		يدعم ثقافة الحوار		الإيجابية المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%20	5	%0	0	%8	2	%8	2	%4	1	أقل من 5 سنوات	
%32	8	%12	3	%12	3	%4	1	%4	1	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	12	%16	4	%8	2	%4	1	%20	5	أكثر من 10 سنوات	
%100	25	%28	7	%28	7	%16	4	%28	7	المجموع	

قبل بداية التحليل الكيفي، لابد أن نبين بأن دعم ثقافة الحوار وإعطاء المثل في الثقافة والعمل ومتابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل، من أهم طرق مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، قد جاءت بنسب متساوية تمثل 28%، وسنقوم بالتطرق لكل مقترح بالترتيب، من خلال الإستناد إلى أعلى النسب وأدناها المسجلة في الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية يظهر لنا من البيانات الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن دعم ثقافة الحوار، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، بنسبة تمثل 20%، حيث تتميز بتوفر الخبرة والتجربة التنظيمية والإدارية، التي تسمح لها بالإطلاع التام والجيد على أن القائد الحقيقي يعمل على تعزيز وتعميق ثقافة التواصل لدى الموظفين من خلال فتح النقاش وتبادل الآراء المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة المعلومات والبيانات، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، التي تسهم في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية، تمثل 4% لكل واحدة منها، إذ نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتسمون بقدرات ومكتسبات تنظيمية عالية، تؤهلهم لملاحظة أن القائد لديه أسلوب تشجيع الحوار والتعبير، من أجل تفعيل العملية الاتصالية بشكل جيد، وهذا من خلال بالإهتمام والتركيز على العلاقات الإنسانية، وتجنب الصراعات التنظيمية، وإدارتها بشكل ودي وسلمي، بهدف زيادة فعالية هذه المؤسسة بشكل مناسب، وتحقيق الريادة المناسبة في المحيط الذي تعمل فيه، أما الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فيفتقرون إلى الخبرة والتجربة والتمرس، فهم يحتاجون إلى الدعم والتشجيع من الإدارة العليا لمؤسسة البنك الوطني الشعبي لولاية تيزي وزو، من خلال إتاحة فضاءات

التعبير والتواصل، عبر قنوات إتصالية فعالة، تساهم في تحقيق الإندماج الوظيفي وتقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، ومنه تكريس مبدأ العمل في الفريق الواحد.

ومنه نستخلص في الأخير، على أن دعم ثقافة الحوار، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، حيث يتوجب أن تكون واقعا حقيقيا وتقليدا هاما في مختلف المؤسسات والمنظمات، كون دعم الحوار والنقاش بين الموظفين، يساهم في تجسيد العلاقات الإنسانية، وفي تكريس الديمقراطية وتقديم المعلومات والبيانات، الهادفة إلى تحقيق التطوير والتنسيق والتنظيم في مختلف الأهداف والوظائف والمهام والأساليب التنظيمية، ومنه زيادة الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب نجد إعطاء المثل في الثقافة والعمل، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بتغيير الخبرة المهنية بأن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن إعطاء المثل في الثقافة والعمل، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، بنسبة تمثل 16%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 12%، وهذا بهدف تشجيع الموظفين على تقديم الأداء الجيد والمثالي وتجسيد الحماسة والدافعية نحو القيام بمختلف الأدوار والوظائف بشكل جيد ومناسب، حيث تتسم هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بالحنكة والصرامة التنظيمية والإلتزام الوظيفي، مما يجعلهم يدركون بأن من أهم طرق مساهمة القائد في تحسين العملية الاتصالية العمل على تقديم وإعطاء أمثلة حية وواقعية عن التنظيم ومبادئ الإدارة وهذا بهدف تشجيع الموظفين على تقديم الأداء الجيد والمثالي وتجسيد الحماسة والدافعية نحو القيام بمختلف الأدوار والوظائف بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%، تتسم بمحدودية المهارات والقدرات الإدارية والتنظيمية، إذ يمكن تفسير النسبة المعدومة إلى عددهم المحدود، إضافة إلى أنهم

يروون بأن دعم ثقافة الحوار وتحسين العلاقات بين العمال، تعد من أهم أساليب مساهمة القائد في تحسين العملية الإتصالية على مستوى البنك الوطني الجزائري.

ومنه نستخلص في الأخير، على أن إعطاء المثل والنماذج الحية والواقعية في الثقافة والعمل، لدى مختلف الموظفين والتنظيمات الحالية، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، وهذا يكون بهدف رفع الروح المعنوية والهمم للعمال والموظفين وتجسيد الثقافة التنظيمية والإدارية القوية والصحيحة وفق أسس سليمة وقوية، ومنه ضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء .

وفي ثالث الترتيب، نجد متابعة كل صغيرة وكبيرة، إذ حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية بأن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يجمعون على أن إعطاء المثل في الثقافة والعمل، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، بنسبة تمثل 12%، حيث تتمتع هذه الفئة بمقومات ومؤهلات تنظيمية عالية، وهذا من خلال تمرسها وتفاعلها مع مختلف المستويات الإدارية، مما يجعلها تطلع أن مدير مؤسسة البنك الوطني الجزائري، يعمل على تطبيق الرقابة الإدارية، لتفعيل نجاح العملية الإتصالية، ومنه ضمان السهر على السير الجيد والمناسب لمختلف وظائف وأدوار نشاطات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 8%، لكل واحدة منها، حيث تتميز هذه الفئة من الموظفين (أكثر من 10 سنوات) بالكفاءة والعالية التنظيمية العالية والكبيرة، التي تجعلها تطلع وتدرک على أن إتباع الأسلوب الرقابي الإداري، يمثل أهم أساليب القائد الإداري في تحسين العملية الإتصالية، بهدف التعرف على ظروف سيرها ومختلف المعوقات التي تؤثر على السير الحسن لمختلف وظائف ومهام وأهداف وقيم

وتصورات هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) فهم يفتقرون إلى الخبرات والتمرس والتنظيم المحكم، بحكم إلحاقهم الحديث للعمل بهذه المؤسسة، وهم بحاجة لتوجيه وللرقابة من طرف المدراء والمسؤولين، من أجل تسهيل عملية الإتصال والتفاعل والإندماج والتأقلم المهني والتنظيمي في إطار جماعات العمل، وتجنبيهم الدخول في صراعات ونزاعات تنظيمية، لا تعود بالفائدة والنفع لهذه المؤسسة، خاصة وأنهم يجب أن يكون تركيزهم وإهتمامهم منصب على تطوير وتحسين قدراتهم المعرفية والإدارية والتنظيمية وإثبات إستحقاقهم بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، ومنه زيادة الفعالية التنظيمية وضمان تقديمها لخدمات ذات نوعية وجودة عالية ونوعية للزبائن والعملاء، في إطار إدارة الجودة .

