

الاتصال المؤسسي وتعزيز مفهوم الثقافة الإلكتروني- تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي

Institutional communication and strengthening the concept of electro-organizational culture using organizational learning

د. إيمان آيت مهدي

جامعة العربي تبسي-تبسة-

ait.imne@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021-06-30

تاريخ القبول: 2021-06-19

تاريخ الاستلام: 2021-05-03

ملخص:

من المتعارف عليه؛ أن الاتصال في مجال التنظيم الإداري والمؤسسي، محور مختلف العمليات والأنشطة الحيوية التي تركز عليها أية مؤسسة في إرساء دعائمها؛ فالاتصال المؤسسي يعمل على تشكيل رابطة علائقية بين المؤسسة كبناء بمختلف هياكلها كأنساق، مع بيئتها الخارجية كمحيط مؤثر؛ وقد أدى تفاعل المؤسسات كأنظمة مفتوحة مع تنامي المد التكنولوجي والاتصالي الحديث إلى بروز نمط جديد من أنماط الثقافة التنظيمية موسوم بالثقافة الإلكتروني-تنظيمية؛ إذ تهدف ورقتنا البحثية هذه في البحث عن كفاءات بروز مفهوم الثقافة الإلكتروني-تنظيمية انطلاقاً من تدخل الاتصال المؤسسي في تشكيلها معتمداً على مفهوم الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ومختلف أساليب التكنولوجيا الحديثة المطبقة في الإدارة المعاصرة، باعتبار هذا النمط من الثقافات مورداً حيويًا للمؤسسة .

كلمات مفتاحية: الاتصال المؤسسي، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التغيير التكنولوجي.

تصنيف JEL : O33، M14، D83

Abstract:

It is recognized ; that communication in administrative and institutional organization, is the focus of the various vital processes and activities, upon which, the institutional communication works to form a

relational link between the institution as a building with its various structures, and Its external influential environment ;This is what constitutes an important dimension of the formation of the identity and culture of the institution ,The interaction of organizations as open systems with the growing tide of modern technology, and communication has led to the emergence of a new pattern of organizational culture. That are adopted and directed by institutions; Our research paper, purpose to search for how the concept of the electro-organizational culture has emerged based on the intervention of institutional communication in its formation, relying on the concept of organizational culture and organizational learning, and the various methods of modern technology applied in contemporary management, considering this type of cultures a vital resource for the institution.

Keywords: Institutional communication; Organizational culture; Organizational Learning ; Technological change.

Jel Classification Codes: D83، M14، O33

1. مقدمة:

إن حاجة المنظمات المعاصرة لتشكيل وخلق اتصال مؤسسي فعال، يستدعي السعي والاشتغال بكافة السبل والطرق المتاحة لتأسيس مفهوم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، باعتبارها جزءًا هامًا من ثقافة المؤسسة كهوية وقيمة؛ إذ تعتبر الممارسات التي تعزز العملية الاتصالية والمشكلة لهوية الاتصال التنظيمي من حيث أبعاده، أنماطه ومكوناته واستراتيجية تخطيطه وتنفيذه؛ إحدى الركائز الأساسية الداعمة لعملية إدارة المنظمات وتسييرها؛ إذ تسمح باستمراريتها وديمومتها، وبقائها في مصاف المنظمات المنافسة؛ فقد سمح التحول نحو تطبيق آليات المعرفة التقنية، والانتقال نحو عصنة الهياكل الإدارية، والسعي قدما نحو استحداث أساليب تسيير استراتيجي فعال، وطرق تفكير أكثر إبداعا وثراءً في مجال التنظيم، إلى محاولة اتباع سلوكيات اتصالية مستحدثة، تتماشى والتغيرات الحاصلة بفعل التقدم والتطور العالميين، مما أدى إلى بروز عدة ظواهر تنظيمية ذات بعد ثقافي، مثل ظاهرة الثقافة الإلكترونية، والتحول بها إلى ثقافة تكنو-

تنظيمية، تتحكم في مختلف التغيرات والتحويلات الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنظمات، والتي تجعلها تواكب العصر و تجاربه.

فالثقافة الاتصالية؛ ليست مجرد مجموعة مهارات مطبقة في الميدان التنظيمي، أو خبرات وتجارب مكتسبة من طرف المورد البشري، يستمدّها من محيطه التنظيمي الداخلي أو يجلبها من محيطه الخارجي، فهي تشكل مفهوماً أبعد من ذلك إلى كونها المتحكم في وظائف وعمليات المؤسسة ومهامها، والموجه الذي يوجه العاملين بها كمورد بشري، أثناء تأديتهم لواجباتهم التنظيمية والإدارية المختلفة، والداعم لخطط المؤسسة وأهدافها؛ لذا فالثقافة الاتصالية تشكل نتاج اتحاد مختلف أصول المؤسسة من رأس مال فكري، هيكلية، بشري وتنظيمي، ومكسبا معرفيا للمؤسسة وأفرادها؛ فاكساب ثقافة اتصالية نموذجية واستخدامها في مختلف المهام والأنشطة الإدارية، بمثابة تقديم دعم قد يتجاوز في قيمته الدعم المادي، لأن الثقافة المؤسساتية الأصيلة، بمثابة قيمة مضافة أكثر من كونها سلوكيات، ممارسات أو أفعال ومعلومات متداولة، والقدرة على التنافس وتقديم الأفضل في ظل تطبيق ثقافة اتصالية مصممة وفق متطلبات ومقتضيات الظروف التي تحيط بالمؤسسة، يحتم اكتساب مختلف المعارف المرتبطة بهذا النمط الثقافي الاتصالي؛ والتي ستؤدي بدورها إلى بروز مفاهيم أعمق أدق كالثقافة الإلكتروني-تنظيمية.

وتعتبر الثقافة الإلكتروني-تنظيمية انعكاسا وتجسيدا صريحين لمفهوم الثقافة الاتصالية مدعوم بالثقافة الإلكترونية المطبقة في المؤسسات الحديثة، والمتحكمة في التغيرات الجذرية الحادثة بفعل الانتقال نحو ما يعرف بتطبيق الإدارة بالتكنولوجيا، أو التحول نحو رقمنة مختلف الهياكل الإدارية، إنه نمط جديد من الأنماط الثقافية، ظهر بفعل ظهور مفهوم عمولة الإدارة، وانتشار ظاهرة العمولة الثقافية، والتي أدت بدورها إلى تسارع انتقال مختلف الأفكار والممارسات والمعتقدات، دون قيود زمانية أو مكانية، ومن بينها الممارسات التنظيمية والمؤسساتية المختلفة والتي حملت معها أفكار أثّرت وأثّرت مجال الاتصال المؤسساتي، وجعلته يتسع ويزداد.

فالثقافة الإلكترونية؛ تشير لكل ما يمكن اكتسابه من أحكام وسلوكيات، وابتكاره من قدرات الانفتاح الذهني، أو تشكيله من أفكار وتصورات، أو جمعه من مهارات وخبرات أثناء التعامل المباشر أو غير المباشر بكل ما يمت بصلة للتكنولوجيا الحديثة بمختلف أساليبها وتقنياتها، والتي تظهر على هيئة ممارسات و أنشطة تعكس ردود الأفعال الحقيقية نحو التأثير الحقيقي لهذه الثقافة التكنولوجية على المنظومة

الفكرية والسلوكية للبشر؛ فهي تشير للإدراك المعرفي السوي لماهية التكنولوجيا، وليست مجرد تصورات مبهمة ضبابية؛ فاعتناق ثقافة إلكترونية سيوجه سلوك الأفراد نحو فهم سليم لكيفيات التعامل مع المد التكنولوجي المتنامي والسريع، والتعرف على مختلف اجراءات التعامل معه والاستفادة منه والإفادة به. ومن خلال ورقتنا البحثية هذه سنحاول إسقاط مفهوم الثقافة الإلكترونية على البيئة التنظيمية المؤسسية، ومحاولة التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي في بلورة مفهوم الثقافة الإلكتروني-تنظيمية وهو أحد أهم المفاهيم الناتجة عن تطبيق الثقافة الإلكترونية في البيئات التنظيمية، والذي يميلنا لطرح التساؤل التالي: كيف أسهم الاتصال المؤسسي في تشكيل نمط الثقافة الإلكتروني- تنظيمية في المؤسسات؛ وذلك اعتمادا على ما يعرف بالتعلم التنظيمي؟ والذي حاولنا الإجابة عليه من خلال العناصر التالية.

2. ماهية الاتصال المؤسسي

1.1 مفهوم الاتصال:

يشير مفهوم الاتصال إلى علاقة ترابطية تلازمية تربط كافة مناحي الحياة البشرية، بمختلف توجهاتها وجوانبها، وعملية لا بد من القيام بها لضمان التواجد والاستمرارية، وبمحكم طبيعة البشر الميالة لتشكيل العلاقات والعيش في مجموعات، والمبنية على التواصل، والتفاعل والتعاون، فإن الاتصال يعتبر بمثابة الرابط الداعم لتحقيق حاجات البشر الضرورية ومحور تجسيدها.

" وكلمة اتصال **Communication** مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة **Communs** وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تشكل قاعدة عامة ومشتركة، وللاتصال وظيفة هامة ومحددة وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة، أو خدمة أو قضية أو فرد، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المواقف من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معن موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل **Sender** والمستقبل **Receiver** " (العلاق، 2011، صفحة 11).

إذن فالاتصال عملية قائمة على مبدأ التشاركية بين طرفين أو عدة أطراف، حيث تنتج عن تبادل جملة بيانات أو معلومات يمكن فهمها وإدراكها واستيعابها، والتي تترجم إلى علاقات تفاعلية بين الأطراف المتصلة، ويعتمد نجاح عملية الاتصال على مفهوم لا يقل أهمية عن الاتصال في حد ذاته وهو مفهوم مهارات الاتصال.

"ومهارات الاتصال **Communication Skills** يقصد بها مجموعات القدرات الإبداعية المكتسبة لدى الإنسان و التي تستخدم ضمناً من أجل إكمال عملية الاتصال، وذلك في حالتي أن يكون الإنسان مرسلًا أو مستقبلًا، ومعنى آخر؛ هي القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص ما، بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية، مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر، والذي بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها" (الطيب، 2016، صفحة 9).

2.2 مفهوم الاتصال المؤسسي وأهدافه :

ومن أهم أنواع الاتصال؛ الاتصال في منظمات الأعمال، وهو نوع من أنواع الاتصال الحادثة في البيئات التنظيمية المختلفة للأعمال؛ ويشمل عدة أنماط اتصالية أهمها الاتصال المؤسسي. ونعني بالاتصال في منظمات الأعمال: "إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في سلوك أو تغيير في ممارسات؛ فالاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية و تشاركية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال، والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة" (حریم، 2010، صفحة 15).

ومن أهم أنماط الاتصال في منظمات الأعمال أي الاتصال الحادث في مختلف المؤسسات ومنظمات الأعمال أو الهياكل الإدارية كما أشرنا؛ ما يعرف بالاتصال المؤسسي والذي يعرف بأنه "تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة في الاتجاهات المتنوعة؛ سواء أكانت أفقية أم صاعدة أم نازلة، بواسطة مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا بأفراد الإدارة العليا أو بأعضاء مجلس الإدارة إلى المستويات الوظيفية الأدنى، وبين الجمهور الخارجي وبالعكس، وهو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل بها عدد من الأفراد" (صالح، 2017، صفحة 42) وتتجسد أهداف هذا النمط من الاتصال في: (أبو السعيد و عابد، 2014، صفحة 84).

-إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها، والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية متغيرات أخرى.

-إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه، وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن بالحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

-الاتصال الإداري يسير في اتجاهين (هابط وصاعد)، أو إذا كان الاتجاه الأول هو الغالب، فإن الاتجاه الصاعد لا يقل أهمية عنه، على اعتبار أن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المؤسسة بأن له دوراً أساسياً في إنجاز الهدف النهائي الخاص بهذه المؤسسة، وهذا الشعور لا يتحقق ما لم يدرك المورد البشري أن الإدارة تستمع إليه وتأخذ بالصالح من آرائه.

