

عنوان البحث

فاعلية الاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة

بحث مقدم ضمن

مادة/ منهجيات البحث في العلاقات العامة

إعداد الطالبة/ أمل عباس عبد القادر حكيم

الرقم الأكاديمي/241002357

العام الدراسي

٢٠٢٣



اهداء لمن اهداني النجاح وفرصة ان أكون ضمن صفوف حملت
الماجستير اهدي نجاحي لزوجي وفخري وسندي في هذه الحياة

الدكتور خالد شربيني

مقدمة:

تُولي معظم المؤسسات اهتمامًا كبيرًا نحو الاتصال التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات في مجال المعرفة والمعلوماتية بغرض تعزيز مهامها ونواتجها وتحقيق أهدافها. فمعلوم في هذا العصر أن جميع أنشطة وأعمال المؤسسة صارت مرتبطة بالمعلومات وتكنولوجيا المعرفة. هذا التطور المطرد أدى إلى التفاعل السريع المباشر للمؤسسة في مجال الاتصال وحفظ واسترجاع وعرض المعلومات بأساليب ووسائل رقمية في إطار ما يعرف بالاتصال الإلكتروني الذي أصبح ضرورة حتمية نظرًا لدمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أعمال وأنشطة المؤسسة.

ازدادت أهمية الاتصال التنظيمي في هذا العصر في تحقيق تميز المؤسسة في أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وبثّ روح الجماعة وعمل الفريق داخل المؤسسة، وهذا يدعم ويعزز كفاءتها الإنتاجية ويحقق التجديد والدينامية. وقد ساهم تطور التكنولوجيا الرقمية في مجال الاتصال والمعلومات في إحداث تحول كبير في طرق إدارة المؤسسة لمشاريعها وأنشطتها. لذلك ظهرت الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال الاتصال والمعلومات، التي جعلت الحصول على المعلومات وتوصيلها للعملاء يتم بصورة آنية، مما يمكّن المؤسسة من الاحتفاظ بأسواقها وعملائها.

يتضح من هذا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحدثت تغييرًا جذريًا في آليات اتصال المؤسسة مع العملاء والمتعاملين والمؤسسات الأخرى. فقد ظهرت تقنيات اتصال رقمية فعالة وسريعة كالإنترنت والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو. هذه التكنولوجيا الرقمية ساهمت في تمكين المؤسسات والأفراد من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بشكل آني.

مشكلة الدراسة:

إن عملية الاتصال التنظيمي عملية مشتركة بين أقسام المؤسسة وبين المؤسسة والأطراف الأخرى من مؤسسات ومتعاملين وعملاء. وهذا يحتم ضرورة تحقيق فاعلية الاتصال التنظيمي وتوفير كافة العوامل الممكنة التي تكفل تحقيق تلك الفاعلية. ومن أهم تلك العوامل توافر التكنولوجيا الرقمية والعاملين المدربين بشكل جيد على استخدامها وتوظيفها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها بين مثالياتها ووصولها للميزة التنافسية بين نظيراتها من المؤسسات الأخرى. إن كثيرًا من المؤسسات تواجه مشاكل وصعوبات في تقدير أهمية دور التكنولوجيا الرقمية والاتصال التنظيمي الرقمي. ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في بيان ضرورة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الاتصال التنظيمي ليقوم عليها ويتم من خلالها وبيان طرق تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي للنهوض بالمؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها بتميز وبصورة تنافسية.

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية.

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة حيث أنها تناولت مفهومي الاتصال التنظيمي والذي يعتبر ركيزة الأعمال والأنشطة الإدارية ويتحقق من خلاله التكامل والتنسيق بين أقسام المؤسسة؛ والتكنولوجيا الرقمية باعتبارها أهم آلية لتحقيق الاتصال التنظيمي الآني والفعال. كما قد تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية بدراسة جديدة تشرح العلاقة بين مدى فاعلية الاتصال التنظيمي القائم على توظيف التكنولوجيا الرقمية خاصة في ظل قلة البحوث التي استعرضت هذه العلاقة.

الأهمية التطبيقية:

إمكانية استفادة إدارات المؤسسات من هذه الدراسة من خلال الاستفادة من نتائج قياس مستوى فاعلية الإتصال التنظيمي الذي يعمل من خلال التكنولوجيا الرقمية، والعمل بتوصيات ومقترحات الدراسة للارتقاء بأداء المؤسسات وضمان تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية التي تكفل لها الميزة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

أهداف الدراسة:

- للقوف على ملامح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم تحديد عدد من الأهداف، ومن أهمها ما يلي:
- ١- الكشف عن فاعلية الاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ٢- بيان الدور الحيوي للاتصال التنظيمي في المؤسسة.
 - ٣- استكشاف الدور الفعال للتكنولوجيا الرقمية في تسريع أعمال المؤسسة.
 - ٤- إبراز العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا الرقمية ومدى فاعلية الاتصال التنظيمي للمؤسسة.

