

## المحور الثاني: ماهية الاتصال الإداري

قد يعتقد كثير من الناس أن الاتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل اتصالية معروفة ولكن هي في الحقيقة عكس ذلك: لأننا لو تمعنا في مفهوم الاتصال لوجدناها ظاهرة معقدة يصعب للكثير من الناس حسن استعمالها، باعتبارها عملية ديناميكية تتصف بالاستمرارية، خاصة بعد تطور العصور وظهور التكنولوجيا التي تدفع إلى ضرورة تطوير وسائلها الاتصالية بمقتضى التطورات البيئية .

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري، أهميته واهدافه

### أ- تعريف الاتصال الإداري (الفعال)

- هو أي سلوك من قبل شخص مرسل (مصدر) معين لغرض نقل معنى مطلوب إلى طرف آخر مستقبل لهذا السلوك مما ينتج عنه استجابة سلوكية مرغوبة عن ذلك المستقبل؛
- كما يعرف على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري
- يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المكتبة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين؛
- وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية : "بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"

### ب- أهمية الاتصال الإداري وأهدافه

الاتصالات في مجال إدارة الأعمال كشرائين جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومتراصة ببعضها البعض، ولا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل نجد أن الاتصالات تعمل على استمرارية النشاط .

### 1. أهمية الاتصال:

لقد قدر الوقت الذي ينفقه المدير في الاتصال ما بين 75 بالمائة و90 بالمائة من ساعات عمله، حيث يمضي 5 بالمائة من وقته في الاتصال، 10 بالمائة قراءه، 35 بالمائة تحدثا، 40 بالمائة في الاستماع.

ومما يزيد من أهميه الاتصال في المنظمات المعاصرة مايلي:

- التضخم الكبير في حجمها، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها، والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها إلي الحد الذي أدى ألي ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها؛
- اعتماد عليه اتخاذ القرار التي تمثل المحور الأساسي الذي تقدم عليه أي منظمه إداريه على المعلومات، وان نجاح وفشل القرارات الاداريه يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الاتصال التي تهدف ألي الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات؛
- أهميه الترابط بين المنظمه الاداريه ومحيطها وعالمها الخارجي وذلك لان المنظمه كالإنسان لا تستطيع منفردة ومنعزلة عن غيرها؛
- دقه التنافس بين المنظمات الاداريه داخل المجتمع الواحد مع المنظمات النازره في المجتمعات الأخرى.

## 2. اهداف الاتصال الاداري:

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس تبليغه إلى مرؤوسيه، فالرئيس لا ينقل إلى مرؤوسيه الأوامر فقط، بل عليه أن ينقل إليهم روح التعاون والتصميم من أجل بلوغ الهدف، ذلك أن مجرد الاقتصار على تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال، بل العكس يصبح مثل هذا الاتصال عقبة في سبيل الإدارة الناجحة، وفي صدد ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال الإداري فيما يلي:

1. اعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب والواجب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى؛
2. إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الاعمال، وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الاعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الاعمال؛
3. إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
4. ان روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المؤسسة أن له دور حيوي في إنجاز أهداف المؤسسة، وهذا الشعور لا يتحقق ما لم يدرك العامل أن الإدارة تستمع له بشكل جيد وتأخذ بالصالح من آرائه.

### ثانيا: أنواع الاتصال الإداري

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال الإداري في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

#### 1- الاتصال الرسمي:

يتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجيا أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية وفعالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة ومعروفة لدى عمال المؤسسة وذات فعالية وأهمية في نقل المعلومات. كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة وأن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي:

1-1 الاتصال من أعلى إلى أسفل (النازل)؛

1-2 الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد)؛

1-3 الاتصال الأفقي.

#### 2- الاتصال غير الرسمي:

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل

الرسمي، يسير الاتصال غير الرسمي الموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره، وتأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها:

• تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي وذلك نظرا لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق حتى وإن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

• « تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي».

• تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين.

### ثالثا: أساليب وأهداف الاتصال الإداري

عملية الاتصال التي تحدث من خلال حاسة السمع والبصر، تكون باستعمال عدد من الوسائل السمعية والبصرية، والتي يفضل أن تجتمع مع بعضها في وسيلة واحدة، لكي يكون الاتصال أكثر فاعلية، وهنا يجب أن نذكر أن وسائل الاتصال المستعملة تقسم إلى وسائل فردية ووسائل جماعية ووسائل يمكن استعمالها للقسمين، وكل نوع من هذه الوسائل له صفاته الخاصة والمميزة.

