



المحور الخامس: نظام التنشيط



نظام التنشيط:

هو ذلك النظام الذي يبني أساسا على العلاقة بين الأفراد وخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين فحتى لو كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تؤدي على أحسن وجه، فإن الحاجة تبدو ملحة إلى توجيه الأفراد وتنشيطهم وخلق اتصالات جيدة بينهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة، فنظام التنشيط يحو الفرد من عامل إلى شخص فاعل يؤدي دور معين وينشط حسب الأدوار التي تستند له داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

أولاً: تعريف التنشيط (التوجيه)

يُعد التنشيط أحد أهم الوظائف الإدارية؛ حيث يرتبط بشكل أساسي بالعاملين في المستوى الإداري والذين يُعنون بالتأثير والإشراف والتحفيز والإرشاد بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد التوجيه في إنجاز العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال تفعيل الأساليب التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

فالتنشيط هو "عملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم و ترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً: مبادئ التنشيط

إن نجاح وظيفة التنشيط تتوقف بصفة أساسية على مبدآن من مبادئ الإدارة هما:

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مثلاً عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآت.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** حسب هذا المبدأ ينبغي أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يواجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

ثالثاً: خصائص التنشيط

- 1- يعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة.
- 2- يتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.
- 3- يكون التنشيط أكثر فاعلية في عمليات القيادة والتحفيز والاتصالات.
- 4- تكمن أهمية التنشيط عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: مكونات التنشيط

1- القيادة:

1-1- تعريف القيادة:

تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، و فيما يلي البعض منها:

يعرف ليتر القيادة بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.

و يعرفها أوردواي تيد بأنها: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

بينما يعرفها ستوجديل بأنها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون في سبيل هدف ما يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه.

في ضوء هذه التعريفات المختلفة يتبين أن عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية للقيادة هي:

- ✓ القائد: و هو يتمتع بصفات و خصائص معينة، و يحوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.
- ✓ الأتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات و أفكار تمكنهم من بلوغ الهدف و تمثل صفاتهم.
- ✓ شخصية الأتباع و اتجاهاتهم و إحتياجاتهم تكون محوراً رئيسياً لتحقيق هذا الهدف.
- ✓ موقف يتم فيه التفاعل بين القائد و التابعين للإتفاق حول هدف مشترك.
- ✓ عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه و وسائل في ذلك.
- ✓ الأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ توزيع مسؤوليات واضحة و محددة على أعضاء الجماعة.

1-2- أهمية القيادة: وتكمن أهمية القيادة في:

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنشأة و تصوراتها المستقبلية.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية و تدريب رعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنشأة.
- ✓ تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

1-3- أهداف القيادة:

لم تعد القيادة مجرد تسيير رتيب للشؤون الإدارية في المؤسسة، بل أصبح يعول عليها تحقيق أهداف و غايات مهمة، صارت ملحة نظراً للتغير السريع و المتسارع في مجالات في مجالات الحياة، و نظراً للثورة المعلوماتية الهائلة، و التطور في وسائل الإتصال، و تهدف القيادة الإدارية إلى ما يلي:

- ✓ خلق البيئة التنظيمية والإجتماعية التي تعمل على تنمية الرأس المال الفكري.
- ✓ تقود عمليات الإبداع والإبتكار .
- ✓ توظف نواتج الخبرات الإنسانية.
- ✓ تحفز العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم.
- ✓ توفير مساحة من حرية العمل للعاملين، للحصول على نواتج أفضل.
- ✓ التقليل من الهدر و الترهل في العمل.

✓ تحسين نواتج العمل و مخرجاته.

1-4- أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة، و تتنوع بتنوع المؤسسات و إختلاف الشخصيات و الأدوار و الوظائف و المواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، و فيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

أولاً: القيادة المباشرة و غير المباشرة:

أ- القيادة غير المباشرة: تعرف بالقيادة الفكرية أو الذهنية، والتي لا تعتمد على توجيهات من القائد إلى الآخرين بل هي مفتوحة لأنها ناتجة عن إعجاب الناس بالقائد وسلوكه وهذا السلوك يمثل قوة تحرك الآخرين في إتجاه إمتثال رغباته و سلوكه نتيجة قدرته في التأثير على الآخرين، و هذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو إختراعاته أو إبتكاراته.