تساؤلات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

- ١- ما مدى فاعلية الاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ٢- ما ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟
- ٣- ما ماهية التكنولوجيا الرقمية؟
- ٤- ما العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا الرقمية وتعزيز الاتصال التنظيمي للمؤسسة؟

فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

٥- فاعلية الاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

٦- الاتصال التنظيمي له دور حيوي في المؤسسة.

٧- التكنولوجيا الرقمية لها دور فعال في تسريع أعمال المؤسسة.

٨- توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا الرقمية وفاعلية الاتصال التنظيمي للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات السابقة التي أفادت الإطار المنهجي والإطار النظري لهذه الدراسة، هي ما يلي:

١- دراسة (عمارية و سبتي، ٢٠٢٠)، بعنوان: "مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية:

آفاق وتحديات"، والتي هدفت إلى بيان آفاق وتحديات الاتصال التنظيمي في بيئة رقمية،

والكشف عن التغيرات التكنولوجية التي تمر بها المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وخلصت إلى حتمية دمج الاتصال التنظيمي في بيئة رقمية ملائمة لزيادة فاعلية نواتج

المنظمات.

٢- دراسة (النتي، ٢٠٢١)، بعنوان: "المنصات الرقمية للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدارة

القضايا الاجتماعية بالخليج العربي الاتصال التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية بالتعليم

العالي: دراسة مقارنة بين عينة من الجامعات السودانية وعينة من الجامعات بدولة الإمارات

العربية"، والتي هدفت إلى إبراز دور النشر الرقمي عبر الشبكة الإنترنت في إثراء وتعزيز

النتاج العلمي للأكاديميين في الجامعات الخاصة البحرينية، ورصد حجم ومعوقات ودوافع

استخدام الأكاديميين للنشر الرقمي على شبكة الإنترنت وطرق توظيفها للاستفادة من الدوريات

والمراجع العلمية بغرض إثراء النتاج العلمي باعتبار أن شبكة الإنترنت صارت من أهم المصادر

المتعددة المحتوية على كم هائل من المعلومات التي يسهل الوصول إليها دون صعوبات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (٢٥٢) مبحوثاً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة البحرينية. وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد استخدام الأكاديميين للنشر الرقمي على شبكة الإنترنت، كلما زاد مستوى إنتاجهم العلمي.

٣- دراسة (جانب الله و بن عمروش، ٢٠٢١)، بعنوان: "التكنولوجيا الرقمية: قراءة في المفاهيم وبعض الأبعاد النظرية"، والتي هدفت إلى بيان معالم وأبعاد ثورة التكنولوجيا الحديثة، والكشف عن توظيف وسائل الاتصالات وشبكات المعلومات فيما يخدم الأفراد والمؤسسات. كما هدفت إلى استعراض مفهوم التكنولوجيا الرقمية، وعرض نشأتها وتاريخ تطورها، والكشف عن خصائصها وأهم أنواعها، وأسباب انتشارها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، وخلصت إلى حتمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في كافة مناحي الحياة لتحقيق التقدم والتنمية المنشودة.

٤- دراسة (الفهداوي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية"، والتي هدفت إلى توضيح دور القيادة الرقمية وأبعادها المتمثلة في الثقافة الرقمية، الكفاءة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والبصيرة الرقمية في إدراك التآلق التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التآلق بالقيادة، التآلق بالمعرفة، والتآلق بالخدمة والابتكار في بعض شركات الاتصالات العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة. بلغت عينة الدراسة (١٠٢) مديراً. وتم استخدام برامج مثل SPSS في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي لممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات

العراقية في تألق الشركة وفي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. لذلك أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الشركات في اتباع أسلوب القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، مع مراعاة العوامل الخارجية الناجمة عن الوضع الاقتصادي والتكنولوجي، وتأثيرها على أنشطة تقديم الخدمات بالشكل الأفضل، والتركيز على التألق التنظيمي لدى العاملين بغرض تحسين أدائهم التنظيمي.

٥- دراسة (مولود، و مولاي علي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات: دراسة ميدانية بمؤسسة ستار براندس الخاصة"، والتي هدفت إلى بيان دور ومساهمة التحول الرقمي عن طريق توظيف الرقمنة واعتماد تقنيات الاتصال الرقمية في تعزيز فاعلية الاتصالية في مؤسسة "ستار براندس" الاقتصادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات، كما استخدمت الاستبانة كأداة في جمع البيانات. وأسفرت نتائج الدراسة عن إثبات أهمية تطبيق التحول الرقمي في تسريع وتطوير العملية الاتصالية للمؤسسات.

