

بحوث

أحمد مداوس اليامي

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية

مصطلحات علمية

مفهوم التغذية العكسية، علم الضبط، علم السلوك التنظيمي، خصائص التغذية العكسية، أبعاد التغذية العكسية، مصادر التغذية العكسية.

الملخص

يكاد يكون من المتفق عليه بين أولئك الذين درسوا التنظيمات الإدارية أو عملوا فيها أن مفهوم التغذية العكسية يُعد مفهوماً مهماً. وأهمية هذا المفهوم نابعة من أن التغذية العكسية تساعدنا على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام، والاتصالات أو تبادل المعلومات بين العاملين في تلك الأجهزة بشكل خاص. وفي هذا البحث بناء على مراجعة مستفيضة لبعض أدبيات التغذية العكسية في حقل علم الضبط والسلوك التنظيمي، تمت الإشارة إلى ما توصل إليه الباحثون في تعريف مفهوم التغذية العكسية ومركباته الرئيسة؛ حيث توصلت هذه المراجعة إلى أن هناك إجماعاً ضعيفاً على تعريف موحد لمفهوم التغذية العكسية ومركباته الرئيسة. بعد ذلك تم شرح الخصائص الرئيسة لمفهوم التغذية العكسية وذلك فيما يتعلق، في معظم الحالات، بالأنظمة الاجتماعية (مثل الأشخاص، المنظمات الإدارية، إلخ). وفي هذا الخصوص توصلت هذه المراجعة إلى أن الباحثين في مفهوم التغذية العكسية في الأنظمة الاجتماعية قد درسوا خمس خصائص رئيسة هي: (١) أهداف التغذية العكسية (٢) أنواع التغذية العكسية (٣) أبعاد التغذية العكسية (٤) مصادر التغذية العكسية (٥) وظائف التغذية العكسية أخيراً تم خلال مناقشة تلك الخصائص الإشارة إلى بعض الأفكار والاستبصارات التي توصل إليها الباحثون خلال استقصائهم لتلك الخصائص في المنظمات الإدارية.

يُعد

هذا البحث محاولة لإعطاء القارئ التي يطلق عليها أحياناً التغذية المرتدة، فكرة عن مفهوم التغذية العكسية، وخصائص هذا المفهوم الرئيسة. على

تم تسلم البحث في يونيو ٢٠٠٤، وأجيز للنشر في يناير ٢٠٠٥.

Alyami, 1996; Bozeman, 1997; Waung & Highhouse, 1997; Longenecker & Fink, 1999; Antonioni, 2001; Newman, Robinson, Tyler, Dunbar & Zager, 2001) والدافعية في السلوك التنظيمي (العامري، ١٤١٨)، (Deci, 1975; Hackman & Oldham, 1975, 1976; Cusella, 1982; Pavett, 1983; Locke & Latham, 1990) والتدريب (Karl, Oleary- Kelly & Martocchio, 1993; Martocchio & Dulebohn, 1994) والاتصالات في المنظمات الإدارية (Cusella, 1980, 1987; Hanser & Muchinsky, 1980).

وباختصارٍ شديد، تعطي هذه الورقة القارئ فكرة عن بداية ظهور مفهوم التغذية العكسية، وتعريف هذا المفهوم وفقاً لحقلي علم الضبط و علم السلوك التنظيمي. بعد ذلك يناقش البحث الخصائص الرئيسة لمفهوم التغذية العكسية، تلك التي قام ببحثها المهتمون به في الأجهزة التنظيمية.

أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث إلى محاولته تحقيق هدفين رئيسين: أحدهما يتعلق بأهمية التغذية العكسية للمنظمات الإدارية وممارسي الإدارة، والآخر بالناحية البحثية في هذا المفهوم. فمن الأهداف الرئيسة للمنظمات الإدارية تحقيق الإنتاجية بكفاءة وفعالية. وبما أن كفاءة الأجهزة الإدارية وفعاليتها تعتمدان، جزئياً، على سلوك الأشخاص المؤدين لأعمال المنظمات، فإن التغذية العكسية تساعدنا بشكل عام على فهم سلوك الأشخاص،

الرغم من أن الباحث قام ببحث مكثف عن الكتابات النظرية أو الدراسات التطبيقية التي تتعلق بمفهوم التغذية العكسية، فإنه لم يعثر إلا على دراسة تطبيقية واحدة فقط (عيد، ١٩٩٥). ففي أدبيات الإدارة التي كتبت باللغة العربية، يذكر الباحثون مفهوم التغذية العكسية في بعض كتاباتهم ذكراً عابراً ويشيرون إلى أهميتها بالنسبة للعمل داخل المنظمات الإدارية، ولكن دون تحليل عميق لهذا المفهوم. ومن ثم تم إعداد هذا البحث بناءً على بعض الكتابات النظرية والدراسات التطبيقية التي كُتبت باللغة الإنجليزية.

يكاد يكون من المتفق عليه بين أولئك الذين درسوا التنظيمات الإدارية أو عملوا فيها أن مفهوم التغذية العكسية يُعد مفهوماً مهماً. وتنبع أهمية هذا المفهوم من أن التغذية العكسية تساعدنا على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام، والاتصالات أو تبادل المعلومات في الأجهزة الإدارية بشكل خاص. ونتيجة لذلك، فإن مفهوم التغذية العكسية يستخدم بشكل واسع في عدة حقول - فرعية من حقل الإدارة، مثل اتخاذ القرارات (Welford, 1972; Brehm & Bryant, 1976; Jacoby; Mazursk, Troutman & Kuss, 1984) والتغيير التنظيمي المخطط له (Mann, 1963; Chin, 1976; Ramaprasad, 1979; Klagge, 1995; Greve, 1998) والرقابة الإدارية (Ashton, 1976; Lawler, 1976; Taylor, Fisher & Ilgen, 1984) وتقييم الأداء (عيد، ١٩٩٥؛ FieldGiles & Holle, 1976; Nemeroff & Consetino, 1979; Larson, 1986; Pearce Porter, 1986; Russell & Goode, 1988;

التطبيقية في هذا المجال ومن ثم محاولة:
(١) إجراء البحوث التطبيقية، سواءً كانت
معملية أو ميدانية، في المنظمات الإدارية
في العالم العربي، ورؤية مدى تطبيق
الأفكار التي تمت مناقشتها في هذه الورقة
في تلك المنظمات، (٢) الإسهام في التنظير
بما يتسم مع خصائص الإدارة العربية
والإسلامية ومميزاتها إذا كان لهذه
الخصائص والسمات تأثير على ممارسة
الاتصال من خلال التغذية العكسية.

منهجية البحث

بسبب أهمية مفهوم التغذية
العكسية، كما ذكرنا سابقاً، أصبح محل
اهتمام حقول دراسية متعددة، مثل حقل
علم الضبط، ونظرية الإدارة بحقولها
الفرعية المتعددة. وفي هذه الورقة روجعت
بعض الكتابات النظرية بهدف التعرف إلى
ما توصل إليه الباحثون في تعريفهم
لمفهوم التغذية العكسية، ومن ثم روجعت
بعض الدراسات التطبيقية للتعرف إلى ما
توصلوا إليه فيما يخص الخصائص
الرئيسة لهذا المفهوم في المنظمات
الإدارية. وباختصار، يعتمد هذا البحث
منهجية الوصف التصنيفي، وهي التي
نحاول من خلالها تعريف القارئ بما
توصلت إليه بعض دراسات مفهوم التغذية
العكسية، وبخاصة تلك التي أجريت في
منظمات إدارية في الغرب.