#### 1- أساليب الاتصال الإداري:

##### 1-1 الاتصال الشفوي ووسائله:

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، أي من يقوم بالاتصال والذي يستقبل الاتصال وهذا من الممكن أن يحدث كما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل المتصل به، حيث يكفي سماع الصوت كما يحدث في المحادثات التلفونية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، أبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، وطرق الاتصال الشفوي متعددة سنوجزها فيما يلي:

#### • المقابلات :

- المقابلة الشخصية : هي إحدى الأساليب والوسائل الفعالة المتبعة في عمليات الاتصال وجوانبها المختلفة، وفي ميادين الحياة اليومية العملية، وتعتبر المقابلة وسيلة ناجحة ومقيدة ومدعمة لمن يقوم بها ويتقن استعمالها، ولكي نضمن نجاح المقابلة وتأثيرها يجب أن تراعى الأمور الآتية:

• القيام بتحديد موعد مسبقا لها؛

• إجراؤها في الموعد المحدد دون تأخير أو تأجيل، لأن ذلك يحدث امر والشعور والتفكير بأن الطرف الآخر لا يرغب في إتمام المقابلة؛

• التأكد من أن الشخص الذي نريد مقابله لا يتدمر من ذلك، لأنه متعب أو أن الوقت لا يسمح بذلك، بسبب

العمل والارتباطات الأخرى؛

- قبل المقابلة يجب أن نهتم في بعض الأمور التي لها دور مهم في عملية إنجاح المقابلة، مثل كون مقاعد الجلوس مناسبة ومريحة؛
  - العمل على تهيئة الظروف المعنوية المناسبة مثل الانتظار، أو تذليل الصعوبات التي من الممكن أن تواجه الطرفين، أو تخفيف صعوبة الفرق في المكانة والعمل، إذا كان الشخص الذي يجري المقابلة من الإدارة؛
  - في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا المسؤول؛
  - بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، البساطة والثناء؛
  - شرط أساسي لنجاح المقابلة، هو المقدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له ولما يقوله، حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي؛
  - أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض؛
  - خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التنمر من أي شيء، أو أن يكون غير واضح فيما يقوله؛
  - على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعني الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله، وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة.
- المحادثات الشفوية: هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أويتم مباشرة أي وجها لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد، وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل التلفون أو الأجهزة اللاسلكية، بالإضافة إلى ما ذكرنا في هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر، وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر من حالة الاتصال الرسمية.
- المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات): هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية، والتي تمثل في شكل اجتماعات، أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:
  - القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه؛
  - يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع، بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له؛
  - على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية؛

- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعينهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع؛
  - يجب أن يحدد موعد عقد الاجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب، وذلك لضمان تحقيق اشتراك القسم الأكبر من المشاركين مع ترك المجال والوقت الكافي بين الإعلان عن الاجتماع واليوم المحدد لعقد الاجتماع وذلك بهدف إعطاء المشاركين الفرصة والوقت لدراسة الموضوعات التي سوف تبحث؛
  - يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين واقتراحاتهم ومناقشتهم. وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي أو تحديد وفرض الحلول من جانبه فقط، أو أن يظهر الغضب والاستياء لكي لا يمتنع المشاركون عن المشاركة والتعبير عن آرائهم؛
  - يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع، والنتائج التي يصل إليها المشاركون وتوزيعها على جميع المشاركين ومن يهمهم الأمر؛
  - تطوير القدرة على الإصغاء : الإصغاء أو الاستماع، من العمليات الأساسية التي نحتاج إليها في كل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية التي نعيشها، وهي ضرورة جدا لنجاح أي علاقة أو عملية اتصالية أو تعليمية يقوم بها المسؤولين أو الأفراد عامة، سواء في الحياة اليومية أو أماكن العمل التي نعمل فيها مع أفراد آخرين لهم صفاتهم ومميزاتهم واتجاهاتهم وميولهم الشخصية، التي تتأثر من وجود الآخرين وتؤثر فيهم بمقدار معين، فإن مهارة الإصغاء تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن تكون لدى كل مسؤول إداري، لكي تعزز نجاحه في المواقف التي يقف فيها مع الآخرين ويستمتع لهم.
- 2- وسائل الاتصال الكتابية: هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد، على اختلاف درجاتهم وكمكانهم في العمل أو في الإدارة، كما ويحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية، والعلاقات العامة والإنسانية التي تجمع بين مختلف الأفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية، للبلاد أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب، وتوثيق وثائق المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة سوف نشرح قسم منها: -
- التقارير: وتكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى، بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين، لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة أي أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل، أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.
  - المذكرات والاقتراحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وعن إدارة المؤسسة أو المنظمة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق.

- الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد والتوجيه للعاملين وجميعها تصدر مكتوبة من أعلى إلى أسفل، لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً ومفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين،
- الشكاوي: في معظم الأحيان تحدث عندما تكون أسباب قاهرة لها وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعداداً كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هنا لا يعني عدم حدوث الشكاوي في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة.
- الاتصال المصور: هذا النوع من الاتصال يعتمد على الصور أو الوسائل المرئية في العملية الاتصالية ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صورة معينة أو وسيلة مرئية، وما تحمل من معاني تؤثر تأثيراً مباشراً على المشاهد، ويحدث منه رد فعل عليها.