٦- دراسة (عثمان، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج "جوزيف جوران" للجودة: دراسة ميدانية على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، والتي هدفت إلى استكشاف درجة الاتصال التنظيمي حسب مجالات فاعلية الاتصال الرسمي، مهارات الاتصال لدى الرؤساء؛ وأثره على تحقيق الجودة حسب نموذج (جوزيف جوران) للجودة (تخطيط الجودة، ضبط الجودة، التحسين المستمر للجودة) بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالخرطوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج. بلغت عينة الدراسة (٢٣٦) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتم توزيع الاستبانة عليهم كأداة لجمع المعلومات وتطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مجالات

الاتصال التنظيمي الفعال وضمان تحقيق الجودة حسب نموذج (جوزيف جوران). وأوصت الدراسة بتطوير نظام الاتصال التنظيمي ليكون فعالاً يتيح لمنسوبي الجامعة أن يشاركوا في أنشطة صناعة القرار، ويعزز الشفافية، ويحقق تدفق المعلومات، ويوفر التوجيه والدعم التنظيمي الكامل.

٧- دراسة (شعيب، ٢٠٢٣)، بعنوان: "العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي

في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين"، والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط لأسلوب الحياة الرقمي لدى العاملين في العلاقة بين تحديات الاتصال التنظيمي وتعزيز السلوك الإبداعي في وزارة الصحة ومديريات الشؤون الصحية بالمملكة العربية السعودية. بلغت عينة الدراسة (٣٠٩) مبحوثاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد المنظمات الصحية الحكومية على مهارة الإبداع لتقليل معوقات الاتصال التنظيمي في تطوير وتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في ظل نمط الحياة الرقمي. كما توصلت الدراسة إلى تقليل معوقات الاتصال التنظيمي بتلك المؤسسات من خلال دعم إبداع العاملين والتنسيق بين مختلف إدارات المؤسسة. وعليه أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على القيام بمبادرات فردية جريئة، وضرورة تدريب الموارد البشرية لتحسين مهاراتهم في إدارة المواقف والمشاكل اليومية وتعزيز كفاءاتهم الذاتية، والاهتمام بما لديهم من مفاهيم وأساليب وأفكار جديدة في تطوير العمل.

٨- دراسة (المعاينة و المهيرة، ٢٠٢٣)، بعنوان: "أثر التكنولوجيا الرقمية على أداء العاملين:

دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني"، والتي هدفت إلى الكشف عن فاعلية التكنولوجيا الرقمية في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٨) مبحوثاً من العاملين في مؤسسة الضمان

الاجتماعي الأردني. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توظيف تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، ثم البرمجيات، ثم تكنولوجيا ادارة البيانات، في القيام بتنظيم أعمال ونشاطات المؤسسة. وأسفرت الدراسة عن أن تطبيق التكنولوجيا الرقمية بأبعادها له تأثير إيجابي على أداء العاملين، من حيث تعزيز جودة الأداء، وحجم الأداء، وإجراءات الأداء الوظيفي، في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. لذلك أوصت الدراسة بمواكبة التطور التكنولوجي الرقمي من أجل تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من نظرية ليكرت رنسيس Likert Rensis ، والتي تسمى "النظرية المعدلة لليكرت رنسيس". أقام ليكرت نظريته على مساهمات ونظريات من قبله، فقام بتعديلها وتطويرها، مراعيًا المبادئ الآتية: (فرشان، ٢٠٢٠: ٣٩)

- تعزيز الإنتاج باستجلاب المعدات المطلوبة.
- توظيف الآلية الوظيفية.
- قياس نواتج الأعمال ومقارنتها بالأهداف الموضوعة.
- التنسيق والتجانس بين أعمال أفراد المؤسسة عن طريق التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم.
- تدفق المعلومات عبر شبكة الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية التنظيمية، وضمان النقاء أعضاء المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة.

اهتم ليكرت اهتمامًا خاصًا بعامل الاتصال، لأنه اعتبر العملية الاتصالية في المؤسسة من الشروط الجوهرية لنجاحها وتحقيق أهدافها. فقد رأى أن تدفق المعلومات بين كافة أقسام ومستويات الهيكل التنظيمي، يتيح للإدارة العليا أن تتخذ القرارات المؤثرة، التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها. وهذا يساهم كثيرًا في تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (Morris & Pavett 1992).

وقد ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين أنشطة وأعمال العاملين في المؤسسة، من خلال التفاعل المستمر، والتأثير المتبادل بينهم. وهذا يستلزم تدفق المعلومات وتحديد نموذج الاتصال في انتقال المعلومات بين كافة المستويات الإدارية التنظيمية، وبين العاملين في المؤسسة، كما يستلزم اتخاذ القرارات، المبنية على المعلومات المتاحة الصحيحة. (Mousavi & Meshkini, 2011).

المنهجية وطرق البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دقة الوصف والتفصيل لموضوع ومشكلة الدراسة، وعلى جمع البيانات ودراستها وتحليلها.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وقد تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، بعد الاطلاع على مقاييس متضمنة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: الدور الحيوي للاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق

أهداف المؤسسة.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من العاملين وأعضاء الإدارة في إحدى المؤسسات

الاقتصادية.

الحدود المكانية: أُجريت هذه الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية.

الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في شهر يونيو ٢٠٢٤م.

الإطار النظري

ناقش الإطار النظري الاتصال التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية والعلاقة الارتباطية بينهما.