والاتصالات أو تبادل المعلومات فيما بينهم.
وبالتحديد، تساعدنا التغذية العكسية على
محاولة ضبط سلوك الأشخاص وتوجيهه
الوجهة المرادة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية
أن التغذية العكسية تساعد على توجيه
السلوك الإنساني نحو الهدف أو الأهداف
المراد تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك تساعد
التغذية العكسية الأشخاص على التنمية
والتطوير للمهارات التي تمكنهم من إنجاز
الأعمال بكفاءة وفعالية. لهذا فإن دراسة
التغذية العكسية وفهم خصائصها يساعد
الأشخاص المؤيدين للأعمال على المحافظة
على جهودهم في المسار الصحيح، ويساعد
المشرفين على: (١) ضبط سلوك العاملين
داخل المنظمة وتوجيهه الوجهة التي تخدم
مصالحها، (٢) التنمية والتطوير لمهارات
مرؤوسيههم من خلال استخدام التغذية
العكسية أداة للتعليم/التدريب.

أما الهدف الآخر لهذا البحث فيتعلق
بالناحية البحثية في مفهوم التغذية
العكسية. فعلى الرغم من وجود ذكر للتغذية
العكسية في الكتابات العربية، فإننا نفتقد
وجود تحليل عميق لهذا المفهوم، كما أن
الدراسات التطبيقية فيه أيضاً نادرة جداً.
ومن ثم فإن هذا البحث يحاول، بناءً على
مراجعة مستفيضة للأدبيات في اللغة
الإنجليزية، أن يكون قاعدة مصطلحية لهذا
المفهوم؛ حيث إن هذه القاعدة سوف
تساعد الباحثين على التعرف إلى مفهوم
التغذية العكسية على نحو أعمق، ومعرفة
بعض ما توصلت إليه النظريات والدراسات

تعريف التغذية العكسية

على الرغم من الاستخدام الشائع لمفهوم التغذية العكسية، فإن هناك اتفاقاً ضعيفاً على تعريفه سواء داخل الدراسات التنظيمية أو خارجها (Ashby, 1956; Wilden, 1972; Buckley, 1967; Clement and Frandsen, 1976; Herold and Greller, 1977; Ramaprasad, 1983). ومع ذلك هناك شبه إجماع على أن "مركب" التغذية العكسية قد انبثق أو نشأ في علم الضبط^(١) (Cusella, 1987; Richardson, 1991).

مفهوم التغذية العكسية في علم الضبط

من المعروف جداً أن "مركب" التغذية العكسية قد نشأ في علم الضبط. أما الذي وضع أو سك مصطلح التغذية العكسية فكان الباحث والعالم المدعو

"واينر"، وذلك في كتابه الذي نُشر في عام ١٩٤٨م (Wiener, 1948). في هذا الكتاب أشار "واينر" إلى أن التغذية العكسية هي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة أو الخارجة، والتي تُعاد إلى النظام^(٢) كمُدخلات. وفي عمل لاحق، عرف "واينر" التغذية العكسية بأنها "أسلوب أو طريقة للتحكم في نظام^(٣) ما (Wiener, 1948: 34)". وبناءً على أبحاث "واينر"، اقترح Powers (1973) نسخة معدلة لنموذج أولي (نموذج توضع أو تطور على أساسه نماذج أخرى) لدائرة تغذية عكسية^(٤) في نظام سلوك الإنسان (انظر: Cusella, 1987).

فوفقاً لما وضعه "بورز"، تبدأ الدائرة عندما يظهر منبه أو مثير ما، أو اضطراب فيما أطلق عليه "المجال أو الحقل الاجتماعي" / بيئة ما ويولد إشارة مدخلات.

(١) يعرف قاموس Websters لعام ١٩٨٦م علم الضبط بأنه "علم الاتصالات ونظرية التحكم والذي يهتم بشكل خاص بالدراسة المقارنة لأنظمة التحكم التلقائية/الأوتوماتيكية (مثل الجهاز العصبي والعقل وأنظمة الاتصال الميكانيكية - الكهربائية).

(٢) عُرِف أي نظام بأنه "مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يعمل بعضها مع بعض لهدف معين. ومثال ذلك، قلب الإنسان، رثائه، والأوعية الدموية التي تتكون نظاماً جسيماً هدفه تزويد الجسم بالأكسجين" (Roberts et al., 1983). ومن الممكن أن يتكون النظام من أناس وكذلك من أجزاء مادية. فآية عائلة تُعد نظاماً يتكون من عناصر متفاعلة تعمل لهدف معين: العيش وتربية أطفال. ومن الممكن أن ينظر إلى أية شركة أو مؤسسة على أنها نظاماً يؤدي كثيراً من الوظائف، مثل: إنتاج السلع، وتوظيف الأشخاص وذلك من أجل البقاء في السوق والنجاح اقتصادياً (Forrester, 1971).

(٣) وفقاً لما قاله "فورستر"، يمكن أن تصنف الأنظمة إلى أنظمة مفتوحة أو أنظمة تغذية عكسية. في حين أن النظام المفتوح لا يكون "واعياً" بأدائه، وعمله في الماضي لا يتحكم في عمله/فعله في المستقبل، يكون نظام التغذية العكسية، الذي يطلق عليه في بعض الأحيان نظام مغلق، "واعياً أو مدركاً" لأدائه، ولذلك فإن عمله في الماضي يتحكم في عمله/فعله في المستقبل. وأي نظام تغذية عكسية يكون ذا بناء/تركيب دائري مغلق closed loop structure ويجلب نتائج عمل النظام في الماضي مرجعة أو معكوسة إلى النظام، وذلك للتحكم في الأعمال/الأفعال المستقبلية للنظام (Forrester, 1971, p. 1-5).

(٤) عُرِفَت آية دائرة تغذية عكسية بأنها عبارة عن "نتيجة منطقية (مكونة) من أسباب ونتائج/آثار. وبعبارة أخرى، هي مسار مغلق closed path (مكون من) فعل ومعلومات". وآية مجموعة من دوائر التغذية العكسية المترابطة منطقياً تكون أو تشكل نظام تغذية عكسية (Richardson & Pugh, 1981: 4).

على ثباته أو استقراره خلال تقدمه نحو هدف محدد مسبقاً (إشارة مرجعية). ففي النظرية، التغذية العكسية السلبية تخدم بوصفها إشارة تصحيح أو تعديل لمنع النظام من أن يتجاوز أو يتعدى العلامة المحددة (الهدف) والتحكم ذاتياً، أي أن أي دائرة تغذية عكسية سلبية negative feedback loop تكون مفهومه بشكل عام على أنها عملية تنشيط أو تفعيل - الخطأ، ومصممه للمحافظة على ثبات أو انتظام النظام أو إبقاء النظام في حالة مستقرة استجابةً أو رداً على الاضطرابات البيئية. أما دائرة التغذية العكسية الإيجابية positive feedback loop، في الجانب الآخر، فتُشير إلى المعلومات التي لا تُعيد أو ترجع إشارات تصحيح إلى النظام، وإنما يستمر النظام في التسارع - بنفسه، وبالتالي زائداً أو معظماً انحرافه عن الهدف المحدد له مسبقاً (Richardson and Pugh, 1981; Ramaprasad, 1983; Cusella, 1987; Richardson, 1991).