ب- القيادة المباشرة: تأمر، وإذا توفر لدى القيادة المباشرة عناصر القيادة غير المباشرة في التأثير تعززت "التبعية" للقائد بشكل كبير.

ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

أ- القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير الرسمي أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة، ويكون القائد هنا شخص غير منتخب ولا معين من طرف الإدارة، وإنما يجري الإتفاق من طرف الجماعة والإلتفاف حوله.

ب- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.

ثالثاً: الأنماط القيادية بناءً السلوك القيادي

أ- القيادة التسلطية: وتعرف أيضاً بإسم القيادة الأوتوقراطية أو القيادة الإستبدادية، وهي القيادة القائمة على الإستبداد بالرأي، والتوجيه من خلال التعليمات، والتدخل في تفاصيل العمل، و إنعزالية القائد و إحكام السلطة، و إنتظام العمل و الإنتاجية بوجود القائد، و هذا النوع من القيادة يفضل إستخدامه عندما يكون التابعين قليلي الخبرة بالعمل الفني أو عندما تنقص التابعين روح المبادرة و المسؤولية أو عندما تكون القرارات الواجب إتخاذها على درجة بالغة من الأهمية.

وبصفة عامة يمكن القول بأن القيادة الإستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند إنشاء الجماعة. ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الإستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنشأة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون و يتحولون إلى أعداء.

ب- القيادة الحرة (المطلقة - غير الموجهة - الترسلية - التسيبية): يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسيب و عدم الإلتضباط، و بالتالي إنخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف و يترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون، كما أن من سمات هذه القيادة إزدواجية الجهود و هدر الوقت و إهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط، و يغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات و عمومية التعليمات و التردد و عدم الثبات، كما تعتمد على سياسة الباب المفتوح في الإتصالات لتسهيل الإتصال بين المرؤوسين و القائد. و هذا النوع من القيادة يستخدم عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية.

ج- القيادة الديمقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، و قد سماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية، و البعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، و تؤدي هذه القيادة إلى إشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية و إلى أعلى معنويات و خلق جو العلاقات الإنسانية الإيجابية و جماعة متضامنة قادرة على الإبتكار و المبادرة و مواصلة العمل بدون القائد، و هذا يؤدي إلى أن الإجراءات و أوجه النشاط و القرارات اللازمة يتم إتخاذها بشكل جماعي بعد المناقشة و تبادل الآراء مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى و جودة ممتازة.

2- التحفيز:

2-1- تعريف التحفيز: لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة التحفيز فهناك:

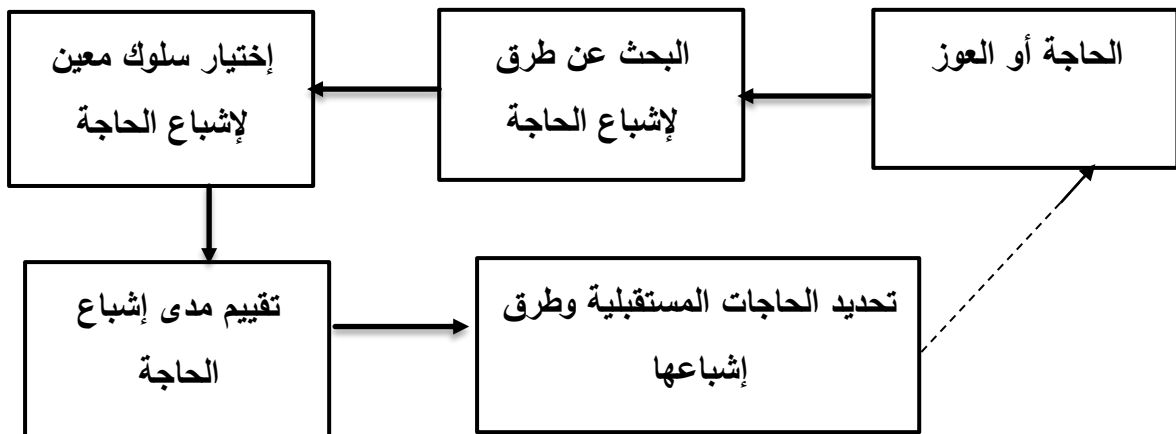
*الدافع: وهو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز. فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنتشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة.