١ - الاتصال التنظيمي:

ينبغي للموارد البشرية في المؤسسة، خاصة أعضاء الإدارة، أن تكون لهم معرفة بالاتصال التنظيمي ومفهومه وأهميته وعناصره.

١.١ مفهوم الاتصال التنظيمي:

لا يوجد تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، لذلك هناك تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، منها ما وضعه "دي فلير" حيث ذكروا أن الاتصال التنظيمي هو نقل الرسائل عن طريق القنوات الرسمية وغير الرسمية، لمجموعة كبيرة من الأفراد، ومصممة بدقة بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في أعضاء المجموعة سواء بصورة فردية أو جماعية (الجوهر، ٢٠١٤: ١٨-١٩).

أما هوكنز وبريستون فيعرفان الاتصال التنظيمي بأنه العلاقة الماثلة بين مختلف الأقسام داخل أي مؤسسة من جهة وبين هذه الأقسام الفرعية والمؤسسة ككل من جهة أخرى، فعملية الاتصال تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل البيانات بين الأفراد والجماعات بغرض التأثير في سلوكهم وتوجيههم (العويسات، ٢٠٠٣: ٣٩). فالاتصال التنظيمي هو العصب الرئيسي للمؤسسة أن الرباط الذي يربط بين جميع العاملين في المؤسسة ويساهم في التنسيق بين أقسامها عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تصير الأعمال مكتملة لبعضها البعض، مما يعزز من كفاءة العاملين ويعمل على تحسين وتميز نواتج المؤسسة.

كما يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه عملية نقل وتبادل بيانات المؤسسة داخلها وخارجها، وهو آلية لتبادل الأفكار والتوجهات والأفكار بين أعضاء المؤسسة، ويحقق التعاون الذهني والعاطفي بينهم، وبذلك يعزز ارتباطهم وتماسكهم، وبالتالي تحقق إدارة المؤسسة التأثير المطلوب في تحريك العاملين نحو الهدف (طلعت، ٢٠٠٢: ٢٢) ويشمل الاتصال التنظيمي الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، بما فيها الاتصالات مع متعاملي المؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات الصلة. هكذا يعد الاتصال التنظيمي عملية هادفة تحدث بين طرفين أو أكثر بغرض نقل وتبادل البيانات والأفكار وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

٢,١. أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

الاتصال التنظيمي يعد ركيزة جوهرية تقوم عليها المؤسسة وتعتمد عليها بشكل كامل في كافة أعمالها وأنشطتها، وتساعد العاملين والمديرين على الممارسة الصحيحة لعملية الاتصال. وتتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ما يلي: (الشوابكة، ٢٠١١: ٢٠٤-٢٠٥)

- لا يمكن نشوء أي مؤسسة بدون اتصال تنظيمي يعينها على البقاء والاستمرار والنمو والتفاعل مع بيئتها في الداخل والخارج.
- يتيح الاتصال التنظيمي للمؤسسة ممارسة مهامها وأنشطتها في مجال التسويق والإنتاج والموارد البشرية والعلاقات العامة وخدمة العملاء والمتعاملين.

• **الكفاءة العملية:** حيث يوفر الاتصال التنظيمي معالجة مباشرة لكافة المعاملات

في المؤسسة وخارجها.

• **فعالية الأعمال:** حيث يوفر الاتصال التنظيمي إمكانية نقل وتبادل المعلومات بين

جميع العاملين في المؤسسة، مما يسهل ويسرّع إنجاز وتنفيذ الأعمال والإجراءات

الإدارية.

• **التحسينات التنظيمية:** حيث يضمن الاتصال التنظيمي التطوير الإداري داخل

المؤسسة وخارجها.

وهذا يعني أن نجاح المؤسسة يقوم على نجاح الاتصال التنظيمي، لأنه ضروري

لاستمرارها وبقائها، نظرًا لقيام الاتصال التنظيمي بمهمة نقل المعلومات والبيانات التي تؤدي

إلى إنجاز وأداء كافة الأعمال الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة، مما يدعم صحة وسلامة

عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات هو قدرتها على التعامل مع ثورة المعلومات

والتطور التكنولوجي واتساع حجم الاتصالات، فصار تحديًا كبيرًا أمام أي مؤسسة تسعى

للتميز المحلي والدولي أن تمتلك اتصالًا تنظيميًا قائمًا على أحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، للقيام بنقل وإرسال وتبادل المعلومات بما يمكن المؤسسة من النمو

والإنتاج، وتقديم الخدمات، وتسيير الأعمال، والتنسيق بين وحداتها الإدارية، وتوجيه العاملين

وإصدار الأوامر والتعليمات، والوقوف على المشاكل ومعالجتها أولاً بأول، وكل هذا يصب

في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (طلعت، ٢٠٠٢: ٢٣).

٢- التكنولوجيا الرقمية:

تؤدي التكنولوجيا الرقمية دوراً مركزياً في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتطوير وتعزيز ديمومة المركز التنافسي للمؤسسة، مما يؤكد ضرورة مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الهائلة للحفاظ على استمراريته التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي.