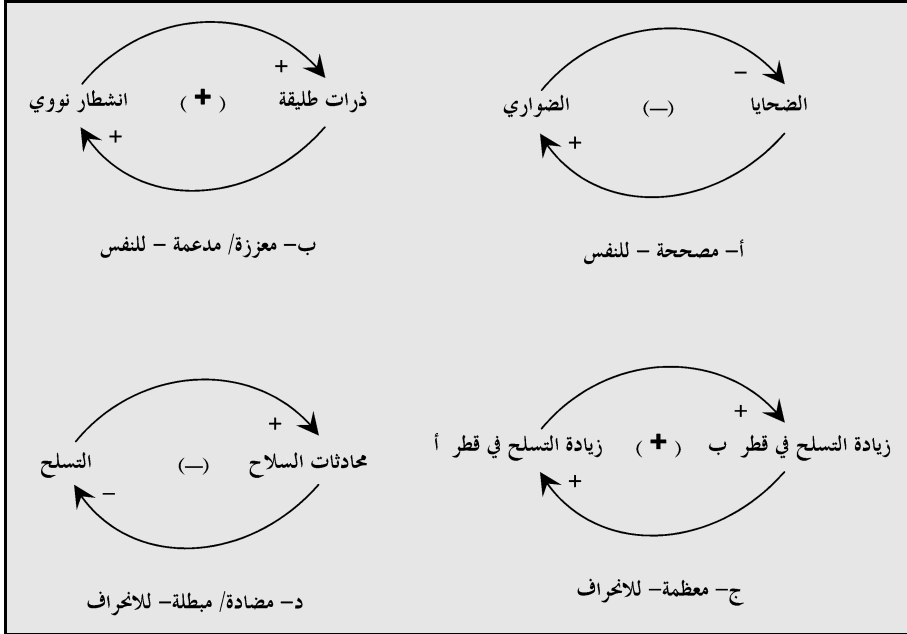
وتقوم الإشارات المرجعية أو المستويات المرجعية reference levels (الأهداف) بدور تكاملي (تكاملي مع التغذية العكسية) في انتظامات النظام. وبعبارة أكثر تحديداً، تظهر دوائر التغذية العكسية، وهي دوائر نشاط/عمل/فعل (أنشطة مترابطة)، عندما يستلزم نشاط أو فعل ما سلسلة من الأنشطة الأخرى، حيث تقوم هذه السلسلة في النهاية بإعادة إحداث الحالة أو الواقعة الأصلية. فدوائر التغذية العكسية تسمى إما دوائر تغذية عكسية إيجابية وإما دوائر تغذية عكسية سلبية استناداً إلى اتباعها

بين هذه الإشارة والاستجابة لها يظهر عدد من العمليات المهمة غير المرئية (أي افتراضية). ورغم أنه لا يُرى إلا المنبه والاستجابة له، يوضّح "بورز" أن هناك جهاز إحساس وظيفته إستقبال إشارة المدخلات من المنبه ونقل إشارته الخاصة إلى النظام ككل، وبذلك يتغير النظام أو يُعدل وفقاً لنوعية إشارة المدخلات. ففي هذه العملية يتم مقارنة إشارة جهاز الإحساس مع إشارة مرجعية/هدف من منشأ أو أصل غير محدد، حيث إن الإشارة المرجعية تحدد حالات الانتظام states of regulation المرغوب فيها للنظام (أي مستوى نشاط النظام). ومن ثم يُصدر المقارن (أداة لمقارنة شي بآخر أو بمقياس معياري) إشارة خطأ error signal، والتي تكون نتيجة الفرق بين إشارة جهاز الإحساس والإشارة المرجعية (الهدف). وإشارة الخطأ هذه تحرك أو تفعل وظيفة المستجيب (عضو أو جزء يستجيب لمؤثر) في النظام، والذي بدوره يولد أو يُنتج استجابة النظام للمنبه أو المؤثر الأصلي في المجال / الحقل الاجتماعي. ومن ثم تعطي المخرجات بوصفها جزءاً من البيئة، وصلة ربط من التغذية العكسية إلى منبه/مثير المدخلات (انظر Cusella, 1987).

أما بالنسبة لقطبية polarity التغذية العكسية، فينظر إليها في علم الضبط على أن هناك اتجاهين مختلفين: إيجابياً وسلبياً. التغذية العكسية السلبية، وهي المصطلح الفني المستخدم للدلالة على إشارات التغذية العكسية التي يستخدمها نظام ما للمحافظة

الشكل ١

أمثلة لدوائر تغذية عكسية إيجابية وسلبية



المصدر: M. Masuch, (1985: 16)

(Masuch, 1985) فيقترح أنه يمكن تحديد النقاط المرجعية بإحدى طريقتين: (١) من خلال وضع أحكام قيمية value judgements (هذا يعني، من خلال تحديد معيار مرغوب فيه، وقد يكون في بعض الأحيان اعتباطياً) أو (٢) من خلال تقييم أو تعيين لأهمية الحقائق (هذا يعني، أن الإشارات المرجعية تحدد بناءً على حقائق). وفي شرح دوائر التغذية العكسية في علاقاتها بكيفية تحديد النقاط المرجعية، كتب (Masuch, 1985:16):

من (إيجابية) أو اقترابها من (سلبية) النقطة المرجعية، (Cusella, reference point, 1987; Masuch, 1985).

ووفقاً لما كتبه الباحثون، يمكن أن تُحدد الإشارة المرجعية^(٥) في أي دائرة تغذية عكسية بطرق مختلفة. ومثالاً لذلك، يقترح Ramaprasad, (1983) أنه يمكن تحديد الإشارات المرجعية بعدة طرق منها: (أ) بناءً على بيانات تاريخية؛ (ب) بناءً على خطة عامة أو شاملة؛ (ج) بناءً على أفعال منافس ما؛ أو (د) على نحوٍ اعتباطي. أما

(٥) الإشارة المرجعية، المستوى المرجعي، النقطة المرجعية، والهدف المحدد مسبقاً تعني الشيء نفسه، وهو المعيار الذي تقارن به الحالة الواقعية أو الفعلية للنظام.

(المستوى المرجعي)، وعلى افتراض أن النظام يتكوّن من دائرة تغذية عكسية واحدة (انظر إشارة مرجعية ٤).

أما الدائرة (ج)، والتي تشرح التسابق إلى التسلح بين قطرين، فهي دائرة تغذية عكسية إيجابية، وتسمى دائرة معظمة-للانحراف عندما يكون المستوى المرجعي لها محدداً بناءً على معايير موصوفة أو أحكام قيمية؛ هذا يعني، أن المستوى المرجعي ليس مبنياً على حقائق ملموسة وإنما على تخمينات والتي تكون مستندة في العادة إلى خبرة المحلل. هذه الدائرة تُشير إلى أنه عندما يزيد "التسلح في القطر (أ)"، فإن "التسلح في القطر (ب)" سوف يزيد، ومن ثم سوف يزيد "التسلح في القطر (أ)" وهلم جرا حول الدائرة. الدوائر التي تشبه دائرة (ج) في شكل (١) تُعرف بما يسمى بالدوائر الضارة vicious circles (أو ما يطلق عليها في اللغة العربية: الحلقات المفرغة). وفي هذا السياق، يُعرف "موسش" الدوائر الضارة بأنها "دوائر معظمة-للانحراف؛ هذا يعني دوائر عمل أو فعل ذات نتائج مضادة أو معاكسة-للإنتاجية (Masuch, 1985:16). ويعني ذلك في مثالنا أن التسابق إلى التسلح يستمر إلى ما لا نهاية ما لم يتدخل عنصر خارجي لكسر هذا السلوك، وهذا ما يعني أنها مضادة للإنتاجية التي تعني في مثالنا الحد من التسلح بين القطرين المتنافسين.