ومن أهم الركائز التي يقوم عليها الاتصال التنظيمي الفعال، والتي بفضل تحققها يمكن القيام بعملية اتصال ناجحة داخل المؤسسة أو المنظمة نذكر (الأمين م.، 2016، صفحة 75):

-**التكيف:** الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها لكي يكون هناك مجتمع تنظيمي متماسك داخل المؤسسة.

- **نقل المعلومات:** نقل المعلومات عملية معقدة، تهدف إلى تحقيق غرض معين عن طريق وسائل وأساليب شديدة التعقيد، كحلقات البحث والنقاش، وأساليب الاتصال المتعددة والنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ولغة الاتصال.

-**الإقناع:** هو جزء لا يتجزأ من نظام الحياة الديمقراطية المتمثل في حرية التعبير والاجتماع، والإعلام فلا يجوز الانتقال من هذه الحقوق.

ونلاحظ من خلال هذه المراكز الثلاثة المتمثلة في: التكيف، نقل المعلومات، الإقناع؛ أنها تدخل ضمن ما يعرف بثقافة المؤسسة أو المنظمة، وأن واجب توفيرها وتجسيدها يقع على عاتق هوية المؤسسة وبيئتها الداخلية، لذلك تعتبر ثقافة المنظمة من أهم مرتكزات نجاح عملية الاتصال المؤسسي داخل كل منظمة، إذ نجد هناك تناسب طردي بين ما توفره ثقافة المنظمة من امتيازات وبين ما يمكن أن يحققه الاتصال داخل هذه المنظمات.

" لذلك ذهب كثير من العلماء والباحثين في مجال الاتصال إلى استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي **Organizational communication** بخلاف الاتصال المؤسسي أو الإداري، باعتباره مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً وأعمق بالسلوك والهيكل والمناخ، والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويعتبر آخرون في نفس المجال أن تفضيلهم لاستخدام مصطلح الاتصال التنظيمي، راجع لكونه يعبر بشكل دقيق عن

العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال، إذ يصعب تصور المنظمة وتنفيذ أنشطتها دون اتصال" (الأمين م.، 2016، صفحة 89).

ويتخذ الاتصال المؤسسي (التنظيمي) في المنظمة شكلين رئيسيين يميزانه عن باقي أنماط الاتصال الأخرى تتمثل في: (المغربي، 2012، الصفحات 168-170).

-الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية؛ فتنقل البيانات والمعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى أعلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل بدورها القرارات والتوجيهات من أعلى السلم الإداري إلى باقي المستويات الأخرى .

-الاتصال غير الرسمي: إن الاتصال غير الرسمي في المنظمة، يعتمد أساسا على قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي، حيث تمثل الصداقات، والأهداف المشتركة، والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساس القوي لنجاح الاتصالات غير الرسمية.

3. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال المؤسسي

1.3 ماهية الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم السائدة في البيئات المؤسسية والإدارية، يختلف مستوياتها وأنشطتها، فلكل مؤسسة أو منظمة ثقافة تحدد ملامح هويتها، وطرق وأساليب تسييرها وإدارتها، وأهم أهدافها واستراتيجياتها، والغاية من تواجدها ضمن الأبنية التنظيمية المختلفة، كما تفسح لها المجال للتنافس والظهور، والاختلاف والتميز، فثقافة المنظمة ليست مجرد نموذج لسلوكيات وعلاقات العاملين داخل المنظمات، أو منحصر في بوتقة الأفكار والمعتقدات والتصورات العامة لتلك المنظمة، بل تعتبر نظاما شاملا لكل ما له علاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والمحدد الأبرز لكيفيات ربطها بمحيطها الخارجي، وتحديد متطلباتها من خلال ذلك.

وأصل كلمة ثقافة **Culture** مشتق من الفعل اللاتيني **Colere** وتعني مجازا الزراعة، أو القيام بنشاط الاستنبات، وأصبحت الكلمة تستخدم للتعبير عن زراعة الأفكار والقيم (مسعود، 2011، صفحة 131). وللثقافة تعريفات عدة تختلف باختلاف السياق الموضوعي والارتباط المعرفي، بين الثقافة

كمعطى ومفهوم بباقي الاختصاصات والمجالات الأخرى، ويمكن تعريفها " بأنها معرفة مكتسبة تتمثل في السلوك الواعي للإنسان فردا وجماعة، تنطوي على جانب معياري في تعامله مع الحياة الاجتماعية بأجزائها المختلفة" (الشرايري، 2010، صفحة 71). أو هي "كل معقد يشتمل على مجموعة من المعارف والمعتقدات والأفكار، والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع" (القاضي، 2015، صفحة 195)، وتتواجد الثقافة كسمة أساسية من سمات التواجد البشري حيثما وجد البشر، واكتسبوا كماً من العادات والمعتقدات، والأفكار والتصورات، ضمن تفاعلهم مع محيطهم الخارجي، ضمن أنساق فرعية تشكل البناء المجتمعي.

كما تعتبر الثقافة من أهم الأنساق المشكلة للمنظمة كبناء والتي يطلق عليها بالثقافة التنظيمية والتي تعني: " مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، 2018، صفحة 162).

إذن فالثقافة التنظيمية كما مفهوم الثقافة يتسم بطابع الاكتساب والتراكمية، والانتقال والانتشار؛ فهو مفهوم قابل للتوسع والشمول في البيئة التي تحتضنه، ففي البيئة التنظيمية لأي مؤسسة أو منظمة، تؤدي الثقافة التنظيمية دور التعريف بالمؤسسة، إذ تنقل كل ما يتعلق بها عبر أجيال العاملين المتناقلة.