*الحاجة: هي رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.

*الحافز: فهو مؤثر بيئي (خارجي) غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل.

*الحوافز: فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.

أما التحفيز: فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة. والشكل الموالي يوضح الإطار العام للتحفيز:



2-2- عناصر التحفيز: وهناك ثلاثة عناصر للتحفيز وهي:

أ- القدرة: يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المتدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التدريب.

ب- الجهد: وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، حتى ولم تم أدائه فعلاً، ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة ورسالتها وتبنيه لأهدافها.

2-3- أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

✓ زيادة الإنتاج وسرعته أو تحسين نوعيته وجودته كما ونوعاً.

✓ تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.

✓ تحقيق رضا العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.

✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً.

2-4- أنواع التحفيز:

تعددت أشكال الحوافز في المنظمة نظراً لتعدد الدوافع الإنسانية وتعدد العوامل المؤثرة فيها وفيما يلي أنواع الحوافز:

* **الحوافز الفردية والجماعية:** الحوافز الفردية يتم توجيهها للفرد الواحد وليس للجماعة وتهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج والأداء وزيادة التنافس فيما بينهم.

أما **الحوافز الجماعية** فتستخدم عندما يكون تحقيق الهدف مرتبطاً بعمل المجموعة ككل وتهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلاً من التنافس قد يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان.

* **الحوافز الإيجابية والسلبية:** الحوافز الإيجابية الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، ومنح الأكفاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛ فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء. أما **الحوافز السلبية** تتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، مثل الخصم من الأجر، الحجب من الترقية، الحرمان من العلاوات... إلخ. ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل

* **الحوافز المادية والمعنوية:** الحوافز المادية تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، مثل العلاوات، الزيادة في الراتب، المشاركة في الأرباح ويعتبر الحافز النقدي (المادي) من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

أما **الحوافز المعنوية** فهي لا تعتمد على المال في تحفيز الفرد بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر والتقدير أو منح وسام أو ميدالية، تقديم جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثلاً تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، وقد تكون هذه الحوافز المعنوية سلبية مثل التوبيخ.

3-الاتصال:

3-1-تعريف الاتصال:

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

يعرف هانك الاتصال بأنه: "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه" يعرف مريهيو الاتصال بأنه: "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل يؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب منه".

يعرف كونتز الاتصال بأنه: "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". ومنه نستنتج أن الإتصال: "هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة".

3-2-أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد . ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري:

- ✓ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
- ✓ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل .
- ✓ تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا .
- ✓ لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع .
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية .
- ✓ اتخاذ القرارات اللازمة .
- ✓ شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين .
- ✓ تغيير اتجاهات وأراء الأفراد.
- ✓ نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا .
- ✓ الاستشارة ومناقشة المشاكل .

3-3-عملية الاتصال:

الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات وتعديل السلوك وقيادة وتوجيه الأفراد، واخذ الاستشارة تعرف على أنها "عملية الاتصال" حيث أنها تشمل على ثلاثة عناصر هامة هي: المرسل الوسيلة والمستقبل. المرسل الذي يرسل الرسالة بواسطة وسيلة معينة إلى المستقبل إلا وهو المستلم .

ونستطيع تعريف وتحديد مهام كل مما ذكر أعلاه كما يلي :

1- المرسل: تبدأ عملية الاتصال من عنده حيث انه صاحب الفكرة الأول والتي تأخذ عدة أشكال فقد تكون كلمة أو رقم

أو صورة أو رمز ويكون لها مدلولاً معيناً. مفهوم من قبل المستقبل.

2- وسيلة الاتصال: يتم إرسال المعلومات بوسيلة تربط بين المرسل والمستقبل. وهذه الوسيلة مختلفة الأنواع فمنها المكتوب والشفهي والمرئي وسلكية ولاسلكية ... بحيث تكون هذه الوسيلة مناسبة وتتلائم تماما لموضوع الاتصال من حيث الأهمية، السرية، والوقت، السرعة أو كمستند قانوني يستعمل حين استلامها .