١,٢. مفهوم التكنولوجيا الرقمية

التكنولوجيا الرقمية هي جميع الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وبرامج ترميز ومعالجة البيانات بعد. فالتكنولوجيا الرقمية هي الأنظمة والأدوات والأجهزة المخصصة لمعالجة ونقل وتخزين البيانات في المؤسسة، ومن أنواعها: تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، تكنولوجيا إدارة البيانات، البرمجيات، ومعدات الحاسوب (السعيد مبروك، ٢٠١٢: ٢٥٧).

أما **تكنولوجيا الاتصالات والشبكات** فتشمل تكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها، كخطوط الهاتف والإشارات اللاسلكية وأجهزة الحاسوب وبرامج المؤسسات والبرمجيات الوسيطة اللازمة لوصول المستخدمين إلى المعلومات ونقلها. وهذا يعني أن تكنولوجيا الاتصالات والشبكات هي البنية التحتية والمكونات التي تُمكن الحوسبة الحديثة وتُسهّل الاتصالات داخل وخارج المؤسسة (Banta, 2020).

وتُعرّف **تكنولوجيا إدارة البيانات** بأنها عملية تتم فيها إدارة كافة الموارد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات حسب أولويات واحتياجات المؤسسة، وهذا يشمل الموارد المادية كأجهزة الشبكات وأجهزة الحاسوب والأفراد، والموارد اللامادية كالبرامج والبيانات، أي أنها الأنظمة الأساسية لإدارة البيانات في المؤسسات، وتشمل مجموعة من المكونات والعمليات المتكاملة في عملية استخراج المعلومات المطلوبة من البيانات المتاحة (Rouse, 2019).

والبرمجيات عبارة عن مجموعة من الأوامر والتعليمات التي تشغل أجهزة الحاسوب للقيام بعمله، فهي برامج الحاسوب التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة عملياتها (محمد البيسي، ٢٠١٩: ١١). أما معدات الحاسوب فيقصد بها كافة أجزاء الأجهزة المادية الصلبة التي يتطلبها أي جهاز إلكتروني، كبطاقة الرسومات، ووحدة المعالجة المركزية، واللوحة الأم، ومروحة التهوية، ومصدر الطاقة، وكاميرا الويب. فمعدات الحاسوب هي المكونات المادية للحاسوب والتي تتوفر في المؤسسات وتتم من خلالها إدارة العمل (إبراهيم بعزیز، ٢٠١٧: ١٧-١٨).

مما سبق من تعريفات يمكن استنتاج أن التكنولوجيا الرقمية تركز على مختلف التقنيات الرقمية في مجال نقل المعلومات بصورة إلكترونية، ومن عناصرها:

- **العنصر المادي:** ويتمثل في المعدات والتحكم الآلي والاتصالات.
- **العنصر الذهني:** ويتمثل في البرمجيات، الذكاء الصناعي، وهندسة البرمجيات.

٢,٢. خصائص التكنولوجيا الرقمية:

يؤدي التطور التكنولوجي دورًا كبيرًا في تحقيق رفاهية الفرد والمجتمع، ومن بين التطورات التي فرضت تغييرًا جوهريًا في أنماط الحياة، تلك المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية، وما تؤديه من أدوار في توفير خدمات الاتصال بكل أشكالها، وخدمات التعليم والمعرفة وتوفير المعلومات الضرورية للأفراد والمنظمات، فجعلت العالم قرية صغيرة يمكن لأفرادها أن يتواصلوا فيما بينهم بسهولة ويتبادلوا المعلومات في أي زمان وفي أي مكان. وبالتالي تتمتع التكنولوجيا الرقمية بعدة خصائص، من أهمها ما يلي: (منصر، ٢٠١٢:

(٢٣

• التفاعلية:

التفاعل هو عملية التأثير والتأثر التي تقع لطرق الاتصال أثناء قيام الأطراف بعملية الاتصال، حيث يستجيب الجهاز الرقمي للأفراد ويحقق رغباتهم. ويرتبط مفهوم التفاعلية بمفاهيم الحرية والديمقراطية والمشاركة والحوار، حيث أن للفرد حرمة التدخل أمام حتمية الآلات، فالمستخدم له كامل الحرية في اختيار ما يريد من الوسائل الرقمية، واختيار المحتوى والمضمون الذي يروق له في أي مكان وأي زمان.

• اللاتزامنية

فالتكنولوجيا الرقمية بعنصر الوقت، فاللاتزامنية تعني استقبال المعلومات والرد عليها في الوقت غير الحقيقي، أي الوقت المناسب للأفراد، عن طريق البريد الإلكتروني مثلاً، فعندما تصل رسالة في وقت ما لفرد، يمكنه أن يطلع عليها أو يرد عليها في الوقت المناسب له.