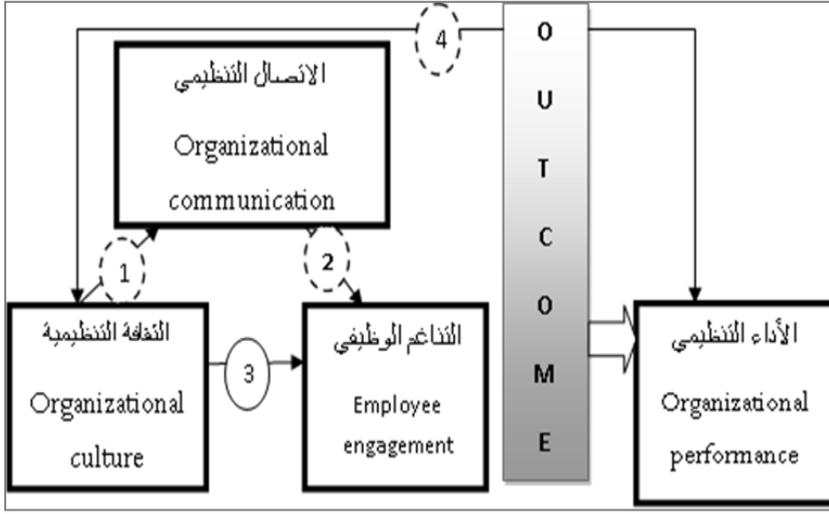
2.3 علاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال:

هناك علاقة طردية بين مدى جودة وكفاءة المؤسسة أو المنظمة وإنتاجيتها، وبين مدى قوة وفاعلية ثقافتها التنظيمية، وبين استجابة الأفراد العاملين لهذه الثقافة واندماجهم وتكيفهم معها، ورضاهم عن المناخ التنظيمي العام للمنظمة، والذي يؤدي بدوره لتحقيق مفهوم الرضا، ومنه التناغم الوظيفي للفرد العامل، وتلعب قنوات الاتصال وطبيعته دورا في تقوية العلاقة الرابطة بين ثقافة المنظمة ومواردها البشرية، فهي الناقل لهذه الثقافة والمجسد له، بالمقابل هناك انعكاس إيجابي للثقافة التنظيمية الفعالة على تقوية قنوات الاتصال وتدعيمها، وبناء علاقات اتصالية متينة بين هياكل المنظمة وأفرادها؛ فالاتصال المؤسسي ليس مجرد فعل ورد فعل، فهو منظومة تحتاج لدعم وإشراف ومراقبة وتتبع، وتطوير وتشاركية، وتركيز على تقوية روح الانتماء داخل الجماعة في المؤسسة أو المنظمة مما ينجم عنه أداء تنظيمي فعال.

" فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، والترابط الاجتماعي وجماعية العمل، وفعالية نظام الاتصال، والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث إن الثقافة التنظيمية الضعيفة، تعوق الفعالية

التنظيمية وتؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد، والشعور بالاغتراب واللامبالاة" (اللبدي، 2015، صفحة 95). والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة باستخدام الاتصال المؤسسي (التنظيمي).

الشكل(1): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة باستخدام الاتصال المؤسسي (بتصرف)



Source: Mary Monica Jiony & others , **Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator**, available:

<http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.13.html>, Date of access : 26/03/2021,17:00

4. الاتصال التنظيمي في ظل التكنولوجيا

1.4 الاتصال الإلكتروني :

مع تزايد وتيرة استخدام مختلف وسائل وأساليب تكنولوجيات الاتصال المختلفة، في مختلف البيئات التنظيمية، والاعتماد على تسهيلات التكنولوجيا وما توفره من دعم فني وتقني وبنية معلوماتية عالية الخصوصية، ازداد التركيز على تطوير آليات قنوات الاتصال داخل مختلف المؤسسات والمنظمات، والتي لا بد أن تتماشى والتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات وملحقاتها، فكان الانتقال نحو استخدام ما يعرف بالاتصال الإلكتروني بكافة مستلزماته بات ضرورة حتمية فرضتها عولمة الإدارة وعصرنة التسيير وتحديثه، فتغير مفهوم الاتصال من شكله التقليدي إلى شكل يستدعي تدخل نظم معلومات وخدمات

شبكة، وشبكات اتصال عالية السرعة، لتتحول البيانات من مجرد معطيات خام تنتقل عبر قنوات تقليدية إلى معطيات رقمية تتناقلها أجهزة الحاسوب وتتعامل معها بلغة الآلة، فبرز مفهوم الإدارة بالتكنولوجيا المرتبط أساساً بمبدأي الفورية و التفاعلية **Instant ; Interactive**.

"ويشير مفهوم الإدارة بالتكنولوجيا و الموسومة كذلك بالإدارة الإلكترونية إلى أسلوب إداري جديد يقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة" (قوي، 2010، صفحة 220).

فخصيبي التفاعلية والفورية المتاحتان عن طريق استخدام تقنيات الاتصال الحديث المختلفة، قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر الشبكة العنكبوتية مثلاً، يتم وفق الأسلوبين التحريري والشفهي، فالصور والوثائق تصدر عن الأنترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية، والاحتفاظ بها، إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية، ولأن الأنترنت يتمتع بخاصية السمعية/ البصرية، فإنه يتيح إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق مؤتمرات الفيديو، و المعتمدة على المنصات التفاعلية والتي يتم بثها عبر الشبكات، والتي تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصوت والصورة معاً، وهذه ميزة توفرها التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال (الطائي والعلاق، 2010، صفحة 43).

5. الاتصال والثقافة الإلكترونية - تنظيمية

1.5 الثقافة الإلكترونية :

ارتبط ظهور مفهوم الثقافة الإلكترونية أو التي يطلق عليها اصطلاحاً كذلك بالثقافة الرقمية أو الثقافة الكونية بمفهوم العولمة الثقافية؛ إذ نعني بالعولمة الثقافية أحد أنماط العولمة والذي يشير إلى زيادة الترابط بين المجتمعات، وازدياد التبادل الثقافي، يمثلها التطور الهائل في الاتصالات، إنها تشير تحديداً للارتباط الثقافي بين المجتمعات والأعراق، أو بمعنى آخر انتقال الأفكار والعادات من مجتمع إلى آخر، والعمليات الثقافية بين المجتمعات تختلف بالأهمية ودرجة التأثير (الحيالي و آخرون، 2015، صفحة 159)، بينما يشير مفهوم الثقافة الإلكترونية إلى: "القدرة على استخدام أجهزة الحاسوب والخدمات الإلكترونية بثقة، لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة، والمشاركة فيها، ويكمن جوهر الثقافة الإلكترونية في

تمكن أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحديثة لما لها من ثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية، أو واجباتهم ومهامهم اتجاه المجتمع (العبد الله و شين، 2014، صفحة 129).

