

## الباب الرابع

معوقات الاتصال



obeikan.com

## الاتصال وعناصره

نحن نعيش في عالم يعتمد بشكل أساسي على الاتصال، سواء الاتصال بواسطة التكنولوجيا الحديثة المتطورة، أو الاتصال بين الأفراد داخل المجتمع وداخل بيئات العمل، حيث يحتاج كل فرد إلى أن يتصل ويتواصل مع زميله في العمل، ومع مديره، ورئيسه في أي بيئة عمل يكون فيها، أيضاً في العائلة الواحدة يحتاج الأب أن يتواصل مع أبنائه وأن تتواصل الأم مع أبنائها، وكذلك يتواصل الأبناء مع الوالدين ومع أصدقائهم؛ فالاتصال هو الطريقة التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات بين الأشخاص، ويستخدمونه للتعبير عن احتياجاتهم الحياتية وعن انفعالاتهم وعواطفهم، وكذلك من أجل السيطرة على الآخرين والتأثير عليهم، باستخدام عدة وسائل مثل: الكلام، ولغة الإشارة، والكتابة.

وعناصر الاتصال هي المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة تعبيراً عن إحساس أو انفعال بداخله، أو طلباً لشيء هو يرغبه. المستقبل: وهو الشخص المتلقي لهذه الرسالة، وهو المعني بأن يستجيب لها سواء بالرفض أو القبول.

الرسالة: وهو الشيء أو الهدف الذي تم طلبه والتعبير عنه وإرساله في الرسالة.

وسيلة الاتصال: وهي الطريقة التي استخدمها المرسل لتوصيل ونقل رسالته إلى المستقبل.

### معوقات الاتصال

هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة ونقلها، أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، ومن معوقات الاتصال ما يلي:

معوقات نفسية واجتماعية: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، وتؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطيء لاعتقاده أن ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد ينتج عنه رد فعل غير متوقع.

معوقات بيئية: يتعلّق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الاتصال الفعال، وتؤدي لعدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود فروع لها فهذا أيضاً يؤخر عملية الاتصال.

معوقات معنوية: تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء التعبير عنها، فمثلاً قد يكون الهدف من كتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عن للمستقبل، أو أنّ عملية الاتصال تتم في وقتٍ غير مناسب لها، أو تمت في وقتٍ محددٍ لا يمكن تغييره، أيضاً طريقة جلوس الأفراد وأسلوب حديثهم أثناء نقل الرسالة وتعبيرات الوجه السلبية تشكل عائقاً أمام عملية الاتصال.

معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف، أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة، أيضاً تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات.

معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة، وطريقة ترتيب كل منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

ومن معوقات الاتصال أيضاً ما يلي:

• عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها

• عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.

كلمات الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .

• ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.

تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على معوقات الاتصال يجب مراعاة الآتي:

١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها .

٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .

٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات أن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه وذلك يهيئ لمرسل المعلومات فرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

## معوقات الاتصال التعليمي

يحتاج الاتصال في المواقف التعليمية داخل الفصل الدراسي أو خارجه إلى تهيئة الجو المناسب لانتقال الرسالة من المعلم إلى المتعلم ورد فعل المتعلم حتى يؤدي إلى وضوح وسهولة الرسالة، لذلك من الضروري مراجعة ووضع حلول مناسبة لبعض العوائق التي قد تؤدي إلى فشل إتمام عملية الاتصال بفاعلية، ومن أهم هذه العوائق:

١. استخدام المعلم الطريقة التقليدية: يعتمد عدد غير قليل من المعلمين على اللفظ في عرض المادة العلمية (محتوى الرسالة) فيقوم المعلم بالإلقاء والتلقين اعتماداً على استخدام الرموز والألفاظ الجافة المجردة مع عدم استخدام لغة غير لفظية لتسهيل فهم هذه المعاني من قبل التلاميذ، كل هذا يدفع التلاميذ إلى الانصراف عن الموقف التعليمي والشعور بعدم الدافعية، وعدم الإحساس بأهمية وقيمة ما يتم تعلمه.

٢. عدم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ: قيام المعلم بالإلقاء اللفظي لمحتوى الرسالة وبطريقة واحدة، يجعل عدداً كبيراً من التلاميذ لا يستطيعوا فهم ومتابعة هذه الرسالة، ومن جانب آخر قد تكون هذه الرسالة بعيدة عن خبرات التلاميذ وما يقدمه المعلم من أمثلة قد تبتعد عن واقع التلاميذ، فيعتبر ذلك عائقاً عن إتمام عملية الاتصال.

٣. شرود ذهن التلاميذ: نتيجة عدم استخدام الوسائل التعليمية والخبرات التعليمية المباشرة، وعدم استعداد التلاميذ لاستقبال الرسالة، ومعرفتهم السابقة بالرسالة أو المرسل، يؤدي ذلك إلى شرود ذهن التلاميذ وعدم الانتباه والتركيز في الموقف التعليمي وفقد الثقة في المعلم.