• الاتجاه للتصغير:

إن أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتجه وتتطور نحو التصغير، فالحاسب الحالي أصغر أضعاف المرات من حاسب الخمسينات، وحجم الهاتف النقال أصبح أصغر بكثير من حجمه في الجيل الأول له. كما صارت وسائل تخزين البيانات والمعلومات كالأقراص وبطاقات الذاكرة، أصغر من ذي قبل، وهذا سهّل عمليات نقل واستخدام هذه الأجهزة إلى حد بعيد.

• الحركية:

تتولى الحركية استكمال تحرير المُرسِل من حدود المكان والزمان، لأنه لا يجب عليه التقيد بالمكان أو الزمان ليرسل رسالة معينة، وهذا راجع إلى وفرة التكنولوجيا الخاصة بهذا كالأقمار الصناعية وشبكات الإنترنت.

• التحويل :

أتاحت التكنولوجيا الرقمية إمكانية تحويل الرسالة الصوتية إلى رسالة مكتوبة، أو العكس، مما سهّل عمليات التواصل بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

• التوصيل والتركيب :

ويقصد به قابلية دمج الأجهزة ذات نظم التشغيل المختلفة، وإمكانية دمج كثير من الأجهزة فيما بينها إذا دعت الضرورة لذلك، وهو ما يجعل تلك الأجهزة الرقمية متعددة الاستخدام (محمد الهاشمي، ٢٠١٢: ٢٧١).

• الشبوع والانتشار:

يقصد به الانتشار الممنهج لأنظمة وسائل الاتصال في العالم وفي المجتمعات. فقد صارت أجهزة الإعلام الآلي والهواتف الذكية والألواح الإلكترونية متاحة للأفراد والمنظمات، وانتشر الإنترنت على نطاق واسع في كل العالم بعد أن كان مقتصرًا على الدول المتقدمة والغنية.

• اللاجماهيرية:

يقصد بها قابلية توجيه الرسالة الاتصالية إلى شخص واحد أو جماعة محددة، وليس إلى جماهير ضخمة، مما يتيح التحكم فيها، حيث تصل مباشرة من المُرسِل إلى المُستَقْبِل، وتسمح بالجمع بين أنواع متعددة من الاتصال سواء من فرد إلى فرد، أو من فرد إلى أفراد، أو من مجموعة إلى مجموعة.

• الكونية:

وهذا يشير إلى مجال الانتشار الجغرافي للتكنولوجيا الرقمية، حيث تسلك مسارات متنوعة ومعقدة منتشرة في كل مناطق العالم، مما يسهّل المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي، فتتخطى حدود المكان وحواجز الزمان، وهذا يمتد إلى المعلومات والبيانات والمعارف.

٣, ٢. أسباب استخدام التكنولوجيا الرقمية:

يمكن استعراض أهم أسباب استخدام التكنولوجيا الرقمية فيما يلي: (عاصم، ٢٠١٣: ٢٣٥)

- تساهم ثقافة التكنولوجيا الرقمية في تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة والمعلومات في المجتمعات.
- الأشكال المختلفة لثقافة التكنولوجيا الرقمية تتمتع بالقدرة على تطوير أنماط الحياة، والتعلم، والعمل.
- وجود تطور كبير في مجال التكنولوجيا باستخدام الحاسوب، والشبكات، مما أدى إلى توسيع انتشار المعلومات، واستخداماتها، وتحويل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى التكنولوجيا الرقمية.
- محافظة التكنولوجيا الرقمية على البقاء والاستمرارية لمستخدميها من أفراد ماديين أو أشخاص معنويين كالمنظمات والمؤسسات كافة.
- وصول التكنولوجيا الرقمية لعدد ضخم من الجمهور من خلال زيادة حجم ونوعية الخدمات التي يرغبونها (منى البطل، ٢٠١٠: ١٥).

وعليه يتبين أن للتكنولوجيا الرقمية دور حيوي في تعزيز أداء المؤسسات والمنظمات وزيادة كفاءة أداء العاملين، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات التي تطبيق التكنولوجيا الرقمية بشكل علمي وعملي سليم.

٢, ٤. فوائد التكنولوجيا الرقمية:

ساهمت التكنولوجيا الرقمية في توفير الكثير من الخدمات لتلبية حاجة كل الأفراد والمؤسسات، من أهمها ما يلي:

- يتيح توفير عدد ضخم من الخدمات والمعلومات يستفيد منه الأفراد والمؤسسات كل حسب حاجته.
- الوصول إلى خدمات متخصصة من المعلومات والقيام بعمليات حسابية معقدة.
- توفير إرشادات عن الطرق الصحيحة لشراء السلع والخدمات.
- تيسير خدمة الشراء عن طريق تقديم الفهارس المصحوبة بالصور، والرسوم التوضيحية، وتقديم التعليمات، ودفع الأموال.
- تصميم فهارس الأخبار والمعلومات ومعالجة الكلمات.
- تجهيز قوائم بالمعلومات العامة التي يحتاجها الفرد والمجتمع.
- توفير خدمات عامة كالطباعة، والرسوم، والألعاب.
- إمكانية استرجاع المعلومات المخزنة في الحواسيب الشخصية.
- خلق عصر جديد للنشر الرقمي بدمج وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مع تكنولوجيا الحاسب الآلي.