نعني بذلك بأن الثقافة الإلكترونية نمط مستحدث من الأنماط الثقافية، يشير لجملة السلوكيات التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع مختلف التقنيات الحديثة، والتي تترجم على شكل ممارسات، تحوله لفهم المعنى الحقيقي للتكنولوجيا، إنها مرتبطة بالوعي المعرفي اتجاه كل ما هو تكنولوجي، إذن فاكساب ثقافة إلكترونية ينتهي بإدراك ماهية التكنولوجيا وليس العكس، لأن الثقافة التي تؤدي بصاحبها إلى تكوين تصورات مبهمة عن كل ما يتعلق بالمفاهيم التكنولوجية ليست بثقافة، وقد ارتبط مفهوم الثقافة الإلكترونية المترتبة أساسا بجوهر المنظمات، والملازمة للتطور التقني المتسارع الذي مس مختلف البيئات التنظيمية بما يعرف بمصطلح التعلم التنظيمي.

2.5 التحول نحو الثقافة الإلكترونية-تنظيمية E-organizational culture :

أدى الانتقال نحو تبني نماذج الإدارات المعتمدة على التكنولوجيا بمختلف أنماطها، إلى محاولة التركيز على الذهنيات المتقبلة لهذا التحول تزامنا مع التركيز على تطوير الجانب التقني والآلي؛ إذ يعد التوجه نحو برجة موارد بشرية قابلة للتعامل مع مختلف التغييرات الإدارية الناتجة عن تطبيق أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة والتنظيم، وتحويل مختلف البيئات التنظيمية المؤسساتية ذات الطابع التقليدي في التسيير إلى بيئات رقمية تتماشى والتطورات التكنولوجية الحادثة، مطلبا ضروريا وأساسيا من مطالب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة، وهذا التحول لا يمس فقط أصول المؤسسة والمنظمة الهيكلية، وإنما يتعدى الأمر للأصول المعنوية من رأس مال فكري وبشري، وبيئة تنظيمية داخلية والمتمثلة في مناخها التنظيمي.

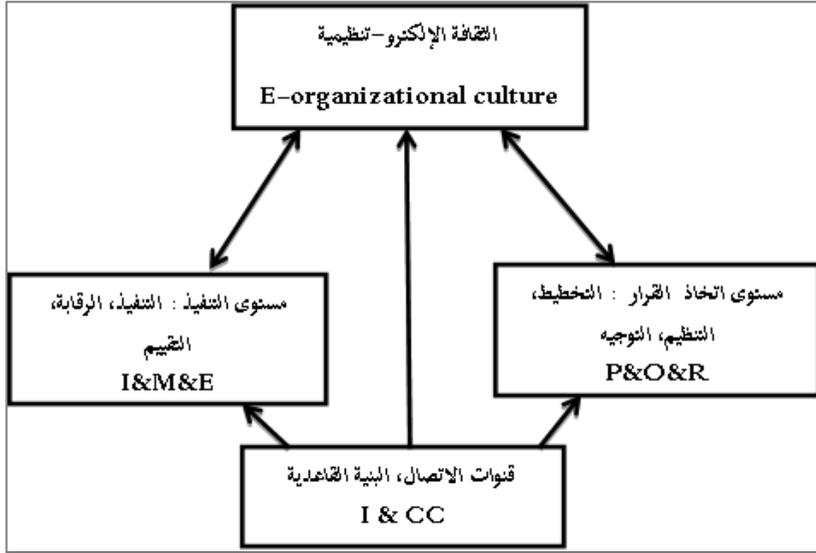
وهذا ما يجعل من مفهوم الثقافة التنظيمية أكثر الجوانب تغيرا وتحديثا مع هذا التحول، والتي تستدعي استحداثا لنمط التفكير والتصور والاستشراف، والتنبؤ والتوقع؛ فالموارد البشري بما اكتسبه من أفكار ومعتقدات وممارسات وسلوكيات في بيئته التنظيمية الحالية يحتاج لإعادة نمذجة ثقافته التنظيمية المكتسبة، وفق ما تتضمنه استراتيجيات المنظمة المنتقلة نحو استحداث أساليب إدارية جديدة، وخلق نموذج ثقافي هوياتي جديد للمنظمة موسوم بالثقافة الإلكترونية-تنظيمية؛ وهي الثقافة التنظيمية المتشعبة بمزايا التغيير

التكنولوجي، المتكيفة معه والقابلة للتعامل مع تحدياته، تلك الثقافة التي تواكب التحول نحو تطبيق لا مركزية القرار والمركزة على مبدأ تشجيع الابتكار والابداع الإداريين.

وتعتبر تكنولوجيا الاتصال التي تحاول الرفع من كفاءة قنوات الاتصال المؤسساتية المختلفة، من أهم السبل الساعية لاستحداث ثقافة تكنو-تنظيمية، تدعم التوجه العصري نحو تطوير قنوات نقل المعلومات لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة في سيرورة عمل المؤسسة واستمراريتها، إذ تعتبر رأس مال استثماري تقوم عليه المؤسسات، والبحث في كفاءات الحصول على المعلومة وتناقلها وتشاركها، وكفاءات تغذيتها ومعالجتها، وتحويلها لقرارات تتخذ، تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات من الأولويات التي توضع في سلم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أو المؤسسة؛ فكلما كانت عملية الاتصال فعالة ومتطورة وتماشى ومطالب المؤسسة، وكان القائمون على عمليات الاتصال متشبعون بثقافة تنظيمية تكنولوجية حديثة تمكنهم من فهم الرسائل الاتصالية واستيعابها، انعكس بالإيجاب على الرفع من كفاءة أداء المؤسسات.