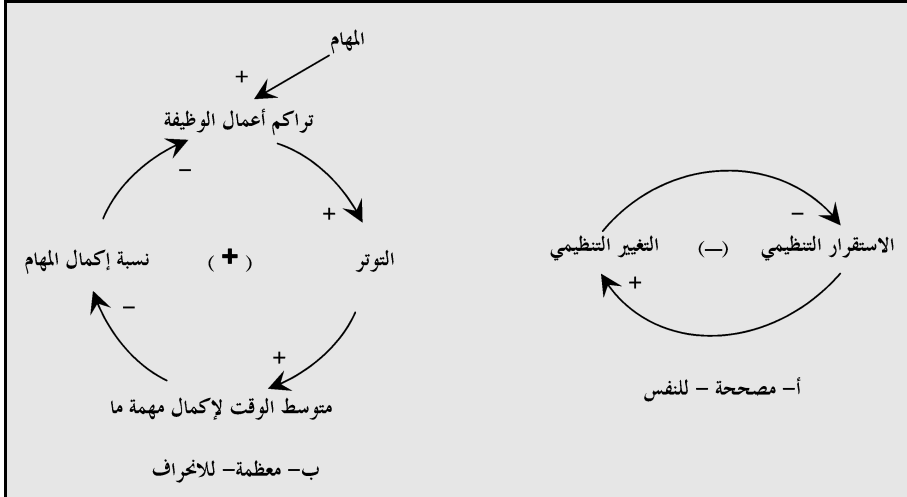
أما من العمليات التنظيمية، فيقترح Cusella (1987) أن العلاقة بين التغيير

"دوائر التغذية العكسية السلبية تسمى مضادة | مبطلّة - للانحراف deviation-counteracting عندما تتعلق بمعايير موصوفة normative standards (ليست مبنية على حقائق) وتسمى مصححة للنفس self-correcting عندما تتعلق بنقاط مرجعية مبنية على حقائق. أما دوائر التغذية العكسية الإيجابية، في الجانب الآخر، فتسمى معظمة - للانحراف deviation-amplifying عندما تتعلق بمعايير موصوفة وتسمى معززة | مدعّمة - للنفس self-reinforcing عندما تتعلق (نقاطها المرجعية) بحقائق".

يعطي شكل (١) أمثلة من دوائر التغذية العكسية الإيجابية والسلبية. ومثالاً لذلك، دائرة (أ) والتي تشرح العلاقة بين الضواري المفترسة والضحايا (كالغزلان مثلاً) هي دائرة تغذية عكسية مصححة - للنفس عندما يكون واضع النموذج/ المحلل قادراً على تحديد المستوى المرجعي (الهدف) بناءً على حقائق، مثل بيانات تاريخية. فالدائرة تُشير إلى أنه كلما زاد عدد "الضواري المفترسة"، فإن عدد "الضحايا" سوف ينخفض أو ينقص، وعندما ينخفض عدد "الضحايا"، فإن عدد "الضواري المفترسة" سوف ينخفض وهلم جرا حول الدائرة. هذا النوع من دوائر التغذية العكسية، كما يطلق عليه، هي دوائر مصححة-لنفس. هذا يعني أن العملية تستمر حول الدائرة حتى يحدث توازن ويقترّب النظام (نظام بيئي في هذه الحالة) من الهدف المحدد له

الشكل ٢

أمثلة لدوائر تغذية عكسية من العمليات التنظيمية



المصدر: (أ) رسمت بواسطة الباحث بناء على شرح L. Cusella, 1987,

(ب) انظر G. Richardson and A. Pugh, (1981: 10)

حالة الإرهاق في العمل. وكما هو واضح من الدائرة [دائرة (ب) شكل ٢]، عندما يزيد "المهام" المعطاة لموظف ما، فإن "تراكم أعمال الوظيفة" يزيد، وعندما يزيد "تراكم أعمال الوظيفة" يزيد "التوتر" لدى الموظف المؤدي للوظيفة، وعندما يزيد "التوتر"، فإن "متوسط الوقت لإكمال أي مهمة" يزيد، وعندما يزيد "متوسط الوقت لإكمال أي مهمة"، فإن "نسبة إكمال المهام" تنخفض، وعندما تنخفض "نسبة إكمال المهام"، فإن "تراكم أعمال الوظيفة" يزيد وهلم جرا. وبخصوص هذه الدائرة، يُشير (Richardson and Pugh, 1981) إلى أن "الأمر تنتقل من سيئ إلى أسوأ حتى أن شخص أو ممثل خارجي، لا يظهر في هذه

التنظيمي أو التغيير في المنظمة والاستقرار في المنظمة أو استقرار المنظمة يمكن أن تكون دائرة تغذية عكسية مصححة-لنفس إلى الدرجة التي تكون النقطة المرجعية (الهدف) محددة بناءً على حقائق. والدائرة (أ) في شكل (٢) تشرح العلاقة بين هذين المتغيرين. حيث تُشير هذه الدائرة إلى أنه كلما زاد "التغيير التنظيمي"، فإن "الاستقرار في المنظمة" سوف ينخفض أو يقل، وعندما ينخفض "الاستقرار في المنظمة"، فإن "التغيير في المنظمة" سوف ينخفض أو يقل أيضاً. أما (Richardson and Pugh 1981:11) فيقترحان أن ما اسمياه دائرة "تراكم أعمال الوظيفة-التوتر" هي دائرة تغذية عكسية معظمة-للاخفاف. وبشكل عام، تصف هذه الدائرة

جزئياً، من عدة عوامل وذلك عند التعامل مع مفهوم التغذية العكسية في الأجهزة التنظيمية. إن التعامل مع سلوك الإنسان يصعب من مهمة منظرو السلوك التنظيمي في الوصول إلى تعريف واضح وموحد لهذا المفهوم كما فعل منظرو علم الضبط. فمثلاً، على منظري السلوك التنظيمي أن يتعاملوا مع السلوك الإنساني على ثلاثة مستويات مختلفة عند التحليل: على المستوى الثنائي أو بين اثنين dyadic level، وعلى مستوى مجموعة، وعلى المستوى التنظيمي (انظر: Cusella, 1987).

ومثالاً للتعريف الشائعة لمفهوم التغذية العكسية في علم السلوك التنظيمي، نظر (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) للتغذية العكسية على المستوى الثنائي أو بين شخصين، ويرجعون أن التغذية العكسية هي حالة خاصة من عملية الاتصالات العامة، يقوم فيها مرسل ما (مصدر) بتبليغ رسالة ما إلى متلقٍ ما. أما بالنسبة للرسالة نفسها، فيعرفونها بأنها "معلومات عن (مدى) ملاءمة الأداء في فترة ماضية (Ilgen et al., 1979:351)". أما عندما أُخذت تأثيرات التغذية العكسية على سلوك مجموعات العمل، اقترح (Nadler, 1979) أن تعرّف التغذية العكسية بكونها معلومات عن الأداء الفعلي أو أفعال جماعة عمل ما، والتي تُستخدم للتأثير في التغييرات اللاحقة في دافعية عضو الجماعة والتغييرات في استراتيجيات أداء المجموعة.

وفي بحث قيّم نُشر في دورية Behavioral Science، قام Ramaprasad

الدائرة، يقوم بما من شأنه كسر الدائرة المفرغة.

وكما هو موضّح في تعريفات الدوائر السلبية والدوائر الإيجابية السابق الإشارة إليها، تبدو الدائرة (أ) في شكل (٢) دائرة تغذية عكسية سلبية والتي فيها سوف يقترب النظام، الذي هو المنظمة، (لاحظ أن أي نظام تغذية عكسية، في الغالب، يتكون من أكثر من دائرة تغذية عكسية واحدة، (انظر إشارة مرجعية ٤) من المستوى المرجعي المحدد وهو مستوى التغيير التنظيمي الذي ترغبه الإدارة العليا، إذا كانت هذه الدائرة هي الدائرة المسيطرة dominant loop في النظام ككل. وهذا، أيضاً، متوافق مع اسم الدائرة: مصححة-لنفس. أما دائرة (ب)، في الجانب الآخر، فهي دائرة تغذية عكسية إيجابية والتي بسببها سوف يستمر النظام (يتكون من موظف في بيئة عمل ما) في التسارع - بنفسه، ومن ثم يكون معظماً لانحرافه عن الهدف المحدد له مسبقاً، وهو القيام بمهام الوظيفة، وعدم ظهور حالة من الإرهاق بالعمل.

مفهوم التغذية العكسية في علم السلوك التنظيمي

على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم التغذية العكسية في علم السلوك التنظيمي، هناك اتفاق ضعيف بين منظري الإدارة على تعريف موحد لهذا المفهوم (Herold and Greller, 1977; Ramaprasad, 1983; Cusella, 1987). وهذه الحالة ناتجة،

عن المستوى المرجعي مع البيانات عن المستوى الفعلي من الممكن أن تكون رجل المبيعات نفسه (يقوم بالمقارنة) أو أي شخص في المنظمة، كرئيس رجل المبيعات مثلاً. والفجوة بين المستوى المرجعي والمستوى الفعلي هي مبلغ الزيادة في الإنفاق. وعندما تُستخدم المعلومات عن الفجوة لتغيير أو تعديل الفجوة (في المثال احتمال تقليص الفجوة) فإنها تُعد تغذية عكسية. وفي هذا الخصوص، يُجادل (Ramaprasad) بقوة أنه "إذا تم تخزين أو حفظ المعلومات عن الفجوة ولم يتم استخدامها لتعديل الفجوة أو تغييرها، فإن هذه المعلومات ليست تغذية عكسية" (Ramaprasad, 1983:5).

أيضاً لم يستخدم منظرو علم السلوك التنظيمي مصطلحي قطبية التغذية العكسية وهما "التغذية العكسية الإيجابية" و "التغذية العكسية السلبية" بشكل ثابت/متناغم كما قام بتعريف تلك المصطلحات منظرو علم الضبط (Nadler, 1979; Cusella, 1980, 1987). وفي هذا الخصوص يقترح (Nadler 1979) أن عدم الثبات هذا موجود؛ لأن لنظرة علم الضبط للتغذية العكسية نقاط ضعف عندما تطبق على سلوك الإنسان. ومثالاً على نقاط الضعف في نظرة علم الضبط إلى التغذية العكسية عندما تطبق على سلوك الإنسان هو ما أشير إليه سابقاً من أن باحثي السلوك الإنساني يتعاملون مع مستويات مختلفة عند تحليلهم لسلوك الأشخاص في المنظمات، في حين تُعد نظرة علم الضبط

(1983) بمحاولة ممتازة لوضع تعريف لمفهوم التغذية العكسية، والذي يقرّب بين وجهات نظر عدة حقول دراسية، مثل نظرية النظم، علم الضبط، نظرية التحكم، ونظرية الإدارة. ففي هذا البحث تم تعريف التغذية العكسية بأنها "معلومات عن الفجوة أو الفرق بين المستوى الفعلي والمستوى المرجعي لعنصر parameter في نظام ما والتي تُستخدم لتغيير الفجوة أو تعديلها بطريقة أو بأخرى (Ramaprasad, 1983:4)". ووفقاً لما قاله الباحث، يقترح هذا التعريف ثلاثة شروط ضرورية للتغذية العكسية:

١ - توافر بيانات عن المستوى المرجعي لعنصر النظام.

٢ - توافر بيانات عن المستوى الفعلي لعنصر النظام.

٣ - توافر آلية لمقارنة البيانات عن المستوى المرجعي مع تلك التي عن المستوى الفعلي لتوليد أو إنتاج معلومات عن الفجوة بين المستويين.

ومثالاً لذلك، تُعد المعلومات عن الإنفاق الزائد على السفر من قبل رجل مبيعات ما تغذية عكسية إذا تم استخدامها لتقليص أو تخفيض إنفاقه على السفر في المستقبل. فعنصر النظام قيد الدراسة في هذا المثال هو نفقة السفر لرجل المبيعات. وبتطبيق الشروط الثلاثة السابق ذكرها على المثال، نجد أن المستوى المرجعي لعنصر النظام هو النفقة المخصصة للسفر في الموازنة، والمستوى الفعلي هو نفقة السفر الفعلية، والآلية التي تقارن البيانات

يخفقا في تعظيم أو زيادة الانحرافات عن الهدف المحدد مسبقاً (الهدف هو الإكمال الناجح للمهمة). وللتغلب على الخلط في المفاهيم، والتطبيق، ودلالات الألفاظ semantic، اقترح بعض منظري السلوك التنظيمي (Kantor and Lehr, 1975) على الباحثين في العلوم الاجتماعية أن يقوموا ببعض التعديلات، مثل استخدام مصطلح "دوائر انتظام constancy loops" بدلاً عن "دوائر سلبية، ومصطلح "دوائر متنوعة" variety loops بدلاً عن دوائر إيجابية (انظر Cusella, 1987).

إن الاختلاف في تعريف مفهوم التغذية العكسية داخل علم السلوك التنظيمي كما سبقت الإشارة إلى ذلك يؤثر في كيفية التحليل؛ حيث إن تعريف التغذية العكسية على المستوى الثنائي هو الأسهل إذ ينطبق عليه ما ينطبق على البحوث الأخرى عند وضع التعاريف العملية operational conceptualization. أما بالنسبة للمستويين الآخرين فتكون العملية أكثر تعقيداً لأننا نتكلم عن أكثر من مصدر للتغذية العكسية ومتلق واحد. والمثال على ذلك سلسلة الدراسات التي أجريت في ما يعرف بـ ٣٦٠ degree feedback أو multisource feedback وتعني التغذية العكسية من عدة مصادر. وهي باختصار أن يكون هناك مدير مستهدف وعدة مصادر للتغذية العكسية مثل رؤسائه، وزملائه ومروؤسيه (انظر كمتال: Atwater, Roush & Fischthal, 1995; Antonioni, 1996; Waldman & Atwater, 1998).

إلى التغذية العكسية نظرة مبسطة وهي تصحيح أو تفعيل الخطأ، وعادةً ما تكون التغذية العكسية من مصدر واحد إلى متلق واحد.

إن الاختلاف بين نظرة كل من منظري علم الضبط ومنظري علم السلوك التنظيمي إلى قطبية التغذية العكسية يمكن أن يوضح بالمثل من خلال الاختلاف في كيفية تعريفهم للمركبات الأساسية للتغذية العكسية، مثل مركب التغذية العكسية الإيجابية، ومركب التغذية العكسية السلبية؛ حيث إن تعريفات تلك المركبات في علم السلوك التنظيمي ليست دقيقة كما هو الحال في علم الضبط. ومثالاً على ذلك: عندما يكافأ شخص، أدى مهمة ما، شفهيًا (مدح) وماليًا (نُفِع له مبلغ من المال) لإكماله الناجح للمهمة، هل تعد مكافآت كهذه جزءاً من دائرة تغذية عكسية سلبية، أو جزءاً من دائرة تغذية عكسية إيجابية؟ من وجهة نظر نظرية (وحسب تعريفات علم الضبط)، إن هدف المكافآت واضح وهو ما تهدف إليه دائرة تغذية عكسية سلبية. ففي حين أن المدح والمال ربما يحافظان على أداء ناجح للمهمة (وهي صفة دائرة تغذية عكسية سلبية)، إلا أنه لا يمكن عدّهما، عندما يؤخذان بالمعنى العادي للمدح والمال، أشياء سلبية. وفي الجانب الآخر، في حين أنه، بالتأكيد، سوف يتم إدراكهما بوصفهما عاملي جذب، إلا أنه لا يمكن عدّهما أشياء إيجابية بالمعنى الفني، للتغذية العكسية الإيجابية كما عرفها منظرو علم الضبط، حيث من المحتمل أن

(١) أهداف أو ما تهدف إليه التغذية العكسية (٢) أنواع التغذية العكسية (٣) أبعاد التغذية العكسية (٤) مصادر التغذية العكسية (٥) وظائف أو آثار التغذية العكسية (Cusella, 1987). وفيما تبقى من هذا البحث سوف أناقش تلك الخصائص بناءً على بعض الدراسات التي أجريت في هذا الشأن.

أهداف التغذية العكسية

تحاول التغذية العكسية، وخاصة التغذية العكسية عن الأداء، تحقيق عدة أهداف. أولاً: يمكن أن تستخدم التغذية العكسية لتحقيق هدف المكافأة أو مكافأة الآخرين. هذا يعني أن التغذية العكسية يمكن أن تُستخدم لتقوية العادات السلوكية الحسنة أو تعزيزها (Cusella, 1980, 1987). ثانياً: بسبب أن التغذية العكسية تتكون، في معظم الحالات، من معلومات عن الكيفية التي نَفَذَ بها شخص ما مهمة ما أو كيف كان سلوكه في تنفيذ المهمة، يمكن للتغذية العكسية أن تخدم هدف إبلاغ الوحدة (سواءً كانت شخصاً، قسماً،... إلخ) عن أدائها. هذا يعني إبلاغ الوحدة عن نتائج أدائها عن فترة زمنية ماضية (Hanser and Muchinsky, 1980). ثالثاً: تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة تلميح أو إشعار cueing device. هذا يعني أن التغذية العكسية يمكن أن تخدم بوصفها أداة لزيادة احتمالية استحداث أو إيقاظ صحة توقعات اعتماد الأداء على المجهود فيما يتعلق بنتائج الأفعال أو الأعمال للأداء الناجح (Seligman and Darley, 1977; للمهمة

وتلخيصاً لما سبق تفصيله، يُشير النقاش السابق إلى أن هناك اتفاقاً ضعيفاً على تعريف موحد لمفهوم التغذية العكسية، وتحديد المفاهيم لمركباته الرئيسية، وبخاصة بين حقلي علم الضبط ونظرية الإدارة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه من المتفق عليه أن التغذية العكسية تُعد مفهوماً مهماً وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأنظمة في المستقبل، سواءً كانت تلك الأنظمة أنظمة مادية (مثل نظام الثرموستات أو نظام التحكم في درجة البرودة والتدفئة) أو أنظمة اجتماعية (مثل الأشخاص المؤدين للأعمال والمنظمات الإدارية). وبناءً على المراجعة السابقة نرى أن تعريف (Ramaprasad, 1983) المذكور سابقاً يُعد تعريفاً جيداً لمفهوم التغذية العكسية؛ حيث إنه يقطع، كما ذكر سابقاً، بين حقول مختلفة وبخاصة حقلاً علم الضبط وعلم السلوك التنظيمي. أما الصفحات الآتية من هذا البحث فيتم فيها مناقشة خصائص مفهوم التغذية العكسية، وبخاصة تلك التي تتعلق في معظم الحالات بالأنظمة الاجتماعية.

خصائص التغذية العكسية

بالإضافة إلى المحاولات التي بذلت لتعريف مفهوم التغذية العكسية، قام الباحثون، وخاصةً الباحثون في علم السلوك التنظيمي، بجهود كبيرة للتمييز بين عدة خصائص للتغذية العكسية في الأجهزة التنظيمية. ومن بين الخصائص التي بُحِثت في هذا الموضوع ما يلي:

أخيراً: يمكن أن تُستخدم التغذية العكسية أداة للتعليم (London and Smither, 1999). فالتغذية العكسية التي سُميت تغذية عكسية "موجهة - نحو - التعليم" تُعطي معلومات وصفية أو إيضاحية عن الكيفية التي تؤدي أو تنفذ بها مهمة ما أو كيفية تحسين أداء موظف لعمله (Johnson, Perlow and Pieper, 1993). أما بعض الباحثين الآخرين فقد أطلقوا على هذا النوع من التغذية العكسية مصطلحات أو تسميات أخرى. ومثالاً لذلك، أطلق (Early, Northcraft and Lituchy, 1990) عليها "تغذية عكسية عن العملية" process feedback، والتي تُزود المتلقي بمعلومات عن عملية أداء أو تنفيذ مهمة ما. وأخيراً أطلق عليها مسمى "تغذية عكسية معرفية" cognitive feedback، وقد عُرف هذا النوع من التغذية بأنها معلومات تتعلق بتفسير الأسباب التي من أجلها كانت الاستجابة صحيحة أو إعطاء الأسباب التي أدت إلى ظهور الأداء بشكل حسن أو جيد (Jacoby et al., 1984). فالتغذية العكسية "الموجهة-نحو-التعليم" تُزود الأشخاص بمزيد من المعلومات لتحسين استراتيجيات أداء المهمة وتحسين الأداء، وذلك مقارنةً مع التغذية العكسية "الموجهة - نحو - الأداء النهائي: جيد/ غير جيد" performance-oriented والتي لا تُعطي تفاصيل. ففي عدد من الدراسات، أوضح الباحثون أن العوامل الموقفية، مثل التغذية العكسية، يمكن أن تُشعر التركيز وذلك بزيادة كفاءة الشخص وبذلك تُشعر أهداف

Herold and Parsons, 1985; Ashford, 1993). رابعاً: تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة للدافعية. فالتغذية العكسية تدفع المتلقي لها من خلال زيادة القيمة المدركة للأداء الناجح وتخفيض القيمة المدركة للأداء غير الناجح (Cusella, 1980; Harackiewicz and Larson, 1986; Prussia and Kinicki, 1996; Stringer and Guy, 1998). خامساً: يمكن أن تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة لتنظيم السلوك. هذا يعني أنها تساعد على المحافظة على السلوك الهادف أو الموجه نحو هدف في المسار الصحيح (Ashford and Tsui, 1991; Tsui and Ashford, 1994). ومثالاً على ذلك، اختبر (Ashford and Tsui, 1991) كيف أن البحث النشط عن تغذية عكسية من قبل المديرين ساعدهم على تنظيم سلوكهم، والمحافظة على أهدافهم في المسار الصحيح. وفي هذا السياق أوضح الباحثان أن:

"النتائج تقترح أنه بالرغم من أنه من غير المحتمل أن ينتج ضرر من ميل المديرين أو نزعتهم إلى البحث عن تغذية عكسية إيجابية، فإن رغبتهم في البحث عن تغذية عكسية سلبية يرتبط بتحقيق فهم أكثر دقة للكيفية التي يقيّم بها الآخرون أعمالهم. وبالتالي، فإنه من المحتمل أن يكون لدى المديرين الراغبين في البحث عن تغذية عكسية سلبية قدرة أفضل على المحافظة على جهودهم في المسار الصحيح فيما يتعلق بأهدافهم" (Ashford and Tsui, 1991:271).

الظروف البيئية. وتمثل خطة الموازنة مثلاً لما هو معروف بمعلومات تغذية سابقة.

أما التغذية الداخلية، في الجانب الآخر، فقد عُرفت بأنها "معلومات عن سير أو تدفق المعلومات والموارد بين أجزاء النظام؛ إنها معلومات عن العمليات النظامية، تُمثل التغذية الداخلية معلومات تنظيمية، مثل اتصالات أو استخبارات داخلية، أو معلومات لأحداث، أو ظروف داخل النظام (Ramaprasad, 1983). فاستخدام كاميرات تلفزيونية في سجن مراقب بشكل صارم تعد مثلاً على جهاز استشعار للتغذية الداخلية، حيث إن أي اضطراب داخل السجن، يُنقل من خلال صور إلى شاشة مستقبلية يعطي معلومات يطلق عليها تغذية داخلية (Cusella, 1987).

أخيراً، التغذية العكسية هي معلومات عن مخرجات أو أداء نظام ما، والتي تُعاد أو تُرجع لتغذيته. فمن الأنظمة المادية، عندما تُحس درجة حرارة الهواء في غرفة ما بواسطة "الثرموستات" وتُقارن مع درجة حرارة مقيسة ومحددة (المستوى المرجعي)، فإن الفرق بين المستويين (الفرق بين درجة حرارة الغرفة ودرجة الحرارة المقيسة والمحددة) عندما يستخدم بواسطة نظام "الثرموستات" تعطي مثلاً على ما يطلق عليه تغذية عكسية (Taylor et al., 1984). أما من الأنظمة الاجتماعية، فإن استجابة طالب ما لمحاضرة أستاذ ما تُعد مثلاً على التغذية العكسية في تلك الأنظمة (Cusella, 1987).

التعلم، وذلك مقابل أنواع أخرى من التغذية العكسية التي تُركّز على تقييم الكفاءة وأهداف الأداء (Ames and Archer 1988; Elliot and Dweck, 1988; Sasone, 1986; Sansone, Sachau and Weir, 1989).