ومنه نستخلص في الأخير، على أن متابعة كل صغيرة وكبيرة وشاردة وواردة، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، وتجسيد وتكريس الرقابة التنظيمية الفعالة الرامية والهادفة إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، وفق قواعد وأسس صحيحة وسليمة، وهذا يعبر بشكل كبير عن تحلي المدير والقائد بحس المسؤولية والإلتزام والجدية والصرامة والتفاني، من أجل زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وتحسين العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية والتنظيمية، وضمان تحقيقها للريادة والإستقرار والإستمرارية الفعالة، في إطار المجتمع الذي تنتشط فيه .

وفي أخير الترتيب، نجد تحسين العلاقات بين العمال، حيث يظهر لنا من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، بنسبة تمثل 8%، حيث تتسم هذه الفئة من الأفراد المبحوثين بقدرات ومهارات تنظيمية محدودة وقليلة، وهي بحاجة إلى التفاعل والتواصل والإندماج والتأقلم بين العمال والموظفين، من أجل

إثبات وجودهم الفعال، وتحسين مستوى أدائهم المهني والوظيفي، وهذا يقتضي ضرورة استخدام والإستعانة بوسائل وأساليب إتصالية حديثة وفعالة ومرنة، تعمل على تشكيل أواصر وأسس الحب والود والتقدير والإحترام ومراعاة الظروف النفسية والإجتماعية والإقتصادية للآخرين، والبعد عن المشاكل والصراعات التنظيمية، وهذا يكون في إطار تشجيع وتحفيز الجماعات التنظيمية غير الرسمية والإتصال غير الرسمي، الذي يساهم في التخفيف من حدة الضغوطات المهنية، وفسح المجال للموظفين والعمال في تقديم أفكار ومبادرات تنظيمية نيرة وصائبة، تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والصحيحة، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية تمثل 4%، لكل واحدة منها، حيث تتسم هاتين الفئتين من الموظفين بتوفر ووجود مكتسبات وقدرات ومهارات ومقومات تنظيمية وإدارية هامة وكبيرة ومعتبرة، تتيح لها أن تدرك وتطلع على أهمية وقيمة مساهمة القائد الإداري في تحسين العلاقات والروابط والصلات التنظيمية بين الموظفين والعمال، من خلال إتباع مؤشرات ومقاييس رقمية وكيفية، وعلى مبادئ العلوم النفسية وعلوم الإجتماع والتربية، بهدف تحقيق التنسيق والتنظيم وتقسيم الجهود والعمل بين مختلف الفعاليات التنظيمية والإدارية بهذه المؤسسة.

ومنه نستخلص في الأخير، على أن تحسين العلاقات بين العمال والموظفين، يعد من أهم أساليب وطرق مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الإتصالية، وهذا من خلال تجسيد وتعزيز أواصر التعاون والتضامن والتفاعل، في إطار نسق تعاوني تشاركي واحد، يضمن تضافر الجهود التنظيمية وتأزر وتفاعل مختلف الفعاليات التنظيمية في إطار تحقيق وتجسيد أهداف وغايات هذه المؤسسة، وضمان التقسيم العادل والمنطقي لمختلف الأدوار والوظائف المسندة للأفراد الموظفين، وفق أسس علمية وتنظيمية صحيحة ومنطقية.

الجدول رقم (39): يمثل علاقة متغير الخبرة المهنية حول العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية

تيزي وزو

المجموع		تعزيز التعاون والابتكار		تغيير طرق العمل والتفكير		تحسين الوصول إلى المعلومات		تعزيز التواصل الفعال		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%20	5	%4	1	%8	2	%4	1	%4	1	أقل من 5 سنوات	
%32	8	%12	3	%8	2	%4	1	%8	2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	12	%4	1	%12	3	%16	4	%16	4	أكثر من 10 سنوات	
%100	25	%20	5	%28	7	%24	6	%28	7	المجموع	

قبل بداية التحليل الكيفي، لابد أن نبين بأن تعزيز التواصل الفعال وتغيير طرق العمل والتفكير، تمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، قد جاءت بنسب متساوية تمثل 28%، وسنقوم بالتطرق لكل مقترح بالترتيب، من خلال الإستناد إلى أعلى النسب وأدناها المسجلة في الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية. من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أنتعزير التواصل الفعال، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 16%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 8%، حيث تمتلك هاتين الفئتين مختلف المقومات والمهارات والمكتسبات التنظيمية والإدراك والحس الإداري الهام، الذي يجعلها تدرك أن تعميق وتحسين التواصل بين الموظفين يؤدي إلى ترسيخ العلاقة بين الإتصال والثقافة التنظيمية المناسبة والقوية، ومنه زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر 4%، وهي تتسم بمهارات وتجارب تنظيمية وإدارية قليلة ومحدودة، وهي بأمس الحاجة إلى التواصل والتفاعل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية، بهدف تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

منه نستنتج بأن تعزيز التواصل الفعال، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال إستحداث وإنشاء قنوات إتصالية بشكل نوعي ومكثف بهدف زيادة مستوى التعاون والتنسيق والتضامن بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية بهذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد تغيير طرق العمل والتفكير، حيث يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أنتعزير طرق العمل والتفكير، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال

والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 12%، حيث تتسم هذه الفئة بتوفر التجربة والخبرة العالية والكبيرة، التي تسمح لها بالإطلاع الجيد والإدراك العميق على أن مؤسسة البنك الوطني الجزائري، تعمل على إستحداث وتغيير مختلف الأنماط والأساليب الإدارية والتنظيمية، من خلال الإتصال الفعال، حتى تكون مسايرة لمختلف التطورات والتغيرات السائرة في المنظمات الحالية، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية تقدر بـ 8%، حيث تتسم الفئة الأولى من الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بقدرات وإمكانيات تنظيمية لا بأس بها، وهم على إطلاع كبير، بأن مؤسسة البنك الوطني الجزائري، تستهدف القيام بتغيير وتحديث أساليب العمل والتفكير الإداري التقليدية والروتينية، بأخرى حديثة وعصرية، وهذا بهدف تحقيق الإستمرارية والتطور والإستقرار، بناء على توفر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم ذات خبرات وتجارب تنظيمية متواضعة ومحدودة، فهم يستهدفون تطوير مهاراتهم ومستوى أدائهم، والذي يكون من خلال حرص مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، القيام بتحليل داخلي وخارجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإجراء تغييرات وتجديد مختلف الأنماط والوظائف والمهام والإستراتيجيات التنظيمية، حتى تكون ذات فعالية ونجاعة في زيادة الثقافة التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة.