ويبدأ استحداث ثقافة إلكترو-تنظيمية من رأس الهرم الإداري في المنظمة؛ بدءاً بمستوى اتخاذ القرار ممثلاً بعملية التخطيط والتنظيم، حيث يتم استحداث تصورات جديدة حول كفاءات التخطيط، تأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات ومتغيرات أحدثها التطور التكنولوجي الحاصل، ومن أهم أنماط التخطيط المبتكرة ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي **Strategic planning** ، إلى غاية مستوى التنفيذ؛ ممثلاً بعمليات التنفيذ، الرقابة والتقييم؛ حيث تقوم بتطوير أساليب اتخاذ القرار من الأساليب الإدارية التقليدية المتعارف عليها، إلى أساليب حديثة قائمة على تصورات علمية متطورة، بالإضافة لتركيزها على المورد البشري كعنصر فاعل في صنع القرار الإداري، وفكرة مشاركة اتخاذ القرارات، بين الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمنظمة، مروراً بتغيير جذري في عمليات التنفيذ، إذ تتدخل الثقافة الإلكترونية-تنظيمية مدعومة بمختلف قنوات الاتصال وعملياته بصورة فعلية في المرحلة الانتقالية بين وضع وصياغة استراتيجية المؤسسة ووضع مختلف آليات تنفيذها، مع تحديد العناصر الفاعلة المتدخلة في عملية التنفيذ، والقيام بالرقابة الاستراتيجية للتحقق من مدى تنفيذ الخطط والمهام المسطرة، وتوفير كل الشروط الملائمة لذلك، والشكل التالي يبين مستويات تأثر الثقافة التنظيمية بالتكنولوجيا المستجلبه و قنوات الاتصال وتأثيرها على مستويات الإدارة.

الشكل (2): المستويات التنظيمية التي يمسها تأثير الثقافة الإلكتروني-تنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

فمن خلال الشكل؛ يمكننا القول بأن الثقافة الإلكتروني- تنظيمية تتشكل انطلاقاً من تحول البيئة التنظيمية للمؤسسات إلى بيئات تنظيمية حاضنة لمختلف أساليب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أين يظهر ذلك في مختلف قنوات الاتصال المستخدمة وطبيعة المادة المنقولة، وكيفيات تأثير أصول المؤسسة خاصة البشرية منها بهذا التحول، ويرتكز تأثير هذا النمط من الثقافة على كافة المستويات الإدارية دون استثناء، حيث تسمح بخلق استراتيجية إدارية متكاملة ومنسقة ومتجاوبة مع الاحتياجات الوظيفية للأفراد العاملين، بالتركيز على تنمية روح الفريق والعمل ضمن مجموعات متفاعلة بفضل ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات، ومن أهم السبل المساعدة على تحول المنظمات إلى بيئات تنظيمية حديثة قائمة على الدعامة التكنولوجية مكتسبة ثقافة تنظيمية حديثة ما يعرف بالتعلم التنظيمي .

6. التعلم التنظيمي وتوليد الثقافة الإلكتروني-تنظيمية

يعد التعلم التنظيمي **Organizational Learning** من أهم الطرائق المعتمدة على إنتاج وتوليد المعارف بدل استجلائها؛ فهو بمثابة النشاط المرتكز على تكوين معرفي معلوماتي للمنظمات وتحويلها من منظمات مستهلكة معرفياً لأخرى مصنعة لها؛ أي تحويل اتجاه ثقافة المنظمة من ثقافة الاكتساب لثقافة

الانتاج، و إيجاد بصمة معرفية خاصة بها، أو تحولها لما يعرف اصطلاحا بالمنظمات المتعلمة **Learning organizations**. إذ يهيئ هذا النوع من التعلم المنظمات لتوظيف مختلف أصولها المعرفية في إطار تشكيل مفهوم المنظمة المتعلمة القادرة على المنافسة والانفتاح أمام مختلف المستجدات والتحديات، واعتبار التعلم المستمر و الهادف، الركيزة الأهم في عمليتي التطور و التطوير، سواء على مستوى أداء العاملين بالمنظمة أو أداء المنظمة بحد ذاتها.

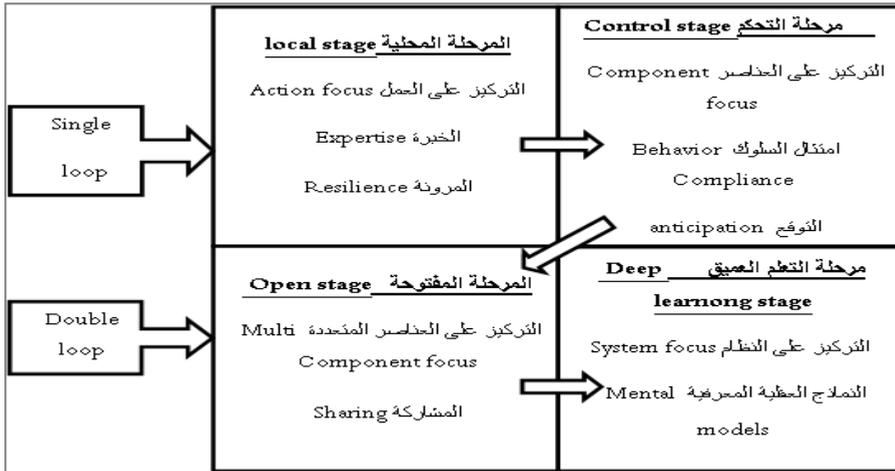
إذن فإن المنظمات في عصر رقمنة المعرفة، والتدفق العالي للمعلومة؛ وجدت نفسها في مجاهدة حتمية التكيف المعرفي، وهذا التكيف مرتبط أساسا بإعادة رسم حدود ثقافتها التنظيمية بأخرى مرنة سريعة الاستجابة، فالتعلم التنظيمي بمثابة الدافع الذي يدفع هذه المنظمات نحو تبني الثقافة الإلكتروني-تنظيمية، المواكبة لعصر السرعة المعرفية، والمسايرة له؛ فالتعلم التنظيمي، وسيلة فعالة و ناجعة لتحسين الأداء و الارتقاء به، وتطوير عملية صناعة المعلومة و تداولها في مختلف البيئات التنظيمية داخليا ونشرها خارجيا وتحطبي عتبة التنظيم التقليدي إلى آخر عصري، إنه ركيزة فعالة لإنجاح أي تحول، فالتعليم ضرورة استراتيجية، منبعها استراتيجية المؤسسة أو المنظمة، وما أعدته لإنجاح أهدافها ومسايعها.

والتعلم التنظيمي بأبسط مفاهيمه يعد "عملية حيوية تتكيف من خلالها المنظمات في بيئتها الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية" (Alas & Vadi, 2003, p. 85). أو هو "عملية تعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية على مستوى المجموعات والمستويات التنظيمية، ومن خلال التعلم التنظيمي تتكيف المنظمات بأكملها أو مكوناتها مع البيئات المتغيرة من خلال إنشاء إجراءات تنظيمية واعتمادها بشكل انتقائي" (Bratianu, 2018, p. 4)، وللتعلم التنظيمي ثلاثة أنواع يتدرج خلالها: التعلم القراري (على مستوى الفرد)، والتعلم الجمعي (على مستوى الجماعة) والتعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة)؛ وثلاثة مستويات يتم من خلالها: التركيز على الأهداف المسطرة دون اللجوء لأي تغيير في استراتيجية المنظمة ويمثل هذا المستوى الأول، بينما في المستوى الثاني تلجأ المنظمة إلى إعادة تقييم استراتيجيتها الموضوعة لتحقيق الأهداف والمرتبطة أساسا بثقافة المنظمة (القيم والمعتقدات)، وفي هذا المستوى ستتعلم المنظمة فعليا كيف تتعلم، بينما في المستوى الثالث تنتهج المنظمة خيار التعلم وتعتمده كأسلوب للتغيير (النصر، 2012، الصفحات 140-142).

ويعر التعلم التنظيمي بأربعة مراحل أساسية: حيث تتضمن المرحلة الأولى (المرحلة المحلية **local stage**) التركيز في عملية التعلم على الأصول والموارد المعنوية المحلية المتاحة في البيئة الداخلية التنظيمية، من

خبرات ومهارات ومعارف مكتسبة مرتبطة بالفاعلين داخل المنظمة، حيث تقابل هذه المرحلة التعلم القراري على مستوى الأفراد، تليها مرحلة التحكم **Control stage**، حيث يتم تنظيم التعلم في مجموعات منتظمة، للتنسيق بكفاءة بين مجموعات العمل والوحدات الفرعية الأخرى، ليتم الانتقال إلى المرحلة المفتوحة **Open stage**؛ حيث تركز هذه المرحلة على التعلم على كفاءات الانفتاح على البيئات الخارجية، والتعرف على مختلف أساليب التعامل مع الضغوط الخارجية، من أحداث غير متوقعة، المنافسة، التقنيات سريعة التغيير، وتفضيلات العملاء، لتنتج عن هذه المرحلة ما يعرف بمرحلة التعلم العميق؛ حيث تمارس المنظمة التفكير كنظام أو ما يسمى بالتفكير المنظومي **Systems Thinking**، حيث تزداد قدرتها على تنمية مهارات التعلم، وتعزيز القيام بعمليات التحليل والاستنتاج والاستشراف والتنبؤ، والمربطة بالثقافة التنظيمية المستحدثة من عملية التعلم التنظيمي، والقابلة للتكيف مع كل طارئ (Carroll, Lyles, & Hatakenaka, 2003,p.4-7) والشكل التالي يوضح أهم مراحل التعلم التنظيمي:

الشكل(3):المراحل الأربع للتعلم التنظيمي (بتصرف)



Source: John S. Carroll & others , **Learning From Organizational Experience** , available: https://www.researchgate.net/publication/241432260_Learning_From_Organizational_Experience, Date of access : 23/04/2021,14:00

ولكي تقوي المنظمة من إمكانياتها في التكيف مع بيئتها الداخلية، و من ثما محيطها الخارجي لاكتساب المعلومات و القيام بالتعلم لانتاج المعرفة؛ فإن عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال وطرائقه، سواء أكان ذلك داخل المنظمة ذاتها أم بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ذلك أن وجود مثل هذا الاتصال سوف يسهل من تبادل المعلومات وإثرائها، كما أنه يمكن المنظمة من التغلب على مختلف العوائق التي قد تحول دون وصولها إلى المعلومات المناسبة ورصدها في ذاكرتها، مما يعزز من إمكانياتها في التعلم، و التعامل مع مختلف الأحداث الطارئة اليومية واستشراف الأحداث المستقبلية (الفروخ، 2010، صفحة 33). و هذا ما يؤكد على فكرة أن الاتصال من أهم عوامل إنجاح عملية التعلم التنظيمي، وتسهيل سبل التحول نحو تبني استراتيجيات المنظمات المتعلمة والمعروفة باستراتيجية الذكاء التنظيمي عن طريق اكتساب ثقافة إلكترو - تنظيمية، باستحداث طرق تعلم حديثة ومبتكرة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ووسائل اتصال فعالة.

ويمثل التعلم التنظيمي ثاني أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث أنه إذا كان العصر الحالي هو عصر المعرفة، فإن التعلم هو الوسيلة الرئيسية للتكيف مع هذا العصر و مقتضياته، وهناك معادلة بيئية تحدد أنه لكي يحافظ الكائن على بقائه، فإن معدل تعلمه يجب أن يساوي أو يزيد على معدل التغير في بيئته، وعلى اعتبار أن المنظمات مثلها مثل الكائن الحي، فإنه سيصبح لزاما عليها أن تزيد من معدل تعلمها؛ لتحافظ على بقائها في أوقات التغيرات غير المسبوقه الآن، فالمعرفة التي يتم اكتسابها خلال التعلم، تساعد على إعادة تشكيل أو تغيير البيئة، الداخلية كانت أم الخارجية، فالتعلم والتغيير، يدعم كل منهما الآخر؛ حيث أنه كلما كان التغيير أسرع، كلما كان هناك ضرورة لخلق معرفة، تساعد على التكيف مع هذا التغيير، وهذا هو جوهر الذكاء التنظيمي، ويعتبر التعلم في جوهره عملية اجتماعية، حيث تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، يتم الاستفادة منها لإثراء قدرات المنظمة، ومن هنا فالمنظمات التي تستفيد من آراء وأفكار كافة العاملين بها في اتخاذ القرارات، هي منظمات أكثر ذكاء (جلال مصطفى و آخرون، 2014، صفحة 67).

إذن فهناك رابطة علائقية بين الاتصال، التعلم والتمكن من خلق ثقافة تنظيمية مواتية لظروف التغيير الحاصلة للمنظمات، فالتعلم يشكل نموذجا استرشاديا تتبعه المنظمات في رسم معتقداتها، قيمها وتوقعاتها المستقبلية، مرتبطة بما تمليه عليها حتمية التحول والارتقاء نحو العصرية الإدارية.