وبإيجاز، نلاحظ أن التغذية العكسية تخدم عدة أهداف. فيمكن استخدام التغذية العكسية أداة للمكافأة، والإبلاغ، والإشعار أو التلميح، والدفع أو الدافعية، وتنظيم الجهد، والتعليم. وفي ضوء هذا، نقترح على أعضاء التنظيمات الإدارية، وبخاصة أولئك الذين يعملون في مواقع إشرافية، أن يولوا انتباهاً أكبر للتغذية العكسية ويحاولوا تسهيل أي جهود تهدف إلى تحسين توليد التغذية العكسية أو إنتاجها في الأجهزة الإدارية.

أنواع التغذية العكسية

يقترح Bogart (1980) أن هناك على الأقل ثلاثة أنواع من المعلومات الاستراتيجية عن حالات أي نظام، والتي يمكن أن تغذى بها نقاط أو مواقع في النظام وتُستخدم في تحديد إستجاباته. وتسمى تلك الأنواع "تغذية سابقة" feedforward، و "تغذية داخلية" feedwithin، و "تغذية عكسية". وفي تعريفه لتلك الأنواع من "عمليات التغذية"، يقترح "بوقارت" أن التغذية السابقة تمكّن النظام من عمل مسح للظروف البيئية، وذلك بهدف التنبؤ بأية اتجاهات مستقبلية. ومن ثم فإن عملية التغذية السابقة تساعد النظام على تعديل الأداء بناءً على توقع تغيرات في

لمصطلحي "المعرفة عن النتائج" knowledge of results و "المعرفة عن الأداء" knowledge of performance للذين اقتراحهما (Annett and Kay, 1952). فالمعرفة عن النتائج هي تغذية عكسية تعطى على شكل أرقام نهائية، نتائج رقمية، مثل نتائج اختبار ما، أو مخرجات على شكل أشكال بيانية. أما "المعرفة عن الأداء"، في الجانب الآخر، فهي معلومات تُقدم دلالة عن الأداء داخل المهمة المُنفَّذة حيث تنقل للشخص المنفذ الأسباب لماذا هو/هي نفَّذ/نفَّذت المهمة بهذا الشكل أو الطريقة، وليس بشكل أو بطريقة أخرى. ويقترح (Cusella, 1987) أن هذا النوع الأخير من التغذية العكسية يُعد أكثر كمالاً أو تفصيلاً وذلك من وجهة نظر نظرية المعلومات.

وفي الدراسة السابق ذكرها والتي قام بها (Earley et al., 1990:88)، فرّق الباحثون بين نوعين مختلفين من التغذية العكسية: "تغذية عكسية عن النتيجة" و "تغذية عكسية عن العملية". وقد عرّف هؤلاء الباحثون "التغذية العكسية عن النتيجة" بأنها معلومات تتعلق بنتائج الأداء، في حين عرّفوا "التغذية العكسية عن العملية" بأنها "معلومات تتعلق بالطريقة التي يتبعها شخص ما في تطبيق استراتيجية تنفيذ العمل".

أخيراً، نوعاً التغذية العكسية المسميان "دقة الاستجابة" و "القيمة المعلوماتية" يجدان لهما مشابهيين في مصطلحي "تغذية عكسية موجهة - نحو

وبالنسبة للتغذية العكسية، فرق الباحثون بين نوعين رئيسيين. حيث اقترح الباحثون الأوائل في هذا الموضوع أن التغذية العكسية تزود ببعض المعلومات عن مدى صحة، ودقة، وكفاءة سلوك ماضٍ لشخص ما (Arps, 1917; Bourne, 1966). وفي بحث أحدث، اقترح (Ilgen et al., 1979) (351) أن للتغذية العكسية صفة أخرى أطلقوا عليها "القيمة المعلوماتية" للتغذية العكسية؛ حيث تعبر هذه الصفة أو الخصيصة عن "الزيادة النسبية أو الإضافية في المعرفة عن الأداء، والتي تُعطيها التغذية العكسية للمتلقّي". كما أن مصطلحي "دقة الاستجابة أو الأداء" و "القيمة المعلوماتية" بوصفهما نوعين مختلفين للتغذية العكسية يجدان ما يقابلهما في مفاهيم نظرية الحكم الاجتماعي Social Judgement Theory وهما "تغذية عكسية عن النتيجة النهائية" outcome feedback و "تغذية عكسية معرفية"، وذلك بالتعاقب. ففي هذا الشأن يقترح (Jacoby et al., 1984) أنه في حين أن التغذية العكسية عن النتيجة النهائية هي معلومات تُحدد مدى الدقة أو صحة الاستجابة/الأداء، فإن التغذية العكسية المعرفية هي عبارة عن معلومات تتعلق بكيف، ولماذا؛ بمعنى أن هذا النوع من التغذية العكسية يفسّر كيف ولماذا كانت الاستجابة أو الأداء دقيقين.

كما أن مصطلحي "التغذية العكسية عن النتيجة النهائية" و "التغذية العكسية المعرفية" يُعدان مشابهيين

للتغذية العكسية (Cusella, 1987:632). فعندما أدرك الباحثون مدى التعقيد في عمليات التغذية العكسية عن الأداء في المنظمات الإدارية، قام عدد منهم بوضع مفاهيم لمركّب التغذية العكسية تُشير أنه مركّب ذو أبعاد متعددة (Ilgen *et al.*, 1979; Ilgen, Hobson and Dugoni, 1981; Larson, Glynn, Fleenor and Scontrino, 1986) ومثالاً لذلك، يقترح (Ilgen *et al.*, 1979) أن مركّب التغذية العكسية يتكوّن على الأقل من الأبعاد الآتية: (١) اتجاه أو إشارة التغذية العكسية؛ (٢) توقيت التغذية العكسية (٣) التحديد في التغذية العكسية؛ (٤) تكرار التغذية العكسية؛ و (٥) الحساسية عند إعطاء التغذية العكسية. في الجانب الآخر، يرى بعض الباحثين (Ilgen, Peterson, Martin and Boeschen, 1981; Larson *et al.*, 1986) أنه في حين أن أبعاد التغذية العكسية تلك ربما لا تكون مستقلة في التطبيق، فإن التمييز بينهم في المفهوم يسهّل فهم عمليات التغذية العكسية.

فعادةً يتم تمييز إشارة أو "مستويات قيمة الأفضلية" (valence) levels للتغذية العكسية إلى فرعين: إيجابية وسلبية. وفيما يخص تعريف مستويات قيمة الأفضلية في التغذية العكسية، كتب (Cusella, 1987:362):

في المفهوم، تشير "قيمة الأفضلية" في التغذية العكسية إلى الجذب

– الأداء " performance-oriented feedback، و "تغذية عكسية موجهة – نحو – التعليم" learning-oriented feedback، واللذين اقتراحهما "جونسون وزملاؤه". فالتغذية العكسية الموجهة-نحو-الأداء تُشير إلى معلومات عن نتائج الأداء أو دقة / صحة الاستجابة. أما التغذية العكسية الموجهة-نحو-التعليم، في الجانب الآخر، فتُشير إلى معلومات وصفية أو إيضاحية تساعد المتلقي على أن يعرف كيف يؤدي مهمة ما وكيف يطور استراتيجيات أكثر فعالية لأداء المهمة (Johnson *et al.*, 1993).

واختصاراً لما سبق تفصيله، اقترح عدد من الباحثين أن الأنظمة تحتوي على الأقل على ثلاثة أنواع من المعلومات الاستراتيجية: تغذية سابقة، وتغذية داخلية، وتغذية عكسية. وبالنسبة للتغذية العكسية، على الرغم من أن الباحثين يقدمون مصطلحات مختلفة، فإن معظمهم يتفقون على أن هناك نوعين رئيسيين من التغذية العكسية: تغذية عكسية موجهة-نحو-الأداء وتغذية عكسية موجهة-نحو-التعليم. ففي حين أن النوع الأول يكون مختصراً ويعطي النتائج النهائية عن الأداء، فإن النوع الآخر يكون أكثر تفصيلاً ويكون تفسيرياً أو تحليلياً بطبيعته.