3- مستقبل الرسالة : يجب أن يكون المستقبل على درجة من الثقافة والتعلم فيما يختص مع نوع وسيلة الاتصال لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بغاية المرونة والكفاءة بحيث يكون على دراية بالمختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة والقدرة على فك الرموز وفهمها تماما. مما يكون له الأثر في الدقة والإنجاز الصحيح.

4- الضوضاء في الاتصال: يتأثر الاتصال أحيانا بعوامل تشويش مختلفة تعتمد على طبيعة الية الاتصال مثل عدم وضوح القراءة، عدم دقة الاختزالات، استخدام رموز غير معروفة ومنفق عليها وكل ما له علاقة بإعاقه الاتصال والعمل على عدم فهمه.

5- التغذية العكسية: وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل للموضوع وغاية الاتصال ويظهر ذلك حسب حدة الموضوع من حيث سرعة الاستجابة .

3-4- أنواع وأشكال الاتصال : بوجه عام يمكن تقسيم الاتصال إلى قسمين .

1- الاتصال الرسمي أو المخطط .

2- الاتصال غير الرسمي أو غير المخطط .

فالالاتصال الرسمي: يحدد التنظيم من الذي يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين، أو هو الاتصال الذي يتم عن طريق القنوات التي يقرها التنظيم (كان تقدم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر) وهي تأخذ عدة أشكال منها :

▪ الاتصالات العمودية (الرأسية) : وهي بدورها تنقسم إلى اتصالات نازلة وهي التي تبدأ من اعلى إلى اسفل، وتنقل الأوامر والتوجيهات. والنوع الثاني الاتصالات الصاعدة وهي التي تبدأ من اسفل إلى اعلى وتنقل تقارير الأداء والمعلومات التي تعبر عن أحاسيس العاملين وردود أفعالهم .

▪ الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم بين أفراد المستوى الواحد في التنظيم (مديرو الأقسام مثلا) وتساعد في تنسيق الأعمال والجهود كان يخاطب مدير الإنتاج مدير التسويق.

▪ الاتصالات الداخلية: وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء ان كانت راسية هابطة أو صاعدة أو أفقية .

▪ الاتصالات الخارجية: وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينهما وبين الجمهور .

أما الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة تجمع العالمين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم .

3-5- أساليب الاتصال :

1- الاتصال الكتابي: وذلك عن طريق الكتابة ويجب أن يراعي فيه البساطة والوضوح

2- الاتصال الشفهي : وهو الذي يتم شفاهة وهو اكثر سهولة وإقناعا .

3- الاتصال التصويري : ويتم من خلال استخدام الصور أو الرسوم لنقل الرسالة .

4- الاتصال الهاتفي : والذي يتم عن طريق استخدام الهاتف .

5- الاتصال عن طريق الإشارات الضوئية والحركية (غير لفظية): كان يرفع المدير يده دلالة على الوقوف (Stop) .

6- الاتصالات الإلكترونية: وهي تتم باستخدام التقنيات الحديثة من تلكس وفاكس وأترنت وتكثر هذه الاتصالات بين المنظمات التي تستخدم التجارة الإلكترونية .

3-6- معوقات الاتصال :

1- معوقات شخصية : وتشمل :

- اللغة مثلا (أي عدم القدرة على التعبير) .
- تباين الخصائص بين المرسل والمستقبل بحيث يكون المرسل قائدا مستبدا بينما يكون التابع غير متصف بصفات التبعية بل تغلب عليه غريزة السيطرة .

2- معوقات تنظيمية : وتشمل :

- سوء التنظيم والتنظيم الذي يقوم على أساس غير سليم تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة وغير واضحة.
- كبر حجم نطاق الإشراف: فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل يؤدي إلى احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات.
- درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود ضوضاء والحيز المكاني الضيق كلها عوامل تعرقل الاتصال الفعال وتؤدي إلى التوتر .

3- معوقات نفسية: وهي تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة.

4- معوقات اجتماعية: كون ان طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، مما يؤدي الى تسحين قنوات الاتصال بها ويعزز فرص تحقيق الأهداف .