٤. الظروف الفيزيائية للفصل الدراسي: إن وجود أعداد كبيرة من التلاميذ في فصول صغيرة الحجم وعلى مقاعد غير مريحة، وعدم الرؤية الواضحة للسبورة، وارتفاع السبورة ومكانها غير المناسبين، وسوء التهوية، وعدم تنظيم بيئة الصف يترتب عليه عدم نجاح عملية الاتصال التعليمي.

٥. عدم كفاية المعلم الأكاديمية في أداء وظيفته: عدم إلمام المعلم بتخصصه إماماً جيداً يؤدي إلى صعوبة توصيل الرسالة إلى تلاميذه وفقد الثقة فيه.

٦. عدم كفاية المعلم المهنية في أداء وظيفته: عدم قدرة المعلم على إدارة الصف والتحكم في تلاميذه، وانخفاض صوته ، وعدم وضوح نبرات الصوت، وعدم القدرة على الاستخدام الجيد للسبورة، وعدم القدرة على التحدث بلباقة ووضوح، وعدم القدرة على الكتابة الصحيحة يترتب عليه فشل عملية الاتصال بينه وبين تلاميذه.



٧. وجود بعض الإعاقات لدى التلاميذ: إن ضعف بعض الحواس لدى التلاميذ مثل طول أو قصر النظر أو ضعف السمع يؤدي إلى عدم نجاح عملية الاتصال بالشكل الذي يحقق أهدافها.

### التغلب على معوقات الاتصال التعليمي

١- تشكيل لجنة في إدارة التربية والتعليم بنين تهتم بدراسة كافة المعوقات في المدارس والسعي إلى إيجاد حلول بالتعاون مع مديري المدارس.

٢- تشكيل مجلس للبحوث ينبثق من قسم البحوث في إدارة التطوير التربوي يشترك فيه أساتذة من الجامعات ومن مراكز الأبحاث ، تكون مهمته تحديد أوليات البحث العلمي الملحة التي تعالج قضايا التربية وقضايا المدارس بشكل خاص.

٣- توفير ميزانية مناسبة لدعم البحوث التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم .

٤- إجراء دراسات تهتم بقضايا ومشكلات أخرى في المدارس.

٥- الارتقاء بالمعلم مهنيًا.

٦- زيادة المخصصات المالية للتربية والتعليم لتحسين أوضاع الفصول والقضاء على الكثافة الزائدة فيها.

- ٧- استخدام الوسائل التعليمية بطريقة ملفتة لجذب انتباه الطلاب معظم اوقات الحصة للقضاء على الشرود الذهني لهم.
- ٨- استخدام لغة بسيطة لتوصيل المعلومة والبعد عن غريب الالفاظ مع عدم الاسفاف او استخدام لغة الشارع.

### معوقات الاتصال الادارى

الاتصال عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما والاتصال الإداري هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنشأة والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات والمدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنشأة إلى التوجيه، وأن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع أهداف التنظيم على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها .

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنشأة وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شئون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى

لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

### أنواع الاتصالات

الاتصالات الرسمية: وتتم من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

الاتصالات الصاعدة: وأغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا.

الاتصالات الأفقية: ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

الاتصالات غير الرسمية: وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

الاتصالات المحورية: ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

### وسائل الاتصال

الاتصال الشخصي أو المباشر: ويحدث الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثر فائدة لصالح العمل.

الاتصال الكتابي: وهو الاتصال المعمول به في المنشآت الحكومية كافة والمنشآت الخاصة الصغيرة منها والكبيرة ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى وبموجب الاتصال الكتابي تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً.

والاتصال الإدارى ليس مجرد تبادل في المعاني والمعلومات ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تآديتها ويمكن تقسيم الاتصالات الإدارية إلى قسمين هما :

١ -الاتصالات الرسمية : وهي التي تتم عبر القنوات والخطوط المحددة وفق سياسات المنظمة وتعليماتها وهيكلها التنظيمي.

٢ -الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات الشخصية التي تتم خارج مسارات وخطوط السلطة الرسمية.

وتمثل معوقات الاتصال أى مشكلة أو صعوبة تحدث ما بين المصدر والمتلقى تساعد فى تغيير المعنى الأصلي للرسالة ومعوقات الاتصال الإدارى يمكن تقسيمها إلى:

- معوقات ناتجة عن خطط ونظم الاتصال غير الجيدة فعلمية الاتصال داخل المنظمة يجب ان يحدد لها أهداف منشودة حتى توضع الخطط التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف و أن يترجم ذلك إلى سلوك فعلى داخل المنظمة.