7. خاتمة :

إن الاتصال المؤسسي ليس مجرد أداة تنظيمية ناقلة تربط أطراف تتشارك البيئة التنظيمية الواحدة، والأفكار والتصورات، والأهداف والغايات، بل يتعدى كونه الحلقة الأقوى في المنظمة، وهو مصدر الابتكار الإداري والحاضن لمختلف التطورات والتغيرات، والناقل الرئيسي لها، إنه الدعامة التي تؤثر وتتأثر؛ وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المثيرات التي تستدعي استجابة فعالة من قنوات الاتصال ووسائله، إذ تتغذى بالمادة الاتصالية من بيانات ومعطيات ومعلومات، بالمقابل تشكل تغذية راجعة قد تقوي العملية الاتصالية وقد تضعفها، لذلك يعتبر القائم بالاتصال وباقي الأطراف المعنية بذلك، العناصر المتدخلة بصورة كبيرة في إنجاح العملية، وتنوع أساليب التدخل وتختلف، وتعتبر الثقافة التنظيمية التي يحملها كل فرد فاعل في المؤسسة أو المنظمة ومتدخل في العملية الاتصالية من أهم ما يميز ردود الأفعال بين الأطراف المتصلة.

وبحكم التغيرات الحادثة التي طرأت على أنماط التسيير والتنظيم في مختلف الأجهزة والهياكل الإدارية الحالية، وبروز مفاهيم؛ الإدارة الحديثة، الإدارة بالتكنولوجيا، رقمنة الإدارة، والتحول المكثف نحو استخدام مختلف تقنيات تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال، بات لزاما على الأطراف الفاعلة في المنظمة، والممثلين بكافة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، على اعتناق ما يعرف بالثقافة الإلكتروني-تنظيمية، والتي تسمح لهم بالتكيف الذاتي مع متغيرات التطور التكنولوجي الحاصل، وبالتالي تطوير مختلف العمليات الاتصالية الحادثة في المؤسسة، وهذا ما يستدعي الاعتماد على طرائق و سبل كفيلة بتسهيل عمليات التغيير و التطوير أهمها طريقة التعلم التنظيمي.

فالالاتصال المؤسسي طرف فاعل محوري في تعزيز الثقافة الإلكتروني-تنظيمية يؤثر فيها ويتأثر بها، و يحتاج لطرف ثاني يستند عليه ويلزمه في عملية التعزيز هذه، يستمد منه الأطر والقواعد المرجعية، وعملية التعلم كفيلة بمد المنظمة بما تحتاجه في سبيل التقدم والتغيير؛ "فتهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية، تنمية الموارد الإلكترونية، ابتكار الثقافة الإلكترونية، استقطاب ورعاية صناعات المعرفة" (كافي، 2011، صفحة 102).

8. الاقتراحات والتوصيات

- ويمكن انطلاقاً مما سبق اقتراح بعض التوصيات المتعلقة بتحول المنظمات نحو تبني خيار التعلم التنظيمي معتمدة على الاتصال المؤسسي مرتكزة على مفهوم الثقافة الإلكترونية -تنظيمية والمتمثلة في :
- الاستعداد للانغمار السليم نحو تبني خيار التحول نحو نمط المنظمات المتعلمة، عن طريق تعزيز السلوك التنظيمي و تهيئته.
 - تطوير الهياكل القاعدية للمنظمة لتسهيل عملية التعلم.
 - الاهتمام بمنظومة الاتصال وتوفير كافة السبل الناجعة لانجاح عملياتها.
 - الاهتمام بالأصول المعنوية من موارد بشرية وقوى عاملة، ومحاولة تمكينها من صناعة المعلومة بدل اكتسابها، من حيث التكوين المعرفي، التدريب الوظيفي، التطوير المهاري .
 - التوظيف الفعال للقدرات الذهنية والمعارف الكامنة على مستوى الأفراد الفاعلين في المنظمة.
 - ضرورة التدرج والانتقال من التعلم على مستوى الفرد إلى التعلم على مستوى الجماعة، لكي تتحول المعرفة الفردية إلى تنظيمية.
 - محاولة اكتساب وتعزيز الثقافة الإلكترونية، والانتقال بها إلى ما يعرف بالثقافة الإلكترونية -تنظيمية، عن طريق التحكم في مختلف تكنولوجيات الاتصال ونظم المعلومات المختلفة.
 - التركيز على موضوع التناغم الوظيفي بتحقيق قدر كبير من الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

9. قائمة المصادر والمراجع

- أحمد العبد أبو السعيد، و زهير عابد. (2014). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- أحمد طاهر مسعود. (2011). المدخل إلى علم الاجتماع العام. الأردن: دار جليس الزمان.
- بشير العلاق. (2011). نظريات الاتصال مدخل متكامل. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- بوحنية قوي. (2010). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة والمجتمع. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- حسين محمود حريم. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر.
- حميد الطائي، و بشير العلاق. (2010). أساسيات الاتصال، نماذج و مهارات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خالد تيسير الشرايري. (2010). الثقافة و الاقتصاد. الأردن: البيروني للنشر والتوزيع.
- عبد النبي عبد الله الطيب. (2016). مهارات الاتصال الفعال. الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.

- عزة جلال مصطفى، و آخرون. (2014). إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي. مصر: دار النشر للجامعات.
- فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح المغربي. (2012). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح المغربي. (2018). أصول الإدارة و التنظيم. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- محمد وليد صالح. (2017). محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- مرتضى بشير الأمين. (2016). الاتصال التنظيمي. الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق. دمشق: دار رسلان للطباعة و النشر والتوزيع.
- مي العبد الله، و عبد الكريم شين. (2014). المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال. لبنان: دار النهضة العربي.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن: دار دجلة.
- وليد الحيايبي، و آخرون. (2015). العولمة و الرأسمالية وأثرها على اقتصاديات الدول النامية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

- Alas, R., & Vadi, M. (2003). The impact of organizational culture on organizational learning. Journal of humanities and social science, 7(2), 85.
- Bratianu, C. (2018). Researchgate. Retrieved 20 04, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization
- Carroll, Lyles, & Hatakenaka,.(2003). Researchgate. Retrieved 23 04, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/241432260_Learning_From_Organizational_Experience
- Monica Jiony & others , Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator, available: <http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.13.html>, Date of access : 26/03/2021,17:00.