منه نستنتج بأن التغيير وتجديد طرق العمل والتفكير، يمثل العلاقة بين إستخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال إستحداث وبناء ثقافة فكرية تنظيمية جديدة وحديثة، وكذا تحسين مختلف الأنماط والأساليب التنظيمية وجعلها ذات فعالية كبيرة وهامة، تساهم في تقديم مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو لخدمات ذات جودة عالية للزبائن والعملاء، خاصة وأن التغيير والتجديد في طرق العمل والتفكير، يعد أمرا ضروريا في وقتنا الحاضر .

وفي ثالث الترتيب نجد تحسين الوصول إلى المعلومات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أنتحسين الوصول إلى المعلومات، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 16%، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية تقدر بـ 4%، حيث يتبين لنا بأن الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، من ذوي الإمكانيات والخبرات والتجارب العالية، التي تجعلهم يطلعون بشكل جيد وكبير على أن تحسين الوصول إلى المعلومات، يكون من خلال توفير وإنشاء قنوات إتصالية فعالة وجيدة تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم ذات خبرة وحنكة وومارسة تنظيمية محدودة وهم بحاجة، إلى تدريب تكوين بهدف الوصول إلى المعلومات والبيانات بشكل كبير وتساهم في تحسين مستوى أدائهم المهني بشكل كبير .

منه نستخلص في الأخير بأنتحسين الوصول إلى المعلومات، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال إستحداث وتطوير مختلف الوسائل والقنوات الإتصالية النوعية والكمية، التي تساهم في التواصل والتفاعل الجيد بين مختلف المستويات الإدارية، ومنه تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن والعملاء، وهذا يعود إلى كون هذه المؤسسة تستهدف كسب رضا وتأييد العملاء والزبائن من خلال تحسين مستوى خدماتها، وهذا يكون عن تجسيد ثقافة إتصالية فعالة وناجعة تضمن الوصول إلى مختلف المعلومات والبيانات بشكل النوعي والكمي في كل الأوقات والظروف وهذا من أجل تحسين وتطوير مختلف الممارسات والوظائف الإدارية التنظيمية المختلفة .

وفيرابع الترتيب نجد تعزيز التعارف والإبتكار، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يجمعون على أنتعزير التعارف والإبتكار، يمثل العلاقة بين إستخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 12%، وهذه الفئة ذات ثقافة تنظيمية قوية إضافة إلى التمتع بحس الإلتزام والمسؤولية الكبيرة، وهذا ما يجعلهم يدركون أن تعميق التعارف بين الموظفين والعمال وتعزيز روح الإبداع والإبتكار، يساهم في تحسين العملية الإتصالية، ومنه تقديم الأداء الوظيفي الجيد والحسن والمناسب، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية تقدر بـ 4%، وهم ذات خبرات وتجارب تنظيمية متباينة ومختلفة، التي تكون عالية لدبالأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) وقليلة لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، إذ رغم ذلك ، فإنه يتوجب أن يكون هناك تفاعل وترابط وتنسيق بين هاتين الفئتين في إطار نسق تعاوني تضامني وتشاركي واحد، يضمن تحقيق الأهداف والغايات والمصالح العامة لمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو .

منه نستخلص في الأخير بأنتعزير التعارف والإبتكار، يمثل العلاقة بين إستخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، وفق أسس صحيحة وسليمة وهامة وهذا في إطار تنظيمي وقانوني مناسب، يعمل على تشجيع وتحفيز مختلف الفعاليات التنظيمية على تقديم أراء جديدة وحديثة، تصب في تحقيق الريادة والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

#### 4-1 عرض وتحليل النتائج الجزئية للدراسة

1- أكثر من 68%، من أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن الإتصال الرسمي، يمثل الإتصال السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، يتمثل في الإتصال الذي يتم وفق

أسس وإجراءات إدارية وقانونية صارمة ودقيقة ومضبوطة، ويشترط أن يكون مسنودا أي مكتوبا، من أجل الضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار

2- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الوسائل الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، وتتمثل في الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الصفحة الرسمية للمؤسسة عبر موقع الفايسوك، البريد الإلكتروني، شبكة الأنترانات....إلخ وهذه الوسائل الإتصالية الحديثة ذات فعالية كبيرة ، في ضمان الفعالية والنجاعة وفي توفير الجهد والوقت في إنجاز مختلف الوظائف والأدوار.

3- غالبية الأفراد المبحوثين، يقرون على أن الإجتماعات، تمثل أهم الوسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.57%، حيث تسمح بتبادل مختلف الآراء والأفكار ووجهات النظر بين مختلف الموظفين بهذه المؤسسة ، وجها لوجه وفي إطار شفاف ، حول مختلف القضايا والمسائل والتحديات والرهانات المتعلقة بهذه المؤسسة في إطار ديمقراطي تشاركي حسن وجيد

4- معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على وصول الرسائل بشكل واضح وفي الوقت المناسب للموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا مؤشر جيد على وجود دقة ووضوح وفهم وإدراك عميق لمحتويات ومضامين الرسائل الإتصالية، من دون غموض أو لبس أو تعقيد أو إبهام، مما يسمح لهم بأداء الوظائف والمهام والأدوار بشكل جيد وسليم

5- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون قيام مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بدورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين أحيانا، بنسبة تمثل 68%، وهذا من أجل تطوير وتحسين مستوى أساليبها وأنماطها الإدارية والتنظيمية والإتصالية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني للموظفين، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن والعملاء

6- غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن اللغة الفرنسية، تعد من أهم اللغات الأكثر استخداماً في العملية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 53.66%، وهذا يعود إلى كون أغلب المعاملات الإدارية، تتم من خلال اللغة الفرنسية، ووفق نصوص وإجراءات قانونية وتنظيمية .

7- معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون وجود عقد للإجتماعات والمقابلات بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا يدل على الطابع الديمقراطي والتشاري والتشاركي بهذه المؤسسة، والحرص على تفعيل عملية التواصل والتفاعل من أجل زيادة فعالية هذه المؤسسة التنظيمية

8- غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بأن إستراتيجية العلاقات العامة من أهم نوع الإستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداماً بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.21%، إذ أن العلاقات العامة تعد وظيفة إدارية واتصالية وتشاورية، التي تعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم بين الجمهور الداخلي والخارجي

9- غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال، يعد من أهم أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهذا من خلال تشجيع أسس التضامن والتساند والاتصال في إطار الجماعة التنظيمية ، ويكون من خلال تعزيز أواصر الود والإحترام والتقدير المتبادل، وتجنب مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية الموجودة بين الموظفين

10- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون وجود مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو في تحقيق التفاهم والإستقرار، بنسبة تمثل 88%، إذ يعد الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو العنصر الأساسي، في

تحقيق التنسيق والتفاعل والإتفاق المشترك في التصورات والأفكار والسلوكيات والعادات والقيم التنظيمية، في إطار الجماعة الواحدة، وتحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة

**11-** غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على تأثير الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العلاقة بين المدير والموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر 52%، وهذا من خلال الحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر والآراء بين المدير والموظفين، في إطار ديمقراطي وشفاف وحر، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بأهميتهم وفعاليتهم في هذه المؤسسة وفي تقديم الأداء الجيد والحسن

**12-** معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون مساهمة الإتصال الداخلي في التأثير وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بشكل متوسط بنسبة تمثل 58%، وهذا نتيجة وجود عوامل أخرى، تؤثر على تحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري، مثل: الصراعات التنظيمية الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية، مما يتوجب على الإدارة العليا، ضرورة العمل على تدارك هذه المعوقات

**13-** معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهذا يعود إلى نقص التكوين والتدريب لدى الموظفين في مجال إستخدام تكنولوجيا الإتصال والإعلام، مما يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة ضرورة، تدارك الأمر من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية مكثفة ونوعية لتحسين مستوياتهم بشكل جيد وفعال

**14-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الأسس والمبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وأهداف المؤسسة تعد من أهم مدلولات الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 48%، أي مجموع القوانين

والإجراءات واللوائح والإجراءات، التي تحدد وتوضح توجهات ومهام وأهداف المؤسسة وضوابط وقواعد العمل وغايات المؤسسة، والحقوق والواجبات المتعلقة بالعمال

15- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإحترام يعد من أهم قيم الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 35%، إذ يقوم على أساس الرفع من قيمة وشأن العامل أو الموظف وتجنب الحط والتقليل من شخصه ومكانته أمام الموظفين الآخرين والإستهانة به، كون المؤسسة تمثل نسقا ونظاما من العلاقات القيمة والتصورات التنظيمية والأحاسيس المتبادلة بين الموظفين والعمال

16- غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن وجود لوائح وقوانين تنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا يدل على وجود نظام صارم وحازم ودقيق على مستوى هذه المؤسسة، الذي يضمن تحديد الحقوق والواجبات لدى العمال والموظفين ونطاق السلطة والمسؤولية والإشراف والإجراءات التأديبية والإنضباطية

17- معظم أفراد الدراسة، يؤكدون على أن زيادة الإهتمام بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء، من أهم كيفية تحديد اللوائح والقوانين التنظيمية للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 75%، ويكون ذلك من خلال الحرص على أهمية الأداء الوظيفي للموظفين والعمل على تطوير وتحسين الأساليب والأنماط التنظيمية الإدارية

18- معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون حصول العمال على تقدير وإحترام الرؤساء في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وهذا أمر أساسي وضروري في المؤسسة، يؤدي إلى شعور الموظفين بقيمة وجودهم وقيمة فعاليتهم وأدائهم في التنظيم الذي ينتمون إليه، وهذا يؤدي إلى الحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بكل قوة وعزيمة وإرادة، من خلال وجود مبدأ الإلتزام الوظيفي وروح المسؤولية والجدية

**19-** غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن التعاون والتفاهم من أهم العلاقات الموجودة بين العمال في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 47.22%، من خلال تجسيد مبدأ روح الفريق الواحد والعمل في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة وتقسيم العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة

**20-** معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن النمط التوجيهي، يعد من أهم أنماط القيادة السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.84%، وهذا من خلال توجيه الموظفين والعمال نحو الأداء الوظيفي المناسب، وتصحيح وضبط مختلف التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير الصحيحة، وتشجيع السلوكيات السليمة التي تتناسق وتتناغم مع أهداف وغايات هذه المؤسسة

**21-** يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن دور التواصل والقيادة والدور التوجيهي، يعدان من أهم الأدوار الرئيسية المتعلقة بالاتصال الداخلي المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثل 26.66%، لكل واحدة منها، إذ يكون الدور التواصل والقيادة، من خلال تفاعل المدير مع الموظفين وفتح مختلف فضاءات وقنوات النقاش والحوار الهادف في إطار الديمقراطية التشاركية، تتيح التعبير عن مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات، مع القدرة على قيادتهم وتوجيههم بشكل مناسب وجيد، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، دون إتباع أساليب تسلطية وإكراهية، وهذا يكون من خلال الإعتماد على شخصيته المؤثرة والكاريزما التي يتمتع بها القائد، من أجل التأثير على تصرفات وسلوكيات الموظفين

**22-** غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن توفير فرص لتبادل الأفكار والتواصل الفعال، يعد من أهم طرق كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43.75%، وهذا من خلال تهيئة وخلق الأجواء

والفضاءات الإتصالية والتفاعلية، من أجل تعزيز وتعميق النقاش والحوار وتبادل وانتقال الأفكار والآراء شكل فعال وإيجابي والمساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والسليمة.

**23-** معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن توفير قنوات إتصال فعالة، يعد من أهم الإستراتيجيات المتبعة لتعزيز الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.11%، إذ يجب أن تكون هذه القنوات الإتصالية ذات نجاعة كبيرة، من أجل تحقيق التفاعل الجيد والاتصال البناء بين مختلف المستويات الإدارية، وفي إطار الجماعة التنظيمية الواحدة

**24-** غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90%، ويكون ذلك من خلال تبادل مختلف المعلومات والعادات والسلوكيات والقيم والأفكار والتصورات المشتركة بين الموظفين في إطار فضاء متفتح، وتكريس قيم التعاون والتفاهم والتقدير والإحترام، من أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم.

**25-** غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن تعزيز الثقة، يعد من أهم طرق مساهمة نوعية الاتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.21%، أي تكون العلاقات بين العمال والموظفين وفق أسس الإحترام والتقدير، وعدم وجود خلافات ومشاكل تؤثر على السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة

**26-** معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون تأثير نقص الاتصال الداخلي في تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة وضعف الأداء التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، حيث أن غياب الإتصال الداخلي يساهم بشكل سلبي في ضعف الروابط والصلات

الإجتماعية بين الموظفين والعمال وعدم تجسيد مبدأ الفريق الواحد والجماعة، مما يؤدي إلى التأثير السلبي في القيام بمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة.

**27-** غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يجمعون على أن الوسائل الإتصالية الحديثة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 48%، وهذا يعود إلى وجود إرادة لدى مؤسسة البنك الوطني الجزائري في عصرنة قطاع خدماتها ووظائفها المالية والإدارية الموجهة إلى الزبائن والعملاء هدف نيل رضاه وقبولهم وإستحسانهم وتحقيق السرعة والفعالية، وتوفير الوقت والجهد والمال من خلال إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي والموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة والبريد الإلكتروني

**28-** غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يجمعون على أن عدم التحكم في التكنولوجيا، يعد من أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، خصوصا أن هذه الفئة من الأفراد المبحوثين ذات مقومات وقدرات ومكتسبات علمية ومعرفية كبيرة، تسمح لها بإدراك أن عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، يؤثر بشكل سلبي في الإتصال الجيد وأداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد وسليم.

**29-** غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد الذين لهم خبرة مهنية ، (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن تعزيز التعاون والتواصل بين العمال من أهم أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 16%، لكل واحدة منهما، حيث تتوفران على مقومات ومهارات وإمكانيات تنظيمية وإدارية عالية، تسمح لها بالإطلاع والتعرف الواسع والعميق على أن الإتصال الداخلي الفعال والجيد بين الموظفين على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو، يمكنهم من تعميق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، في إطار فضاء عمومي ديمقراطي متفتح،

وفي ظل الجماعات التنظيمية، ومنه تجسيد النجاعة والفعالية التنظيمية السليمة والجيدة بهذه المؤسسة .

**30-** غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن دعم ثقافة الحوار، يعد من أهم أساليب مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في تحسين العملية الاتصالية، بنسبة تمثل 20%، حيث تتميز بتوفر الخبرة والتجربة التنظيمية والإدارية، التي تسمح لها بالإطلاع التام والجيد والشامل على أن القائد الحقيقي والواقعي، يعمل على تعزيز وتعميق ثقافة التواصل لدى الموظفين من خلال فتح النقاش وتبادل الآراء المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة المعلومات والبيانات، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، التي تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية بهذه المؤسسة .

**31-** معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون على أن تعزيز التواصل الفعال، يمثل العلاقة بين استخدام الاتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 16%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 8%، حيث تمتلك هاتين الفئتين مختلف المقومات والمهارات والمكتسبات التنظيمية والإدراك والحس الإداري الهام، الذي يجعلها تدرك أن تعميق وتحسين التواصل بين الموظفين يؤدي إلى ترسيخ العلاقة بين الإتصال والثقافة التنظيمية المناسبة والقوية، وفق أسس صحيحة وسليمة وجيدة.

#### 2-4 النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك الوطني الجزائري توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد الوسائل الحديثة من أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو وهذه الوسائل ذات فعالية كبيرة في ضمان الفعالية والنجاعة وفي توفير الجهد والوقت في إنجاز مختلف الوظائف والأدوار.

- تعتبر اللغة الفرنسية من أهم اللغات الأكثر إستخداما بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو
- الإحترام يعد من أهم القيم الثقافية التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، كون المؤسسة تمثل نسقا ونظما من العلاقات القيمية والتصورات التنظيمية والأحاسيس المتبادلة بين الموظفين.
- تمثل إستراتيجية العلاقات العامة من أهم أنواع الإستراتيجية الإتصالية الأكثر إستخداما في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو، فتعد العلاقات العامة وظيفة إدارية وإتصالية، تشاورية التي تعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم بين الجمهور الداخلي والخارجي.
- يعتبر تعزيز التعاون من أهم أهداف الإتصال الداخلي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو.
- يعتمد البنك الوطني الجزائري على مجموعة من اللوائح والقوانين التنظيمية التي تحدد الإنضباط في العمل وهذا ما يدل على وجود نظام صارم ودقيق على مستوى هذه المؤسسة.
- يستخدم البنك الوطني الجزائري الإتصال الداخلي كونه يلعب دورا هاما في إدارة التغيير داخل المؤسسة فيساهم في توجيه الموظفين وتقديم الدعم اللازم خلال فترات التحول التنظيمي.
- يساهم الإتصال الداخلي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو في حل النزاعات بين الموظفين بشكل أسرع وأكثر فعالية، وذلك من خلال توفير قنوات واضحة للتعبير عن المشكلات والشكاوى ومعالجتها بطريقة منظمة.
- الإتصال الداخلي يعزز من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تماسكا وتعاوننا.

خاتمة

## خاتمة:

في ختام هذه الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري، يتبين لنا الأهمية البالغة التي يمثلها الاتصال الداخلي في تحقيق التماسك المؤسسي وتعزيز القيم المشتركة بين الموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال يسهم في خلق بيئة عمل متكاملة، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بشكل شفاف ومستمر، مما يعزز من روح الفريق ويسهم في تحسين الأداء المؤسسية.

لقد أثبتت الدراسة أن الاتصال الداخلي ليس مجرد أداة لتبادل المعلومات، بل هو وسيلة فعالة لتوجيه السلوكيات وتعزيز الالتزام برؤية وأهداف المؤسسة. وقد تبين أن البنك الوطني الجزائري يمتلك العديد من الممارسات الجيدة في هذا المجال، إلا أن هناك دائماً مجالاً للتحسين والتطوير.

ومن هذا المنطلق، نوصي بإعطاء أولوية قصوى لتعزيز قنوات الاتصال الداخلي وتطويرها بشكل يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة. كما نوصي بضرورة تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مستمرة للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم التواصلية وتعزيز قدرتهم على التفاعل بفعالية داخل بيئة العمل.

في النهاية، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في تقديم رؤى واضحة حول أهمية الاتصال الداخلي ودوره الحيوي في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة. وندعو إلى استثمار هذه النتائج في صياغة سياسات واستراتيجيات تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للبنك ويساعد في تحقيق تطلعاته المستقبلية.

• قائمة المصادر والمراجع:

• المراجع باللغة العربية:

أ - القواميس والمعاجم:

1. العلاق بشير عباس، المعجم الشامل للمصطلحات العلوم الإدارية المحاسبية، التمويل

والمصاريف، إنجليزي، عربي، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2014

2. قاموس الوسط الحديث، منجد عربي \_ عربي، ط1، منشورات أيوب، الجزائر، 2013.

أ \* الكتب:

1. إين المنصور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، دم ن، 2003.

2. أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار

الجامعة الإسكندرية، 2000.

3. أبو بكر مصطفى محمود والبريدي عبد الرحمان، الاتصال المعال، دط، الدار الجامعة

الإسكندرية، مصر، 2022.

4. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعة

للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2003.

5. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعة

دط، الإسكندرية، مصر، 2003.

6. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1986.

7. إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا الثقافية، دط، دار النشر للثقافة، الدوحة، قطر،

1986.

8. بركان دليلة، الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،

عمان، 2017.

9. بلخيري رضوان، جبري سارة، مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر

والتوزيع، الجزائر، 2013.

- 10 لخيري رضوان، مدخل إلى الإتصال المؤسساتي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 11 بوخولوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
- 12 جاد الرب محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2009.
- 13 جرينبرج، جيرالد وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 14 حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دط، دار الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.
- 15 حنيفة عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، بيروت، 1991.
- 16 داولينغ غارهام، تكوين شركة الهوية والصورة والأداء، ترجمة وليد شحادة، ط1، مطبعة العيكات المملكة العربية السعودية، 2003.
- 17 درويش عبد الرحيم، مقدمة إلى علم الإتصال، دط، مكتبة نانسي دمياط، 2006.
- 18 دعبس محمد يسرى إبراهيم، الإتصال والسلوك الإنساني السلسلة 18 البطاش، سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 19 دليو فضيل، الإتصال ومفاهيمه نظرياته وسائله، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 20 ذرة عبد البارئ محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 21 الساعتي سامية حسن، الثقافة والشخصية بحث في علم الإجتماع، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- 22 السلطان محمد صاحب، العلاقات العامة وسائل الإتصال، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23 الشريف علي، سلطان محمد، المدخل المعاصر في المبادئ الإدارية العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

- 24 الضامن منذر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، دط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 25 الطعامنة محمد، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات، القطاع العام بالأردن، المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، دط، عمان، الأردن، 2001.
- 26 عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الإتصال في مجالات التعليمية، دار الكتاب، القاهرة المصرية، 1974.
- 27 عبد الحميد محمد، نظريات الإعلام والاتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب القاهرة، 2000.
- 28 عبد الله جبلي: المجتمع والمعرفة الشخصية، دط، دار المعرفة الإجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 29 عبيدات محمد وآخرون البحث العلمي وأدواته وأساليبه، دط، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، 1998.
- 30 عدون ناصر دادي، الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 31 عفيف صديق محمود، عبد الهادي أحمد إبراهيم السلوك التنظيمي، دراسة في تحليل البيروقراطية المصرية، ط 10، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003.
- 32 العلاق بشير عباس، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوي والعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32 عليان ربحي مصطفى، غنيم محمد عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 33 عيساني رحيمة الطيب، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 34 فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 35 مبارك محمد الطاوي، البحث العلمي أسس وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.

- 36 مروة فاطمة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004.
- 37 مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 38 ملحم سامي محمد، مناهج التربية وعلم النفس، ط2، النشر والتوزيع، 2017.
- 39 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي على الثقافة التنظيمية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 40 موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط3، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 41 ناصر محمد، العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

## ج المذكرات والرسائل الجامعية:

### أ أطروحات الدكتوراه:

- 1 دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2017|2018.

### ب رسائل الماجستير:

- 1 أحمد أسعد، عكاشة محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة 1 للإتصالات Pattel بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- 2 البلوي محمد سليمان، التمكن الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية، من وجهة نظرية رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.

- 3 حواش مازن سليمان، الإتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس، باتنة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية علوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005 / 2006.
- 4 سالم إيان، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة دالة الألمنيوم ALGAL ووحدة EARA بالمسيلة 1، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 5 معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، 2008/2009.
- 6 شرفي عبد العقال حفيضة، أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2015
- 7 المنصورية محبوبي، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019 / 2020.
- 8 جنفر وفاء، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، بورقلة، 2013 / 2014.

## د- المجلات والمطبوعات:

- 1 بلقاضي الأمين، "الإتصال الداخلي للمؤسسة" مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، العدد 2، 31 ديسمبر 2014.
- 2 بوعلي نور الدين، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014.

- 3 بوهادن يمين، " هل توجد إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة " مجلة العلوم الإنسانية، بجاية، العدد 29، جويلية 2006
- 4 حريزي موسى بن إبراهيم، غربي صبرينة، " دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الإجتماعية والتربوية والنفسية " مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2013.
- 5 الصرابر خالد أحمد، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأردن " مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مج 27، 2011.
- 6 عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ قوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة " مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، سوريا، المجلة 26، العدد 2، 2010.
- 7 العتيبي آدم الغازي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلة 1 العدد 1، 1999.

### المطبوعات:

1. بوحوش عمار ودبات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. العزي عبد الرحمان، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

### • المقابلات:

1. مقابلة مع السيد: قانة إبراهيم، القائم بالإتصال على مستوى البنك الوطني الجزائري بتيزي وزو، يوم 14. 05. 2024 على الساعة 10:30.
2. مقابلة مع السيدة شابي زينة المختصة في التجارة الخارجية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو يوم 14. 05. 2024 على الساعة 13:00.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Westphalen Marie-Hélène ; le dictionnaire ; les pratiques professionnelles de la communication ; édition Traugott ; Paris ; 1992.
2. Westphalen Marie-Hélène; la communication. édition ; Dunod ; France Paris ; 1995.

### المواقع الإلكترونية:

1 <https://www.bna.dz> 2024.

2 1 <https://www.ennouchour.com>. Caci. Dz // entreprise 2144 8 / bna banque nationale d'algerie. Ap.tizi ouzou. 23/07/2024.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول :

دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة  
الخدمائية

دراسة حالة وكالة البنك الوطني رقم 583 بولاية تيزي وزو BNA .

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

**تخصص: اتصال تنظيمي**، فالرجاء منكم القراءة المتأنية والإجابة على الاستمارة بكل موضوعية، وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بتساؤلات البحث. علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ضع علامة ( x ) أمام العبارة المناسبة.

إشراف الأستاذ:

مصطفى بورزامة .

إعداد الطالبين :

- أحلام سيدي معمر .
- ليديّة تامدة .

البيانات الشخصية:

1 - الجنس: ذكر  أنثى

2 - السن: أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

50 سنة فما فوق

متزوج(ة)

3- الحالة الاجتماعية: أعزب

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متوسط

4 - المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

5 الأقدمية في العمل :

• أقل من 5 سنوات

• من 5 إلى 10 سنة

• أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري.

6 ما نوع الاتصال الداخلي السائد في مؤسساتكم؟

• رسمي

• غير رسمي

• الاثنين معا

7 ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

• الوسائل التقليدية

• الوسائل الحديثة

8 ما هي الوسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها مؤسساتكم؟

• اللقاءات

• الندوات

• المؤتمرات

• الاجتماعات

• الاتصال الهاتفي

أخرى أذكرها .....

9 هل الرسائل تصلك بشكل واضح وفي الوقت المناسب؟

نعم •

لا •

10 هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال؟

دائما •

نادرا •

11 ما هي اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري؟

اللغة العربية •

اللغة الأمازيغية •

اللغة الفرنسية •

12 هل تقام الاجتماعات والمقابلات بالبنك الوطني الجزائري؟

نعم •

لا

13 ما نوع الإستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في البنك الوطني الجزائري؟

إستراتيجية الإعلان والتسويق •

إستراتيجية العلاقات العامة •

• إستراتيجية الاتصال الداخلي

• إستراتيجية الحوار

أخرى أذكرها .....

14 ما هي أهداف الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

• تعزيز التعاون والتواصل بين العمال

• زيادة الكفاءة

• نقل المعلومات والتوجيه

• تحسين خدمة العملاء

• تعزيز روح الفريق

أخرى أذكرها .....