- ظهور التكنولوجيا الرقمية في مجال الخدمة التلفزيونية مثل خدمات التلفزيون التفاعلي، الذي يقدم خدمات متنوعة كالتعامل مع البنوك، شراء السلع، تلقي الخدمات الأمنية، والرعاية الصحية.

- ظهور الكثير من خدمات الاتصال الجديدة كالفيديو تكس، والتلكتكست، والبريد الإلكتروني، والأقراص المدمجة التي تخزن محتويات مكتبة عملاقة.

٣- الاتصال التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية، فكلما ارتفع مستوى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، تحقق الاتصال التنظيمي للمؤسسة بالطريقة الأسرع والأكثر كفاءة. وهذا يحتم على المؤسسات أن تتحول من الاتصال التقليدي إلى الرقمي المبني على أحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عليان، ٢٠١٧: ٥٩).

٣، ١. التحول إلى الاتصال الرقمي

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحول كبير في آليات اتصال المؤسسة داخلها وخارجها. لقد ظهرت تقنيات اتصال فعالة وسريعة كشبكات الانترنت وأجهزة الهواتف الذكية والبريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، مما أدى إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كافة أنواع وأحجام البيانات والمعلومات بشكل لحظيٍّ وأنّيٍّ. وبالتالي انتقلت المؤسسات من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي (الشمائله، ٢٠١٤: ٦٨).

٢,٣. مفهوم الاتصال الرقمي:

هناك عدة تعريفات مختلفة للاتصال الرقمي، حيث يُعرّف بأنه عملية اجتماعية تتيح الاتصال بين أطراف يتبادلون الأدوار في إرسال واستقبال الرسائل الاتصالية عبر نظم إلكترونية لتحقيق أهداف محددة (كافي، ٢٠١٦: ٢١٩). كما يُعرّف بأنه كافة الأنشطة والوسائل الاتصالية لتحقيق التبادل الإلكتروني للبيانات عبر المسافات. وعليه يمكن تعريف الاتصال الرقمي (الإلكتروني) بأنه الاتصال الذي يقوم بنقل المعلومات والأفكار داخل وخارج المؤسسة، سواء كانت نصية أو كتابية أو صوتية أو رسومية، من خلال الأنظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال رقمية داخلية وخارجية (عليان، ٢٠١٧: ٥٨).

من خلال التعريفات السابقة يمكن الوقوف على أهم خصائص الاتصال التنظيمي المبني على التكنولوجيا الرقمية، وهي: (الشمايله، ٢٠١٤: ٦٩-٧٠)

- الإفادة من تطورات التكنولوجيا الرقمية في مجال المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة الاتصال التنظيمي للمؤسسة.
- التجاوب الفوري من أطراف العملية الاتصالية، مما يسرّع من أداء المؤسسة ومن تمكّنها على الوقوف على أحدث المواقف والمستجدات المحلية والدولية.
- تفاعلية عملية الاتصال، فالاتصال ذات اتجاهين حيث يتبادل أطراف العملية الأدوار في الزمان والمكان المناسبين.
- البساطة والاستقلالية: حيث تتوفر القدرة على تحريك الوسيلة الاتصالية واستقلالية.
- المصادقية: فالاتصال التنظيمي الرقمي يعمل على زيادة وتعزيز ثقة الأطراف المعنية في المؤسسة.

- السرعة: فالاتصال التنظيمي يتسم بإنجاز أعماله ومهامه بشكل فوري ولحظي.

وبالتالي لابد من نشر الثقافة الرقمية بين العاملين في المؤسسة، وتدريب وتأهيل العاملين الذين يستخدمون التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة ليتمكنوا من إتقان استخدامها وتوظيفها فيما يحقق تميز المؤسسة ووصولها إلى الميزة التنافسية بين مثلاتها من المؤسسات الأخرى.

٣,٣. فوائد الاتصال التنظيمي الرقمي

يوفر الاتصال التنظيمي الرقمي للمؤسسة كل ما تحتاجه من معلومات بسرعة ودقة كبيرة. وتتمثل

فوائد الاتصال التنظيمي الرقمي في الآتي: (عليان، ٢٠١٧: ٥٨-٦٠)

- تقليل الحاجة إلى المقابلات وجهاً لوجه في المكاتب، مما يقلل كثيراً من الوقت والجهد.
- وقف الأعمال الروتينية كالبحت في الملفات التقليدية، نظراً للاعتماد على الملفات الرقمية التي تتسم بخاصية البحث اللحظي.
- توفير العمالة نظراً لاستخدام النظم الآلية التي تقلل كثيراً من الأيدي العاملة.
- الاتصال التنظيمي الرقمي يعمل على رفع معنويات العاملين وزيادة الارتياح والرضا الوظيفي لديهم.

خاتمة:

من خلال ما تم تناوله في هذا البحث، تتضح الأهمية البالغة لتوظيف الاتصال التنظيمي القائم على التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة. فقد أثبتت الدراسة أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دورًا محوريًا في تحسين فعالية وكفاءة الاتصال التنظيمي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويساهم في تحقيق التميز والإبداع في الأداء المؤسسي.

لقد تناول البحث في بدايته مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته في المؤسسات، ثم انتقل إلى استعراض التكنولوجيا الرقمية وخصائصها وفوائدها، وأخيرًا استعرض العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في اتصالها التنظيمي تتميز بقدرة أعلى على التفاعل السريع مع المتغيرات والمستجدات، وتستطيع تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء والمتعاملين.

كذلك، سلط البحث الضوء على بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مما أتاح فهمًا أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في الاتصال التنظيمي. وأكدت تلك الدراسات على ضرورة تبني المؤسسات للاتصال الرقمي لتلبية متطلبات العصر الحديث وتحقيق النجاح المستدام. في الختام، يجب على المؤسسات التي تسعى للتميز في بيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة أن تستثمر في التكنولوجيا الرقمية وتعمل على تدريب وتأهيل العاملين على استخدامها بفعالية. إن التحول الرقمي ليس خيارًا بل ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة ونموها في السوق التنافسية. لذا، يتعين على المؤسسات تبني استراتيجيات واضحة لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في الاتصال التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المراجع:

- إبراهيم بعزیز (٢٠١٧). تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- التني، إخلص مصطفى عمر (٢٠٢١). المنصات الرقمية للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدارة القضايا الاجتماعية بالخليج العربي الاتصال التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية بالتعليم العالي: دراسة مقارنة بين عينة من الجامعات السودانية وعينة من الجامعات بدولة الإمارات العربية. المجلة الدولية للإعلام والاتصال الجماهيري، مج ٣، ع ٢٤، ٨٩-١٣٠.
- جاب الله، حكيمة، و بن عمروش، فريدة (٢٠٢١). التكنولوجيا الرقمية: قراءة في المفاهيم وبعض الأبعاد النظرية. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، مج ٣، ع ١، ١١٩-١٤٧.
- جمال الدين العويسات (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- زوليخة عليان (٢٠١٧). الاتصال الإلكتروني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الجزائر: موفم للنشر.
- السعيد مبروك إبراهيم (٢٠١٢). الاتصال وتداول المعلومات في العالم الرقمي، القاهرة: المصرية للتسويق والتوزيع "إمدكو".
- شعيب، حنين محمد (٢٠٢٣). العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ٣٦٣-٤١٢.

- عاصم خلود (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، رسالة دكتورته، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد.
- عثمان، أنجم أحمد (٢٠٢٢). دور الاتصال التنظيمي في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج "جوزيف جوران" للجودة: دراسة ميدانية على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مدينة الخرطوم - السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٧، ٢٨-٥٤.
- عدنان عواد الشوابكة (٢٠١١). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عمارية، عبدالحكيم، و سبتي، رشيدة (٢٠٢٠). مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية: آفاق وتحديات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ٨، ع ١، ٣٨٦-٤٠١.
- فرشان، دليلة (٢٠٢٠). الاتصال التنظيمي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
- الفهداوي، محمد عادل محمد (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٢، ٢٤١-٢٥٦.
- ماهر عوده الشماليه (٢٠١٤). الاعلام الرقمي الجديد، عمان: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- محمد البيسي أحمد جودة (٢٠١٩). المكتبات ومهارات العصر الرقمي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- محمد الهامشي (٢٠١٢). تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، الأردن: دار أسامة للنشر.
- محمد ناجي الجوهر (٢٠١٤). الاتصال التنظيمي، الإصدار الثاني، بيروت: دار الكتاب الجامعي.

- محمود منال طلعت (٢٠٠٢). مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية.
- مصطفى يوسف كافي (٢٠١٧). الاتصال والصراع التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المعاينة، سامر سامح سلامة، و المهيرة، محمد سلامة زيد (٢٠٢٣). أثر التكنولوجيا الرقمية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة.
- منصر هارون (٢٠١٢). تكنولوجيا الاتصال الحديثة: المسائل النظرية والتطبيقية، القاهرة: دار الألمعية للنشر.
- منى محمد إبراهيم البطل (٢٠١٠). تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- مولود، رزوق، و مولاي علي، الزهرة (٢٠٢٢). التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات: دراسة ميدانية بمؤسسة ستار برانديس الخاصة. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج ٩، ع ٢، ٢٠٥-٢٢٥.

- Banta, B. R. (2020). International Cyberpolitics. In Oxford Research Encyclopedia of International Studies.
- Morris, T., & Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in two cultures. Journal of International Business Studies, 23, 169-179.
- Mousavi, S. H., & Meshkini, A. (2011). The relationship between coaches leadership styles with the athletes sex and age. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1(3), 337-341.
- Rouse, W. B. (2019). Computing Possible Futures. Oxford University Press.