

## الوحدة التعلّمية الخامسة: وسائل الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

1. وسائل الاتصال الشفوية.
  - 1.1. الهاتف الثابت أو النقال.
  - 3.1. الاتصال الشخصي المباشر.
  - 2.1. الاجتماعات.
  - 4.1. المقابلات.
  - 5.1. المحاضرات والخطب.
  - 6.1. سبر الآراء والأسئلة المفتوحة.
2. وسائل الاتصال المكتوبة.
  2. وسائل الاتصال المكتوبة.
    - 1.2. التقارير.
    - 2.2. المذكرات والأوامر والتعليمات.
    - 3.2. المنشورات البيانية:
    - 4.2. المراسلات والرسائل الخاصة:
    - 5.2. الشكاوي والتظلمات.
    - 6.2. الدليل والكتيبات.
    - 7.2. ملصقات الحائط:
    - 8.2. مجلة المؤسسة.
    - 9.2. دفتر الاستقبال.
  3. الوسائل السمعية البصرية.
    - 1.3. الحاسوب:
    - 2.3. الأنترنت.
    - 3.3. البريد الالكتروني.
    - 4.3. فيلم المؤسسة.

5.3. المحاضرات عن طريق الشاشة.

6.3. الشبكات الاجتماعية.

4. العوامل المؤثرة في اختيار وسائل الاتصال التنظيمي.

#### الهدف الخاص:

- أن يتناول الطالب بالتفصيل وسائل الاتصال التنظيمي.

#### الأهداف الإجرائية:

1. أن يقسم الطالب وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة.
2. أن يسمي الطالب الوسائل المندرجة ضمن وسائل الاتصال الشفوية في المنظمة.
3. أن يكتب الطالب الوسائل المنتمية ضمن وسائل الاتصال المكتوية داخل المنظمة.
4. أن يذكر الطالب الوسائل السمعية البصرية التي يمكن استخدامها في المنظمة.
5. أن يحدد العوامل المؤثرة في اختيار وسائل الاتصال التنظيمي.

## تمهيد:

يصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي تحديدا دقيقا بحكم أنه لا حدود للابتكار والإبداع في ظهور وسائل جديدة، فالعقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم أساليب اتصالية حديثة، وذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، لذلك تتعدد وسائل الاتصال التنظيمي في عصر التطور والاتصالات والتقنيات الحديثة، وتنقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية، وهي:

1- وسائل الاتصال الشفهوية.

2- وسائل الاتصال المكتوبة.

3- الوسائل السمعية والبصرية.

### 1. وسائل الاتصال الشفهوية:

وسائل الاتصال الشفهوية هي أكثر وسائل الاتصال التنظيمي انتشارا داخل المنظمات، فالكلمة المنطوقة تحدث في كل مكان داخل المنظمة، ويشمل ذلك على المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات، وهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكيد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، كما تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر<sup>1</sup>، ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل الاتصالية عدة وسائل، نذكر أبرزها:

#### 1.1. الهاتف الثابت أو النقال:

الهاتف هو وسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة، ففي كثير من الأحيان تفضل معظم المؤسسات استخدام الهاتف للتواصل بين الأفراد، ومن أمثلة الأمور التي يستخدم فيها الهاتف دعوة الأعضاء إلي اجتماع طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط05، الأردن، 2005، ص234.

أو عاجلة، التأكد من حسن سير العمل أو تطبيق الأساليب المتفق عليها، التنسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير بالسؤال عن حالة مرضية ممنوع زيارتها. ويعتبر الهاتف ثاني أكبر شبكة اتصال بين الأشخاص بعد البريد، فهو وسيلة للحوار المباشر ومعظم المؤسسات لها خطوط هاتفية داخلية وخارجية<sup>1</sup>.

## 2.1. الاجتماعات:

تعقد الاجتماعات داخل معظم المؤسسات بشكل مستمر ودائم، ويجب التأكيد أن أي اجتماع لابد له من أهداف، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف، تتعاطم أهميتها في مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة<sup>2</sup>.

وتعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتتوير الأفراد والإجابة على أسئلتهم، فهي وسيلة يتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية هذه الوسيلة تتوقف على أسلوب إدارة تلك الاجتماعات ومدى فاعلية أعضائه ودرجة نضجهم ومستواهم الثقافي والتنظيمي.

## 3.1. الاتصال الشخصي المباشر:

يكون وجها لوجه ما بين المرسل والمستقبل "المستمع"، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشخصي بينهم وبين رؤسائهم.

## 4.1. المقابلات:

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، ونقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، أو معالجتها أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل، والمقابلة هي المواجهة بين شخصين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول

<sup>1</sup> إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها المدخل الوظيفي، ط 1، عمان 1999، ص343.

<sup>2</sup> محمد يسري ابراهيم دعيس، مرجع سابق، ص197.

موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق غرض محدد، وتختلف المقابلات حسب الغرض منها، ومن أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها في المؤسسة نجد:

- **مقابلة إعلامية:** هي مقابلة لتبادل المعلومات الخاصة بسير العمل وما يخص الأداء الوظيفي.

- **مقابلة التوظيف:** هي مقابلة يكون فيها ممثل المؤسسة بحاجة إلى معرفة بعض المعلومات عن طالب الوظيفة، وفي الجانب الآخر نجد أن طالب الوظيفة بحاجة إلى الكثير من المعلومات عن المؤسسة والوظيفة المرشح لها.

- **مقابلة التدريب:** ترتبط مقابلة التدريب بتنمية مواهب وقدرات الموارد البشرية، وعادة ما تعقد هذه المقابلة قبل بدء برامج التدريب، ويقصد اختيار الأفراد واختيار البرامج التدريبية التي تتلاءم مع المستوى المتوقع إلحاقه ببرنامج تدريبي معين أو بعثه للحصول على مؤهلات معينة.

- **مقابلة التقييم:** تهدف مقابلة التقييم إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي وكافة الجوانب المرتبطة به، بجميع العاملين خلال حياتهم الوظيفية بالمؤسسة، وتختلف طريقة التقييم حسب المستوى الوظيفي لكل موظف.

### 5.1. المحاضرات والخطب:

تعد المحاضرات والخطب من أحسن وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المؤسسة على اختلافها لشرح وجهة نظرها في المسائل الخاصة بالعمل، ونبیان ما حققته من نجاحات وتحدياتها وما تلاقيه من صعوبات، ومع أن الجمهور الذي يحضر المحاضرات يعتبر صغيراً نسبياً إلا أن المحاضرات والخطب تتيح فرصة هامة لمواجهة جمهور المؤسسة بالخطيب الذي عادة ما يكون مدير أو رئيس مجلس الإدارة.

### 6.1. سبر الآراء والأسئلة المفتوحة:

سبر الآراء والأسئلة المفتوحة هما الوسيلتان اللتان تسمحان بمعرفة آراء الموظفين والعمال وتأخذ اتجاهين متعاكسين، فالوسيلة الأولى "سبر الآراء" تسمح بالذهاب إلى العمال

وتعطيهم الحرية في التكلم، أما الثانية (الأسئلة المفتوحة) تجعل العمال يأتون بأنفسهم ل طرح أسئلتهم للمسؤولين.

## 2. وسائل الاتصال المكتوبة:

يعتبر المكتوب هو العنصر الأساسي في الاتصال التنظيمي، حيث أن نسبة عالية من رسائل المؤسسة تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة، فالمكتوب يسمح بتحويل التزامات الاتصال كنشر المعلومات، إعلان النتائج، المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية<sup>1</sup>، ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل، وتشتمل وسائل الاتصال المكتوبة في:

### 1.2. التقارير:

التقرير هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات، التي قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو الرقابة على العمل، وهي تحتوي على معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى تتوقف فعاليتها عندما تنتصف بالصدق والوضوح في عرضها<sup>2</sup>، وتستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل<sup>3</sup>، وهو عدة أنواع:

- حسب طبيعته: هناك التقرير الإخباري الذي يعمل على نقل الأخبار دون التعليق عليها، وهناك تقرير تحليل الذي يعمل على عرض المعلومات ثم يقوم بتفسيرها وتحليلها.

- حسب درجة الرسمية: هناك التقرير الرسمي الذي يأخذ شكلا أو نمطا معيناً عند إعداده، وهناك التقرير غير الرسمي الذي لا يتقيد بشكل معين ويكتفي فيه بتحديد طرفي التقرير (المرسل والمستقبل).

<sup>1</sup>. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط07، مصر، 1987، ص271.

<sup>2</sup>. صديق محمد عفيفي وآخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص444.

<sup>3</sup>. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1971، ص143.

- حسب الفترة الزمنية: يوجد التقرير الدوري وهو تقرير يتم إعداده على فترات زمنية منتظمة (يومي، أسبوعي، شهري)، ويوجد التقرير غير الدوري الذي لا يرتبط إعداده بزمن معين ويتم إعداده حسب الحاجة.

## 2.2. المذكرات والأوامر والتعليمات:

في بعض الحالات قد تأخذ طابعا شفويا، ولكن الطابع المكتوب يسمح باعتمادهم كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وغالبا ما تأخذ شكل التوجيهات والقرارات والمشورات، يُعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء من أجل توضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح معين.

## 3.2. المنشورات البيانية:

تحتل مكانا صغير، تلخص معلومات مهمة حول موضوع دقيق هي: وثيقة تمر في جميع الأماكن والمصالح ويجب أن تبقى لمدة طويلة، وتقدم على شكل ورقة مكتوبة من الجهتين أو ورقتين أو مطويات.