## 2- وظائف الإتصال الإداري

- وظيفة التبليغ: وتهتم بتوصيل المعلومات وكيفية الحصول عليها، كما تعني هذه الوظيفة بتبليغ الحقائق كما هي، دون وسيط أو تدخل خارجي أو إنساني عاطفي، ولا يمكن فتح المجال أو إتاحة الفرص للحكم الشخصي أو العاطفة في التأثير على محتوى المعلومات، ويمكن تبليغ: تقارير، كيفية تنفيذ الواجبات، شرح خطوات العمل خلال فترة معينة، تبليغ قرارات وسياسات الإدارة؛
- وظيفة الإقناع (العرض): تُعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة على تبليغ الحقائق والمعلومات، فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه المقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إقناع موظفيه بأهمية التفاني في العمل وإتقانه والإنتاج الجيد وتقديم خدمات ذات جودة عالية، والموظف يحتاج إلى إقناع رئيسه بمنحه مسؤوليات أكبر وترقيات ومعاملة جيدة؛
- وظيفة التعليم والتفهم: ويكون التعليم والتفهم من خلال الاهتمام بتنمية القدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر بأسلوب عال الدقة، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال. في حين تظهر وظيفة التعليم في العملية الإدارية من خلال توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتكوينهم في مختلف المجالات، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية والمهنية المتعلقة بجميع المواقف داخل المنظمة؛
- وظيفة المساعدة في إتخاذ القرار: إن إتخاذ القرار السليم ليس بالأمر اليسير واليهين، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات والبيانات المتوفرة والممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على عملية الاتصالات المتبادلة. فعن طريق الاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل مختلف الآراء والأفكار بين متخذي القرار في المنظمة. والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات واضحة وصادقة لتنفيذه جيداً.

## رابعاً: معوقات الاتصال الإداري

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا إنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها

1- معوقات شخصية : وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقله للاتصال الحسن، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره . بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها .

2- معوقات متعلقة بالرسالة : جدير بالذكر أن المعلومات المتضمنة للرسالة قد تتعرض أثناء وضعها لبعض المؤثرات تغيير من طبيعتها ومن أهم هذه المعوقات المرتبطة بالرسالة هي:

1-2 الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر بها الاتصال عالية الجودة فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه.

2-2 الإخفاق في نقل الرسالة: في بعض الأحيان تكون الرسالة مدروسة مليا ومحتوية على الكلمات أو الأفعال أو الصور الملائمة، لكن نقل الرسالة قد يخفف بسبب نفاذ آلة الفاكس من الورق أو وضع الرسالة على المكتب الخطأ، نسيان توصيل الرسالة الهاتفية، رنين الهاتف أو الجهاز الخلوي أثناء التحدث.

3-2 حجم الرسالة : كلما كان حجم رسالة كبير يكون حجم الاستيعاب قليل والعكس صحيح

3- معوقات تنظيمية وإدارية: تتطلب عملية الاتصال الناجحة جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلائم مع غايات الاتصال وينسجم مع مستوياته، لذا يجب تحديد وحدة السلطة الموجهة وتحديد صلاحياتها، تطوير جهاز الاتصال بما يتلائم مع نمو المؤسسة ومستويات المتصلين بها، اعتماد شبكة اتصال ملائمة وتطوير هذه الشبكة باستمرار. ويمكن حصر العوائق التنظيمية فيما يلي:

1-3 اختلاف المكانة : أن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات .

2-3 حجم الجماعة : لحجم الجماعة المستقبلية على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها . وبينما تزيد صعوبة 3 الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية

3-3 ظروف وبيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة ، والمحيطه بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال كما غير كامل 4 أو مشوش. وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

- أحد أطراف أو كلاهما على غير علم أولا فهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما؛
- أحد أطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا؛
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال؛
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والأخرين من جراء سوء الاتصال؛

• عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة ( من قبل الرؤساء والمنظمة ) يحبط عمليات الاتصال؛

• عدم توفر معلومات مرتدة على مدى التقدم في الاتصال يحبطها .

كما تؤثر الظروف البيئية مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها على تلقي المعلومات بما يخلف توترا وضيقا لديه قد يعوق من انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه، وكل ها سيؤثر على فعالية الاتصال.

### 3-4- كبر حجم المنظمة وتباعدها الجغرافي:

أن كبر حجم المنظمة يتطلب زيادة عدد المستويات التنظيمية وبالتالي زيادة علاقات الاتصال الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة نسبة التشويش التي تواجهه الرسالة، لذا فان تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثير ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة كما أن الامتداد الجغرافي للمنظمة والمسافة بين المرسل المستقبل يؤثران على فعالية الاتصال.