15 هل الاتصال داخل المؤسسة يحقق التفاهم والاستقرار؟

لا

نعم

16 هل الاتصال الداخلي يزيد من فعالية العلاقة بين المدير والموظفين؟

• يؤثر

• يؤثر نوعا ما

• لا يؤثر

17 هل تعتقد أن الاتصال الداخلي في مؤسستكم يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة؟

بشكل متوسط

بشكل عالي

18 ما هي المعوقات الاتصالية داخل البنك الوطني الجزائري؟

تنوع الثقافات

صعوبة التواصل

اللغة المستخدمة

عدم التحكم في التكنولوجيا

**المحور الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري.**

19 ما مفهومكم للثقافة التنظيمية؟

مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل داخل المؤسسة.

مجموعة من المعتقدات وتوقعات والمعاني والرموز والممارسات والقيم التي تشترك فيها

المؤسسة.

هي أسس ومبادئ وقوانين تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وأهداف المؤسسة.

20 ما هي القيم الثقافية التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟

• الاحترام

• الشفافية

• الاحترافية

• الابتكار

21 هل هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل؟

لا

نعم

22 إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟

• تزيد من الإلزام بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء

• تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود

• تفتقد لقوة التأثير، وجودها أمر شكلي

23 هل يحضى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل؟

لا

نعم

24 ما طبيعة العلاقات بين العمال في البنك الوطني الجزائري؟

• التعاون والتفاهم

• التحديات والصعوبات

• عوامل بناء العلاقات الايجابية

• تجارب شخصية

25 ما نوع نمط القيادة السائد في البنك الوطني الجزائري؟

• تحفيزي

• توجيهي

26 كيف يساهم القائد بمؤسستكم في تحسين العملية الاتصالية؟

• يدعم ثقافة الحوار

• تحسين العلاقات بين العمال

• متابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل

• يعطي المثل في الثقافة والعمل

لمحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالثقافة التنظيمية.

27 ما هي الأدوار الرئيسية التي يلعبها الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية؟

دور توجيهي

دور إعلامي

دور تشجيعي

دور تقييمي

دور التواصل والقيادة

28 كيف يساهم الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية؟

• تعزيز التفاعل المباشر بين أفراد المؤسسة

• توفير فرص لتبادل الأفكار والتواصل الفعال

• بناء علاقات

أخرى اذكرها .....

29 ما هي الاستراتيجيات التي تتبعونها لتعزيز الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية؟

توفير قنوات اتصال فعالة

تشجيع التواصل الثنائي

توفير التوجيه والتدريب

تعزيز الشفافية والمشاركة

تكريس القيم والمبادئ التنظيمية

30 هل ترى أن نوعية الاتصال الداخلي يعكس القيم والمبادئ التي يحتكم إليها الثقافة

التنظيمية؟

لا

نعم

31 إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

• الشفافية

• التواصل الفعال

• الاستماع الفعال

• تعزيز الثقة

32 ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال والثقافة التنظيمية بمؤسسة البنك الوطني

الجزائري؟

تعزيز التواصل والتفاعل

تحسين الوصول إلى المعلومات

تغيير الطرق والعمل والتفكير

تعزيز التعاون والابتكار

33 هل يمكن أن يؤدي نقص الاتصال الداخلي إلى تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة

وضعف الأداء التنظيمي؟

لا

نعم

34 ما هي أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها لتعزيز الاتصال الداخلي وتحسين ثقافة

التواصل في المؤسسة؟

• التواصل الفعال

• إنشاء منصات لتبادل المعرفة والمعلومات

• توجيه الإدارة للتواصل المفتوح والشفاف

أخرى اذكرها.....

ملحق رقم (02):

دليل المقابلة:

مقابلة مع السيدة قانة براهيم القائم بالإتصال في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو على الساعة 10:30 يوم 14. 05. 2024 .

- س1 ما مفهومكم للثقافة التنظيمية؟

- س2 ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

- س3 هل هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل؟

- س4 ما هي اللغة الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

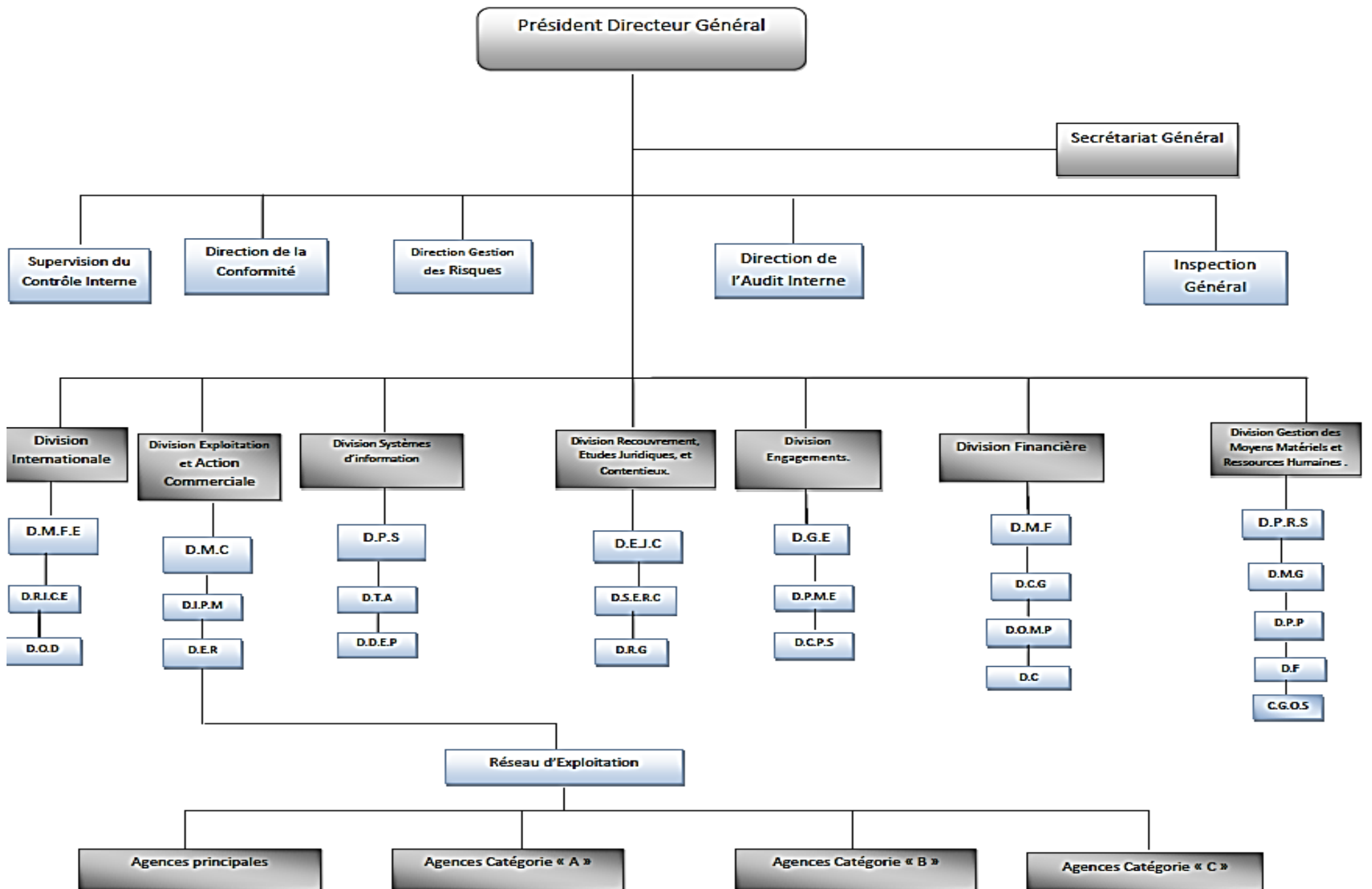
- س5 ما هي الإستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسساتكم في مجال الاتصال؟

مقابلة مع السيدة شابي زينة المختصة في التجارة الخارجية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو على الساعة 13:00 يوم 14. 05. 2024 .

- س1 هل تقوم مؤسساتكم بدورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال؟

- س2 كيف يساهم القائد بمؤسساتكم في تحسين العملية الاتصالية؟

- س3 فيما تتمثل المعوقات التي تواجهها مؤسساتكم؟



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
أ	مقدمة عامة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
8 – 6	1 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
9 – 8	2 أسباب إختيار الموضوع
10 – 9	3 أهمية الدراسة
11	4 أهداف الدراسة
11	5 نوع الدراسة
17 – 12	6 منهج الدراسة وأدواته
19 – 18	7 مجتمع البحث وعينة الدراسة
23 – 19	8 تحديد مفاهيم الدراسة
29 – 23	9 الدراسات السابقة

## الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإتصال الداخلي

34 – 33	المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي
36 – 35	المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي
40 – 37	المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي
43 – 42	المبحث الرابع: أهداف الإتصال الداخلي
45 – 43	المبحث الخامس: أهمية الإتصال الداخلي
46 – 45	المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي

### الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

50 – 49	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
52 – 50	المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
56 – 53	المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
59 – 57	المبحث الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية
61 – 59	المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية
64 – 63	المبحث السادس: وظائف الثقافة التنظيمية

### الإطار التطبيقي

#### عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

67	1 تعريف مؤسسة BNA
	2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة BNA
68	3 البطاقة الفنية لمؤسسة BNA
	4 عرض وتحليل النتائج
114 – 69	1.4 التحليل الكمي والكيفي لجداول البسيطة

159 – 115	2.4 التحليل الكيفي للجداول المركبة	
	5 نتائج الدراسة	
167 – 160	1.5 النتائج الجزئية للدراسة	
169 – 168	2.5 النتائج العامة للدراسة	
171	خاتمة	
178 – 172	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
<b>فهرس الجداول</b>		
<b>الصفحة</b>	<b>العنوان</b>	<b>رقم</b>
<b>الجداول البسيطة</b>		
69	توزيع العينة وفق متغير الجنس	<b>01</b>
70	توزيع العينة وفق متغير السن	<b>02</b>
71	توزيع العينة وفق متغير الحالة الإجتماعية	<b>03</b>
73	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	<b>04</b>
74	توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	<b>05</b>
75	طبيعة الإتصال السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري ببتيزي وزو	<b>06</b>
77	لوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى البنك الوطني الجزائري ببتيزي وزو	<b>07</b>

78	أهم الوسائل الإتصال الشفوية المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	08
80	مدى وصول الرسائل بشكل واضح وفي الوقت المناسب للموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	09
81	مدى قيام مؤسسة البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو بدورات تكوينية لتحسين مهارات الإتصال	10
82	اللغات الأكثر إستخداما في العملية الإتصالية في البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	11
83	مدى وجود عقد الإجتماعات والمقابلات على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	12
85	نوع الإستراتيجية الإتصالية الأكثر إستخداما في البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	13
86	أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	14
88	مدى مساهمة الإتصال الداخلي على مستوى البنك الوطني الجزائري في تحقيق التفاهم والإستقرار	15
89	مدى تأثير الإتصال الداخلي في زيادة فعالية العلاقة بين المدير والموظفين على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	16
90	مدى مساهمة الإتصال الداخلي في التأثير وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	17
92	أهم المعوقات الإتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	18
93	مفاهيم الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	19
95	أهم القيم الثقافية التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بتييزي وزو	20

96	مدى وجود لوائح وقوانين تنظيمية محددة للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	21
97	كيفية تحديد اللوائح والقوانين للإنضباط في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	22
99	مدى حصول العمال على تقدير وإحترام الرؤساء في العمل على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	23
100	طبيعة العلاقات الموجودة بين العمال البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	24
102	نوع نمط القيادة السائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	25
103	كيفية مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو في تحسين العملية الإتصالية	26
104	أهم الأدوار الرئيسية المتعلقة بالإتصال الداخلي المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	27
106	كيفية مساهمة الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	28
107	الإستراتيجيات المتبعة لتعزيز الإتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	29
108	مساهمة نوعية الإتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	30
109	كيفية مساهمة نوعية الإتصال الداخلي في إنعكاس القيم والمبادئ المحتكم إليها من خلال الثقافة التنظيمية على مستوى البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	31
111	العلاقة بين إستخدام الإتصال والثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	32
112	مدى نقص الإتصال الداخلي في تدهور العلاقات بين أفراد المؤسسة وضعف الأداء التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	33
113	أفضل الممارسات الممكنة اعتمادها لتعزيز الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري بـتيزي وزو	34

## الجدول المركبة

115	علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو	35
123	علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية حول أهداف الإتصال الداخلي بالبنك الوطني الجزائري بتيزي وزو	36
137	علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية حول أهم المعوقات الاتصالية الموجودة على مستوى البنك الوطني الجزائري بولاية تيزي وزو	37
148	علاقة متغير الخبرة المهنية حول كيفية مساهمة القائد على مستوى البنك الوطني الجزائري بتيزي وزو	38
155	علاقة متغير الخبرة المهنية حول العلاقة بين إستخدام الإتصال والثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري بتيزي وزو	39

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
36	وسائل وتقنيات الاتصال الداخلي	01
46	وظائف الثقافة التنظيمية	02