## 4.2. المراسلات والرسائل الخاصة:

تعتبر المراسلات من وسائل الاتصالات المكتوبة في مجال الأعمال، وتتميز بأنها تعطي معلومات تفصيلية وهامة عن الموضوع الذي تدور حوله، كما أنه يسهل الرجوع إليها وحفظها، بينما تؤخذ الرسائل الخاصة كقناة الاتصال الرسمي المكتوب أحد الاتجاهين إما الاتصال النازل أو الصاعد، ويتم توجيه الرسالة الخاصة على حسب أحدهما، ويتم توجيه الرسالة الخاصة في حالة الاتصال النازل من رئيس مجلس الإدارة أو من المدير إلى أحد العاملين الجدد بالمؤسسة لكي يرحب به كعضو جديد، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسات أووضاع المؤسسة والمؤسسة التي تنتظر الموظف الجديد أيضا قد توجه الرسالة الخاصة إلى العاملين أو إلى مستوى إداري معين إخطارهم بوصول مسؤول جديد وقد تقوم الرسالة بالدورين في الوقت نفسه.

## 5.2. الشكاوي والتظلمات:

تقوم فكرة نظام الشكاوي كوسيلة اتصال مكتوب في تعبير العاملين عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وهذا الجانب تضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي، وتأخذ معاني عديدة كالباب المفتوح، صندوق الشكاوي<sup>1</sup> أو عن طريق تسليم العاملين الاقتراحات للرؤساء المباشرين الذين يرفعونها بدورهم إلى الإدارة العليا أو عن طريق لجان فرعية أو لجان دائمة، وذلك حسب محددات النظام المتبع للاقتراحات.

## 6.2. الدليل والكتيبات:

تلجأ معظم المؤسسات إلى إصدار دليل العاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج المزايا المادية والعينية، وحقوق الموظف وواجباته العامة، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.

## 7.2. ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة ثمانية أيام تقريبا<sup>2</sup>، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. ويأتي التصميم الفني كعنصر أساسي لشرح أو دعم الفكرة الأساسية للرسالة والملصقات من حيث الوظيفة الأساسية لها تنقسم إلى أنواع عديدة منها:

- ملصقات تعليمية: لزيادة خبرة الموظفين وتذكيرهم بالأساليب الجديدة للعمل.
- ملصقات اجتماعية: وتهدف إلى إرساء قواعد السلوك الاجتماعي.

<sup>1</sup>. Alex muchielli.b: **Rôles et communication dans l'organisation "connaissance du problème"**, les édition esf- -entreprise moderne, D' édition et les libraires techniques, paris, France, 1983, P56.

<sup>2</sup>. Alex muchielli .b: op.cit, P09..

تستخدم الملصقات على لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال من أجل تبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ويكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسات لأغراض توضح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية، والمعلومات المرتبطة بضبط الجودة، وغير ذلك من أوجه المعرفة، ومواضيع الاهتمام الخاصة مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطلات الموسمية مثل إجازة الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية.

## 8.2. مجلة المؤسسة:

تستخدم مجلة المؤسسة كوسيلة إخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر الجريدة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات، بحيث يجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه<sup>1</sup>، وهناك ثلاث أنواع للمجلة<sup>2</sup>:

- مجلة المؤسسة الداخلية: وهي إصدار مجلات تخصص أساسا للعاملين في المؤسسة ويطلق عليها مجلات المؤسسات الداخلية.

- مجلة المؤسسة الخارجية: وهي المجلات التي تخصص للجمهور العام الخارجي، تحتوي على موضوعا تثير اهتمام الجمهور وتلبي رغباته، وتستعين بأفضل الكتاب والمحرفين، وتوزع هذه المجلات توزيعا واسعا لدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.

- مجلة موجهة للجمهورين معا: هذا النوع من المجلات يصدر أساسا للجمهور الداخلي إلا أنه تحول إلى مجلة موجهة لكل من الجمهورين الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup>. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، 2011، ص180.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص223.

## 9.2. دفتر الاستقبال:

دفتر الاستقبال هو وثيقة أساسية سهلة الاستعمال، يدخل في الحياة اليومية للمؤسسة غالباً ما يكون خاص بجمهور المؤسسة، فهو يقدم للجمهور نظرة شاملة عن المؤسسة كحجمها، نمط تنظيمها، نشاطها قانونها الداخلي وكل ما يتعلق بشروط العمل، أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الجماهير الجديدة وتساعدهم في التعرف على المؤسسة بشكل واضح ومختصر.

وهناك يضيف إلى الوسائل المكتوبة الفاكس والذي هو عبارة عن وسيلة اتصال تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم والمواد المطبوعة، سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية ويستخدم الفاكس لمزايا منها<sup>1</sup>:

- أنه مكتوب ومسجل فهو وثيقة يمكن إثباتها وحفظها.
- مضمون الوصول ولا يحتاج إلى طرف ثالث.
- السرية الكاملة دون وجود مجال لتسريب المعلومات.
- السرعة في عملية الاتصال.

## 3. الوسائل السمعية البصرية:

ظهرت هاته الوسائل في الوقت الراهن نتيجة للتطور الرهيب في وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد لجأت المنظمات لهاته الوسائل مستفيدة من خصائصها التقنية المتطورة، ومن بين الوسائل السمعية البصرية المستخدمة في المؤسسات في سبيل تدعيم الاتصال التنظيمي نجد:

## 1.3. الحاسوب:

الحاسوب هو عبارة عن أداة مساعدة للفرد في اتصاله بمختلف الجهات والأشخاص، من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص وتسيير الانترنت عبر المواقع الإلكترونية.

<sup>1</sup>. عواج سامية وآخرون: العلاقات العامة من التقليدي إلى الإلكتروني، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2019، ص52.

### 2.3. الأنترنت:

الانترنت وهي شبكة داخلية في المؤسسة تقوم بانشاؤها المؤسسات على اختلاف أحجامها، فهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، محتويات هاته الشبكة تحددها المؤسسة وطبيعة إنتاجها ولا يستطيع أي شخص خارج المؤسسة أن يدخل لها.

### 3.3. البريد الإلكتروني:

البريد الإلكتروني هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم.

### 4.3. فيلم المؤسسة:

فيلم المؤسسة هو عبارة عن شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل.

### 5.3. المحاضرات عن طريق الشاشة:

المحاضرات عن طريق الشاشة هي عبارة عن تزاوج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات.

### 6.3. الشبكات الاجتماعية:

واكبت أغلب المؤسسات في العصر الراهن مخرجات التطور التكنولوجي، مستخدمة بذلك وسائل التواصل الاجتماعي في بناء إستراتيجيتها الاتصالية، على غرار منصات الفيسبوك والانستغرام واليوتيوب، حيث استغلتها في الجانب الترويجي والتسويقي وكذا التواصل مع جمهورها على غرار إنشاء صفحة فايسبوكية رسمية خاصة بالمؤسسة.

#### 4. العوامل المؤثرة في اختيار وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار وسائل الاتصال داخل المنظمة، وعلى المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار بغية الوصول إلى الهدف المنشود، ومن بين هذه العوامل نجد<sup>1</sup>:

- أهداف المؤسسة.
- ميزانية المؤسسة: فعلى المؤسسة أن تختار أنسب الوسائل بما يتوافق وميزانيتها خاصة فيم يتعلق بالاتصال الخارجي.
- طبيعة الرسالة في حد ذاتها: فمضمون الرسالة يلعب دورا كبيرا في انتقاء وسيلة دون أخرى، وكلما تناسب مضمون الرسالة مع الوسيلة، كلما تحققت الأهداف.
- الجماهير: يمكن أن تتأثر وسائل العلاقات العامة بنطاق الجمهور الداخلي والخارجي.
- النطاق: بمعنى اتساع دائرة الجماهير المشاركة.\*.
- العدد والموقع: بعض المؤسسات لديها جماهير تشكل كتلا متقطعة.
- التأثير والقوة: مثل جماعات الضغط.
- الترابط مع المؤسسة: يمثل العاملون نموذجا للارتباط الوثيق معها.

وتتعدد الوسائل الاتصالية في المنظمة بتعدد هذه الرموز وتنوعها، وقد شهد العصر الحديث تقدما ملحوظا في وسائل الاتصال، سواء من حيث الوفرة أو من حيث الفاعلية أو قلة التكاليف أو من حيث سهولة الاستخدام، وعلى المؤسسات أن تكون على دراية تامة بكل هذه الوسائل، وعليها أن يختار أقواها أثرا بالنسبة لجمهوره ليعزف عليها، وأن يختار الوسائل المناسبة في الوقت المناسب أيضا، وهذا ما يضمن لها أداءا في رسائلها وتوفيرا في الوقت والجهد والمال، وبما يتناسب مع جمهورها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup>. عواج سامية وآخرون: مرجع سابق، ص42.

### قائمة المراجع:

1. إبراهيم وهيي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها المدخل الوظيفي، ط01، الأردن، 1999.
2. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط07، مصر، 1987.
3. صديق محمد عفيفي وآخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة جامعة عين شمس، مصر، 2003.
4. عواج سامية وآخرون: العلاقات العامة من التقليدي إلى الإلكتروني، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2019.
5. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1971.
6. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط05، الأردن، 2005، ص234.
7. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، 2011.
8. Alex muchielli.b: **Rôles et communication dans l'organisation "connaissance du problème"**, les édition esf- -entreprise moderne, D' édition et les libraires techniques, paris, France, 1983.