- معوقات بسبب التنظيم غير الجيد فالهيكل التنظيمي للمنظمة هو الذي يحدد خطوط السلطة والتي إن كانت غير واضحة ومحددة بدقة فإن عملية الاتصال سوف تكون غير فعالة، كما أن هذا التنظيم إن كان به تضارب في المسؤوليات والسلطات وتتعدد به المستويات الإدارية بلا داعي ف إن ذلك يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال، كذلك فن المنظمات التي تطبق مركزية التنظيم التي يتعين بموجبها الرجوع إلى رئيس العمل في معظم أو كل القرارات فذلك يؤثر على سرعة القرارات ومن ثم على فعالية الاتصال، كما أن مع الاتساع الجغرافي للمنظمة يؤدي ذلك إلى صعوبة في الاتصال.

-اتساع نطاق الإشراف خصوصا .

معوقات تتعلق باستخدام وسائل اتصال غير مناسبة.

- وعدم توافر مهارات الاتصال، وعدم قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال بشكل سليم.

- الفروق الفردية بين الأفراد، والاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين، وعدم توافر نظام معلومات جيد، أو اللغة المستخدمة في عملية الاتصال

المعوقات البيئية: هي مجموعة المعوقات التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وتؤثر في عملية

الاتصال، فتتأثر عملية الاتصال بالبيئة المحيطة فالضوضاء تؤدي إلى حدوث تشويش على الرسالة، وكذلك فن درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية وضيق الحيز إلى بعد المسافات، وتأخر الاتصال المكاني سيؤدي حتما إلى التوتر، وكذلك فان الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العاملين أو طغيان التحيز والتنافس وعدم التفاهم والتعاون والتلاعب بالمعاني والألفاظ ، وعدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة، وضعف الإصغاء، وكثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال، والرقابة على الاتصال ، وعدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال ، وعدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، وتحريف المعلومات بالإضافة، أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرارات وعلى ذلك يمكن تقسيم معوقات الاتصال الإداري إلى أربعة أقسام هي :

- المعوقات الإدارية وتتضمن: غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال، عدم إتاحة الإدارة فرصة للحصول على المعلومات الالعدد محدود من العاملين الإرشاديين، قصور الإدارة في مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وعدم قبول بعض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيه، القصور في تدريب العاملين بالإرشاد على استخدام أساليب

الاتصال الحديثة، وببطء تطبيق مراحل الإدارة الالكترونية فى أعمال الإرشاد الزراعى، واعتماد الاتصال النازل على الوسائل الكتابية وتجنب الوسائل الشفهية، واعتبار الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة أساسية، وسوء روتين العمل، وضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين، والقصور فى اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال للعاملين، والقصور فى عدالة الإدارة فى معاملة الأفراد، والاختيار الخاطى لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.

- معوقات الاتصال التنظيمية وتتضمن: الانتشار الجغرافى وتعدد مواقع العمل، صعوبة الاتصال بالمدير العام إلا عن طريق الرئيس المباشر، والمركزية الشديدة فى العمل، غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات فى المنظمة، عدم وجود إدارة لمواجهة المشكلات الإرشادية والأزمات الزراعية ، والقصور فى التحديد الدقيق للأهداف، وعدم وضوح المسؤوليات والمهام، وعدم وجود إدارة للمعلومات بإدارات وأقسام الإرشاد ، وكبر حجم نطاق الإشراف، والقصور فى توضيح الهيكل التنظيمى لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.

- المعوقات المتعلقة بالعاملين وتتضمن: ضعف تشجيع المعلومات المرتدة وإهمالها بين العاملين وبعضهم، وضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين، و تباين إدراك العاملين فى الإرشاد واختلاف فهمهم



للأوامر والتعليمات، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، والقصور في استخدام الوقت المناسب للاتصال من قبل العاملين، وضعف التعاون بين العاملين في الإرشاد، وعدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية من قبل بعض العاملين عند إجراء الاتصال، وضعف الثقة بين العاملين في المنظمة الإرشادية، وانخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال الحديثة في أعمال الإرشاد، والاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل بعض العاملين، وتعدد قنوات الاتصال غير الرسمية التي يستخدمها العاملين، والقصور في معارف بعض العاملين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.

- المعوقات الفنية وتتضمن : قدم وسائل الاتصال المستخدمة، واستغراق الاتصال لفترات طويلة، ورداءة التجهيزات المكتبية بين العاملين، وارتفاع تكلفة تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة، وارتفاع أسعار تقنيات الاتصال الحديثة، وعدم كفاية المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال الحديثة، وتزييف بعض المعلومات، وسوء صيانة أجهزة الاتصال المتوفرة، وتكرار حدوث الأعطال في وسائل الاتصال المتاحة، وارتفاع تكلفة صيانة تقنيات الاتصال الحديثة.

## التغلب على معوقات الاتصال الإداري

يجب مراعاة الآتي:

- ١- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعالها.
- ٢- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .
- ٣- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات ليشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .