

**النوع الثاني- الاتصال الصاعد :** هذا النوع من الاتصالات الرسمية تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى رؤسائهم، أي من أسفل إلى أعلى، من العاملين إلى الإدارة . حيث تكون الحاجة في كثير من الأحيان والأوضاع واضحة وضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية بالمستويات الإدارية العليا، بمعنى أن ما يحدث في مثل هذه المواقف يكون المصدر في مثل مستوى ووضع إداري أقل أهمية من المستقبل .

الاتصال من أسفل إلى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ ووضع القرارات، والتخطيط العام وإعطاء الأوامر والتعليمات التي تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة التي تظهر، والقيم بتذليل العقبات التي تؤدي إلى توقف التنفيذ، بالإضافة لكل ذلك من الممكن أن تتضمن المعلومات التي تنقل الجوانب التي تؤدي إلى التعديل والتطوير<sup>1</sup>.

والتي تؤدي إلى زيادة الإشراف أو الرقابة أو إعادة التنظيم أو عملية تقدير العاملين في المؤسسة والقيام بالثناء عليهم وعلى أعمالهم، وبالنسبة للمعلومات التي تطرح شكاوى تتطلب حلول أو مواجهة مواقف معينة أو أفكارا واقتراحات جديدة ومتنوعة التي تساعد على علاج المشاكل الوظيفية والمعنوية.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال، أن المدير أو المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى، لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المنظمة وما يحدث بالعمل بها وبطبيعة الحال فهو يقف في وضع أفضل يساعده ويمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، ومدى وصول المعلومات الصاعدة إلى مدير المؤسسة أو المنظمة، يتوقف مع معظم الأحيان على اتجاهاته نحو الآخرين، الذين يعملون معه، ويتوقف أيضا على أفكاره واتجاهاته للحكم والسلطة والسيطرة والأساليب التي يتبعها في ممارستها.

وفي هذا المجال يجب أن نذكر أن الموظف أو العامل البسيط، والذي يتواجد في بداية الطريق أو المراحل الأولى للحياة العملية في المؤسسة، لا يمكن أن يقوم بمواجهة المدير أو المسؤول ويخبره بأن العمل لا يسير بصورة جيدة ومقبولة، ولا يمكن أن يقوم هذا الموظف بإخبار المدير أن القرارات التي اتخذها ظالمة وغير منصفة أو أنها قرارات متضاربة أو تؤدي إلى خلق المشاكل عند محاولة تنفيذها، ولذلك يتوجب على المدير الذي يهيمه الأمر أن يقوم بتنظيم وقته واستغلاله في عملية اتصال الموظفين أو العاملين معه.

---

<sup>1</sup> Wise, Keat, The Oxford Incident, **Organizational Cultures Role in an Anthrax Crisis.** Public Relation Review, Vol 29,

ومن أهم المشاكل التي تقف أمام المدير أو المسؤول هي: كيفية معرفة مدى تأثير الاتصالات التي يقوم بها مع الآخرين في إطار المؤسسة أو العمل من أجلها، ولكي يستطيع معرفة مدى هذا التأثير يجب أن يعرف ما هي ردود الفعل التي تحدث نتيجة الاتصالات التي تصل إليه<sup>2</sup>.

ولقد دلت معظم الأبحاث التي ظهرت في هذا المجال أن زيادة مدى ومقدار عملية الاتصال الصاعدة "Input" إلى مدير المنظمة أو المؤسسة، عن مقدار وكمية العاملين والموظفين على اختلاف مراكزهم، مثل هذا الوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الإدارة في عملية تعاملها واتصالاتها مع الموظفين والعاملين.

وفي مثل هذه الحالة نقول أن المعلومات تسير في طريق مزدوج، وتتم دائرة الاتصال، ودون وجود وحدوث هذا النوع من الاتصال، يصبح العاملون والموظفون في حالة انعزال عن الإدارة العليا ولا يستطيعون مناقشة مشكلاتهم العملية والشخصية مع أحد، وهذا الوضع من الممكن أن يؤدي إلى عدم القيام بالعمل، وإنجازه بالصورة التي يجب أن يكون عليها.

يجب أن نذكر أن تحقيق وإنجاز عملية الاتصالات الفعالة إلى أعلى في معظم الأحيان يكون صعبا وبصفة خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبيرة، بالرغم من أهميتها الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات السليمة والمجدية، ومن أشكال هذا النوع من الاتصالات الشائعة في المؤسسات والمنظمات نذكر صناديق الاقتراحات والاجتماعات والشكاوى والمطالب التي يتقدم بها المرؤوسين إلى المديرين.

إن عدم توفير المناخ والجو والوسائل الكافية لهذه الاتصالات تؤدي إلى القيام بعملية البحث والتفتيش عن وسائل أخرى أو إضافية من جانب العاملين والموظفين، للقيام بالتعبير عن موقفهم، وهذا من الممكن أن يأخذ جوانب وأشكال وصور سلبية غير مقبولة على الإدارة مثل المطبوعات والمنشورات السرية أو الإشاعات التي تخدم مصالح أفراد معينين وتضر بمصلحة المؤسسة.

وإدارة بشكل عام، يجب أن تقوم بعملية تطوير وتنمية وسائل وأساليب عديدة ومختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى، ومن هذه الوسائل ما يلي<sup>3</sup>:

○ سياسة الباب المفتوح: مثل هذه السياسة والأسلوب الذي يقوم بإتباعه قسم من المديرين في المؤسسات المختلفة، الذي يقدم مساعدة فعلية وفعالة للاتصال إلى أعلى، ولهذه السياسة أهميتها وجاذبيتها، وخصوصا إذا كانت تعتبر المنفذ الذي يستطيع المديرون أن ينفذوا خارجه،

<sup>2</sup> Ibid.; p76.

<sup>3</sup> Jean Claude Abric (2004): **Psychologie de la communication : Théories et méthodes**, Editions Armand Colin- Paris. p 87.

إلى جميع المستخدمين والعاملين في المؤسسة، ولكنه في نفس الوقت لا يعتبر منفذ للعاملين لينفذوا داخله إلى الإدارة وما يدور فيها وذلك لأن لهذه السياسة قيوم تحدد من خطواتها، أي بالرغم من أن الباب يعتبر مفتوحا عمليا إلا أن وجود بعض العوائق النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى امتناع العاملين من محاولة الدخول من هذا الباب إلى الإدارة وطرح مشاكلهم أو طلباتهم، لأن معظمهم يخافون من عدم قبول شخصياتهم، وثقتهم بأنفسهم ومقدراتهم على مقابلة المسؤولين.

○ من الممكن القيام بتحسين مستوى عمليات الاتصال بمستوياتها المختلفة عن طريق النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة أو المنظمة، وهذا بطبيعة الحال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث في قسم كبير من المنظمات أو المؤسسات التربوية يلعب النشاط الاجتماعي الدور الفعال في سياسة المؤسسة العامة وعمليات الاتصال المختلفة التي تقوم عليها وعن طريق الندوات الثقافية والرياضية التي تقام في هذه المؤسسات يتم الاتصال وتبادل الآراء بين جميع العاملين والمسؤولين.

○ عملية تحسين الاتصال بين الأفراد والعاملين داخل المنظمات والمؤسسات والإدارة، عن طريق عملية تبادل الرسائل، هذه الرسائل توضع في صندوق خاص للرسائل الذي يقوم كل عامل بإرسال ما يريد من رسائل إلى المسؤولين، يشرح فيها ما يريد من مطالب أو ما يشعر به من حاجات ورغبات أو ما يحدث داخل المؤسسة من أمور لا تخدم المصلحة العامة وتخدم المصالح الخاصة<sup>4</sup>.

○ من المشاكل التي تلعب دورا هاما وفعالا في حياة المؤسسات والمنظمات والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في نهاية الأمر، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها الخاصة والعامة، وتؤدي إلى تحطيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم، ومع المدير المسؤول، ظهور الشائعات بين العاملين داخل المؤسسة، مثل هذا يجب الاهتمام به، ومحاولة معرفة صحة هذه الشائعات من قبل الإدارة، تشعر العاملين بالاهتمام بما يحدث معهم، وأيضا في أفكارهم وآرائهم الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا والراحة النفسية في نهاية الأمر.

○ بعض المؤسسات تقوم بإصدار مجلة خاصة بها، تتحدث عما يدور في المؤسسة والموضوعات التي تهتم العاملين في مواضيعهم المختلفة، (في مجال التربية والتعليم معظم المدارس تقوم بإصدار مثل هذه المجلة، ويشترك فيها المعلمين والطلاب، وتتحدث عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المدارس، وعن المواضيع التي تهتم الطلاب، مثل هذه المجلات التربوية إما أن

<sup>4</sup> Annie Bartoli : op.cit., p 67.

تكون شهرية أو فصلية)، ويستطيع كل عامل أن يقوم بإرسال ما يريده في شتى المجالات على شكل أسئلة استفسارية يبعثها إلى المسؤول عن المجلة بدون اسم، وهذا المسؤول عليه أن يذهب إلى جميع الموظفين وحتى المدير لكي يحصل على الإجابة الملائمة للسؤال، ثم يرسل الإجابة إلى صاحب السؤال عن طريق المجلة دون أن يعرف أحد شخصيته، هذه الطريقة ليست مجدية في معظم الأحيان ولا يوجد عليها إقبال كبير، لأنه من الممكن معرفة صاحب السؤال في نهاية الأمر عن طريق المسؤول عن المجلة ومجرد الشعور بذلك يؤدي بالعاملين إلى الخوف وعدم محاولة الاتصال بالإدارة.