جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مطبوعة جامعية-محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي

مقدمة للطلبة السنة الأولى ماستر-السداسي الثاني- تخصص علم النفس التنظيم والعمل وإدارة الموارد البشرية

موجهة عبر الخط الالكتروني:

منصة التعليم عن بعدMOODLE

http://elearning.univ-djelfa.dz/

إعداد الدكتور خالد تلعيش؛ أستاذ محاضر قسم"أ"
جامعة زيان عاشور الجلفة

الموسم الجامعي 2020/2019

فهرس المحتويات

توصيف المقياس.....

تمهيد 03

أولا . مفهوم الاتصال التنظيمي 05

.1. تعريف الاتصال 06

.2. تعريف التنظيم.....06

3. تعريف المنظمة 07

4. تعريف الاتصال التنظيمي 07

5.التعريف الإجرائي 08

ثانيا. نشأة الاتصال التنظيمي 08

ثالثا. أهمية الاتصال التنظيمي وعناصره 09

رابعا. النظريات التي تتصل بعملية الاتصال 09

1.نظرية التعلمLearning Theory : 10

2. نظرية المعلومات: 13

3.النظرية التوافقية Congruence theory : 15

خامسا. أنواع الاتصال التنظيمي 15

-الاتصالات الرسمية 16

النوع الأول: الاتصال الهابط 17

جوانب قصور الاتصال من أعلى إلى أسفل.....19

النوع الثاني-الاتصال الصاعد 21

معوقات الاتصال إلى أعلى 23

النوع الثالث: الاتصالات الأفقية.....25

النوع الرابع: الاتصالات في خطوط مائلة.....25

سادسا. معوقات الاتصال التنظيمي.....26

خلاصة واستنتاجات. 27

مراجع الدراسة.....33

التوصيف العام للمقياس:

يهدف المقرر إلى التمييز بين أنواع الاتصال التنظيمي وأهدافه ودراسة الأداء الوظيفي وما هي الطرق المتبعة في تقييمه، وماهية العلاقة بين العلاقات العامة والاتصال التنظيمي.

كما يهدف إلى تعريف الطالب بالنظريات والنماذج لعلمية الاتصال التنظيمي وتحليل القضايا الخاصة به، لينتقل بعدها إلى مفهوم التواصل الاجتماعي ويقدم نماذج ودراسات تحليلية حول الاتصال في الإدارة، وعن مبادئ التنظيم وأسسه ومكوناته، ثم ينتقل لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية.

تمهيد: تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة والأعمال المختلفة العديد من الوسائل التنفيذية التي من شأنها تعزيز هذه الأعمال وفقًا لإجراءات مختلفة، ويُشير مفهوم الإدارة إلى هذه الوسائل والإجراءات من خلال تعريفه الاصطلاحي والذي يُشير إلى أنّ الإدارة تتضمن مجموعة من الأسس والوسائل التنظيمية والتنسيقية المرتبطة بشكل مباشر بالأعمال والأنشطة المختلفة التي تؤدّيها المؤسسات والمنظمات، ومن حيث التصنيف تعدّ الإدارة من أهمّ المفاهيم والعناصر الواجب تنفيذها في المنظمات والمؤسسات والتي تؤدّي إلى زيادة الإنتاج فيها بالإضافة إلى العناصر الأخرى المتمثلة في المواد أو رأس المال أو الآلات. وتكمن المهمّة الأساسية لمفهوم الإدارة في الابتكار والتسويق وذلك وفقًا للتعريف الذي أطلقه الكاتب الاقتصادي بيتر داركر، وتتضمن المهام الإدارية المشتركة في المنظمات والمؤسسات سبل التخطيط والمراقبة والتوجيه لمجموعة الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وفي الشركات يتمّ اتخاذ القرارات الإدارية من خلال أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا التي من شأنها الإشراف على الشركة وأعمالها، ومن حيث الحجم من الممكن للإدارة أن تكون من خلال شخص واحد في المنظمات والشركات صغيرة الحجم أو من المئات من المدراء في الشركات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات.

يعتبر الاتصال عملية نفسية اجتماعية التي لها أهمية كبري وواضحة بالنسبة للإنسان، والحياة اليومية التي يعيشها ويمر بها. وهو في أبسط حالاته وأكثرها انتشارا يعتمد علي اللقاء المباشر بين طرفين: المرسل والمستقبل ويتم الاتصال بينهما عن طريق استخدام اللغة، والرموز والإشارات، والتي تعتبر جميعها وسيلة اتصال وتبادل الأفكار، إلا أن التطورات العلمية والتغير الذي حدث في المجتمع، أدي إلي إيجاد وسائل وأنماط اتصالية جديدة ومعقدة تعقيدا لا بأس به، وعملية تطور هذه الوسائل الحديثة، وتأثيراتها علي الإنسان جعل من الاتصال موضوع دراسات وأبحاث لدي مختلف الباحثين وذلك لوضع النظريات الخاصة به كعلم قائم بحد ذاته .

وهنا يجب أن نذكر أن الاتصال يعتبر علم حديث، أخذ صورته النهائية قبل حوالي نصف قرن تقريبا وذلك لوجود عدد من الباحثين الذين يكرسون جهودهم لأبحاثه ونظرياته الأمر الذي يوضح تطوره وخصوصا في السنوات الأخيرة. بالإضافة إلي انتشار وسائل الاتصال الجماهيري انتشارا واسعا بين الناس والذي لعب دورا مهما جدا في اتساع العملية الاتصالية، ومن ثم اعتماد الناس عليها والاعتماد الكامل يكون في كل جوانب الحياة مثل الإعلام، الصحافة، العلاقات العامة والإعلان، الرأي العام، الدعاية الإعلامية وغير ذلك .

أن القيام بدراسة علم الاتصال والنظريات التي يقوم عليها تفرض علينا معرفة الاعتبارات الخاصة به كعلم، كما يراها الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المذكورة، لأن التعرف علي آرائهم المختلفة من الممكن أن يساعد علي فهم عناصر هذا العلم وتحديد مفاهيمه المختلفة ووضعها في إطارها السليم .

أ: وجهة نظر علماء النفس : ينظر علماء النفس إلي عملية الاتصال من خلال الظواهر النفسية للإنسان والتي تتعلق بظواهر الاستيعاب والإدراك، والتفكير والتذكر، وتغير الموافق والاتجاهات، والسلوك، أي أنهم يرون في الاتصال مجرد عملية نفسية تؤدي إلي النشاط النفسي والسلوكي للإنسان .

ب: علماء التربية: يرون عملية الاتصال من خلال قياس مدى أثر وتأثير استخدام الوسائل الاتصالية المساعدة والمختلفة في عملية التعليم والتعلم القائم علي المنهاج أو الذي لا تخضع للمنهاج أو التعليم والتعلم المنظم وغير المنظم. وتأثير هذا الاستخدام يظهر في تغير أو بناء الاتجاهات والمواقف الشخصية أو في رفع المستوي الثقافي وعملية نقل العادات والقيم علي أنواعها.

ج: علماء الاجتماع: ينظرون إلي عملية الاتصال، باعتبارها عملية اجتماعية تحدث في كل لحظة بين أفراد المجتمع علي اختلاف شخصياتهم وأماكن عملهم. والاتصال يتم في مجتمع له نظامه ونشاطه بهدف تأكيد هذا النظام والمحافظة عليه والاستمرار في السير عليه، وفي نهاية الأمر الوصول إلي التوافق بين أعضائه ليقوم كل منهم بالنشاط المطلوب منه والمعطي له لكي نستمر في المحافظة علي تماسك هذا المجتمع .

د: علماء الاقتصاد: ينظرون إلي الاتصال من منظار المنفعة التي تعود علي الفرد من الاتصال مع الآخرين وتكلفة عملية الاتصال كل هذا من أجل الوصول إلي أفضل البدائل في التشغيل الاقتصادي للمؤسسات التي يعملون من أجلها أو يعملون فيها .

هـ: علماء السياسة :يرون عملية الاتصال كعملية التي يتم من خلالها تكوين أو تغير الرأي العام المحلي والعالمي، وكيفية التأثير في هذا الرأي بالسلب أو الإيجاب وعلاقته بالتنظيمات السياسية المحلية والعالمية، والعلاقات القائمة بين الدولة وأفرادها أو سكانها، أو طبيعة علاقات الدول مع بعضها البعض .

وبالرغم من تداخل جوانب العملية الاتصالية في مجال اهتمامات الباحثين في العلوم الإنسانية المذكورة

أولا . مفهوم الاتصال التنظيمي:

1. تعريف الاتصال: عرف مايكل ويسترون M.weestroun)) الاتصال بأنه:" الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" عرف انجل باركنسون A) " (Parkinsson .هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها ".

كما عرف الباحث العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ،أو التأثير،أو إحداث التغير باتجاه بلوغ أهداف مسبق"هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون"[1]

"عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"[2].

وسلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية،وله ثلاث عناصر (المرسل-الرسالة-المستقبل)[3].

الاتصالات: هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابهما من مستوى إداري آخر،ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر،وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات:

و الاتصال: هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات.
ويعرفه الباحث نجرو (Negro): يعرف الاتصال بأنه" العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفه للآخرين"[4].

فليبو"Flepo" : العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب"[5].

2. تعريف التنظيم: عرفه المفكر ميلر:"يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك،بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة،ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم[6].

---

[1] بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة**، دار اليازوري ، ط11، الأردن– عمان، 2009، ص 26

[2] شعبان فرج ، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة ،ط1، عمان،2009. ص 05

[3] **المرجع نفسه**، ص 07.

[4] بوحنية قوي، **الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

[5] خلادي عبد القادر وآخرون، **المغيث معجم قانون تكنولوجيات الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجلزي)**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،ط1، 2008.ص 13

[6] محمد أبو سمر ، **الاتصال الإداري**، دار أسامة ،ط1، الأردن – عمان ، 2009ص 10

تعريف الباحث أمتاي اتزيوني :"عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"[7]

إن لفظ أو مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما: الوظيفة- الهيكل.

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً.

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة .

فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف[8].

كما يعرف الباحث "جوس" التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات "؛ أما برنارد فيرى التنظيم بأنه " منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر"[9].

3. **تعريف المنظمة**: المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.

4. تعريف الاتصال التنظيمي : يعرف الباحث محمد فهمي العطروزي"هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم"[10].

ويعرف الباحث محمد علي"إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات،الوقائع،والأفكار من شخص لأخر ومن مستوى لأخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية" . ويقصد به تلك

---

[7] عبد الله محمد عبد الرحمان، **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية،مصر،2009.ص .139

[8] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3 ،2004. ص 86

[9] بوفلجة غياث، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص76

3بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره ص 12

[10] الطاهر خرف الله وآخرون، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع،ط1، الجزائر،2006.ص 54.

الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى .

كما عرفه الباحث الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير "[11] .

ويعرف الباحث عامر يس"هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم "[12]

وهي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر،وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات.

كما يعرف العالم ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة."

ويعرف الباحث Thayerالاتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال،كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال :

- نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.
- نظام إيصال الأوامر: التعليمات.
- نظام التطوير: العلاقات العامة،الاعلان،التدريب[13].

"وهو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى"[14].

ويعرف كل من الباحثين Redding و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

---

[11] شعبان علي حسين السيسي، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، المكتب الجامعي ، ط1 .الإسكندرية ، 2009.

[12] أنظر إلى: خالد زعموم، **الاتصال التنظيمي**، جامعة الشارقة ،2009/2010.

[13] أنظر إلى؛ شريبط الشريف محمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي** ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009.

[14] أنظر إلى؛ الخامسة رمضان، **الاتصال التنظيمي** ، سنة ثالثة علاقات عامة،قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

ويقرر كل من الباحثين Zelko و Dance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمات.

أما الباحث Le sikor يضيف للاتصال بعد ثالث هو: الاتصال الشخصي إضافة للبعدين الذين طرحهما كل من zelko و dance

أما بالنسبة لـ Borman الباحث وزملاءه فيرون أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.

وعبّر المفكر Green baum عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.

5.التعريف الإجرائي: يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيمياً.

كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

ثانيا. نشأة الاتصال التنظيمي : ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته .

-كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 .

-كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

-ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحري). و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

-و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة ، و أرتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة[15].

ثالثا. أهمية الاتصال التنظيمي: يمكننا تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا والمتعلقة بالمبيعات والخدمات والإنتاج؛
- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك؛
- إكمال المهام من خلال الحفاظ على السياسات أو الإجراءات أو اللوائح التي تدعم العمليات اليومية والمستمرة؛
- تطوير العلاقات داخل المنظمة حيث "يتم توجيه الرسائل البشرية إلى الناس داخل المنظمة - مواقفهم، الروح المعنوية، نسبة الارتياح، والوفاء"؛
- تنسيق وتخطيط والسيطرة على عمليات المنظمة من خلال الإدارة.

يمكن وصف التواصل التنظيمي على أنه كيفية تمثيل المنظمات وتقديمها وتشكيل مناخها التنظيمي وثقافتها – المواقف والقيم والأهداف التي تميز المنظمة وأعضائها.

ثانيا. عناصر العملية الاتصالية : إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو و حاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتلخص فيما يلي :

أ. **المرسل:** هو الجهة التي تنقل الرسالة ، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة [16] وليس بالضرورة أن يكو ن المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات

---

[15] خالد زعموم **مرجع سبق ذكره**. نفس الصفحة

[16] Francis Vonoye, **Expression communication : colin** : paris 1973. p13

.ب. الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لـ ذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها [17].

ج. **قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة و هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. الخ وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية[18].

د. المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة و يختار وينظم المعلومات ويفسرها و يعطي لها المعاني و الدلالات بما يتناسب والعمليات و الخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام[19].

هـ. التغذية الراجعة: ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر و هي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر و تسمى هذه العملية التجاوب و قد ي كون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل[20].

---

[17] أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص 177.

[18] Francis conoye , **op. cit** ; P 14

[19] ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ،ص21.

[20] علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، **الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 41.