أبعاد التغذية العكسية

تُشير البُعدية في التغذية العكسية إلى "الشكل أو البناء البُعدي أو العملي

(٦) قطبية التغذية العكسية، إشارة التغذية العكسية، اتجاه التغذية العكسية، ومستويات "قيمة الأفضلية" للتغذية العكسية تعني شيئاً واحداً.

كل من (Halperin, Snyder, Shenkel and Houston, 1976)، وجد الباحثون في تأثير إشارة التغذية العكسية أن التغذية العكسية الإيجابية قد قبلت بسهولة أكثر من أي مصدر، ولكن التغذية العكسية السلبية لم تقبل إلا عندما جاءت من مصدر في موقع أعلى (أعلى إدارياً).

أيضاً أوضحت عدة دراسات أن تقييم مصداقية مصدر التغذية العكسية تعتمد أو تُحدد، جزئياً، بناءً على (أو من خلال) إشارة التغذية العكسية التي ينقلها ذلك المصدر. ومثالاً على ذلك، وجدت عدة دراسات (Steiner, 1968; Snyder and Shenkel, 1976; Stone and Stone, 1982) أن احتمالية النظر إلى المصادر التي زودت المتلقين بتغذية عكسية إيجابية على أنها أكثر مصداقية، وأكثر دقة، وأكثر مهارة أكبر من احتمالية رؤية مصادر التغذية العكسية السلبية بتلك الصفات. وفي شرحهم للأسباب التي من أجلها تكون احتمالية قبول التغذية العكسية الإيجابية أكبر من احتمالية قبول التغذية العكسية السلبية، يقترح الباحثون أن التغذية العكسية الإيجابية تميل إلى أن تكون أكثر قبولاً؛ لأنها تنسجم مع رؤية - الشخص - لذاته، ومن ثم، تكون احتمالية تساؤل الشخص عن التغذية العكسية الإيجابية أقل مما يحدث في التغذية العكسية السلبية (Ilgen et al., 1979; Tata, 2002).

وفي الدراسة السابق ذكرها، وجد Ashford and Tsui (1991) أن سلوك المديرين في البحث عن تغذية عكسية من مصادر مختلفة قد تباين وفقاً لإشارة

المدرّك أو قيمة المعلومات التي تُنقل في الرسالة. أما عملياً، فتتكون التغذية العكسية الإيجابية من رسائل تتضمن قبولاً للسلوك، أو تعبيرات مقارنة تُشير إلى أداء مرضٍ أو عالٍ، في حين أن التغذية العكسية السلبية تتكون من رسائل تُشير إلى سلوك متلقي التغذية العكسية بشكل غير إيجابي أو سلبي أو تعبيرات مقارنة تُشير إلى أداء غير مرضٍ.

وفي حين أن معظم الباحثين (Herold and Greller, 1977; Ilgen et al., 1979; Taylor et al., 1984; Ashford and Tsui, 1991) يقسمون التغذية العكسية بالنسبة للإشارة إلى فرعين (إيجابية وسلبية)، فإن (Cusella, 1984) يجادل بالقول أنه يوجد أيضاً نقطة في الوسط على مقياس الإشارة تُشير إلى أنه يمكن تصنيف التغذية العكسية لا بوصفها تغذية عكسية إيجابية ولا تغذية عكسية سلبية، وإنما بوصفها تغذية عكسية "محايدة"، أي لا إيجابية ولا سلبية في طبيعتها.

ربما تكون إشارة التغذية العكسية هي البُعد الأهم في الرسالة بالنسبة للتأثير على قبول التغذية العكسية (Nease, Mudgett and Quinones, 1999; Tata, 2002). فتقريباً وبدون استثناء تكون التغذية العكسية الإيجابية مقبولة أكثر من التغذية العكسية السلبية. وهذه الحالة تكون أكثر بروزاً عندما تكون التغذية العكسية عاطفية أو تمس العاطفة، كما تم اكتشاف ذلك بواسطة (Jacobs, Jacobs, Feldman and Cavior, 1973). وفي دراسة أخرى قام بها

توقيت التغذية العكسية، يعني هذا البُعد مدى أو درجة السرعة التي يتخذها مصدر التغذية العكسية في تزويد المتلقي بالتغذية العكسية بعد أن ينفذ العمل أو المهمة محل التقييم. بالمقارنة، يُشير بُعد التحديد في التغذية العكسية إلى درجة التعميم والتفصيل في التغذية العكسية التي تعطى للمتلقي بعد أن ينفذ المهمة محل التقييم. هذا يعني، أنه كلما كانت التغذية العكسية المعطاة مركزة على شيء محدد (المهمة محل التقييم مثلاً)، وليست تعليقات عامة وكلما كانت التغذية العكسية أكثر تفصيلاً، كانت هذه التغذية العكسية أكثر تحديداً.

أما بُعد تكرار التغذية العكسية فيُشير إلى عدد المرات التي تعطى فيها التغذية العكسية. هذا يعني، مرات التكرار الذي تُعطى به التغذية العكسية للمتلقي خلال تنفيذه للمهام المطلوب تنفيذها (مثلاً، كل يوم، كل أسبوع، ... الخ). ففي دراسة ميدانية بين عدد من المشرفين ومرووسيهم في بعض منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وجد (Alyami 1996) أن تكرار التغذية العكسية غير الرسمية^(٧) عن الأداء التي أُعطيت للمرووسين من رؤسائهم قد تأثرت بعدد من العوامل، مثل "تدريب المدير على مهارات العلاقات الشخصية" ووجود "مناخ اتصالات إيجابي في

التغذية العكسية؛ حيث وجدت هذه الدراسة أن لدى المديرين نزعة أقوى للبحث عن تغذية عكسية سلبية وليس تغذية عكسية إيجابية ليس فقط من رؤسائهم ولكن أيضاً من مرووسيهم. أيضاً وجدت هذه الدراسة أن احتمالية بحث المديرين عن تغذية عكسية إيجابية من زملائهم كانت أكبر من احتمالية بحثهم عن تغذية عكسية سلبية من زملائهم، واحتمالية بحثهم عن تغذية عكسية سلبية من مرووسيهم كانت أكبر من احتمالية بحثهم عن تغذية عكسية إيجابية من هؤلاء المرووسين. هذه النتائج، وبخاصة تلك التي تتعلق بالتغذية العكسية السلبية من مصادر أعلى إدارياً، تتفق إلى حد ما مع تلك التي حصل عليها (Halperin *et al.*, 1976).

أما فيما يخص الأبعاد الأربعة الباقية من الأبعاد المكونة للتركيب البعدي/العالمي للتغذية العكسية، فإن تلك الأبعاد يمكن أن تصنف بوصفها عناصر أو مكونات لإشارة التغذية العكسية عن الأداء. هذا يعني أن بُعد توقيت التغذية العكسية، مثلاً على ذلك، ينقسم إلى قسمين وذلك وفقاً لإشارة التغذية العكسية بأن يكون هناك توقيت للتغذية العكسية الإيجابية وتوقيت للتغذية العكسية السلبية (Larson *et al.*, 1986; Cusella, 1987). وبالنسبة لبُعد

(٧) التغذية العكسية الرسمية عن الأداء هي التغذية العكسية التي تعطى بشكل رسمي من مشرف ما إلى مرووسيه؛ سواء كانت تعطى سنوياً، كما في تقييم الأداء السنوي، أو على فترات محددة رسمياً من قبل المنظمة، كأن تعطى، مثلاً، كل ستة أشهر. أما التغذية العكسية غير الرسمية في الجانب الآخر، فتترك حرية تصرف المشرف، حيث يُعطى لمرووسيه كلما رأى أنها ضرورية، وتعطى بشكل غير رسمي أو "ودي"، ولا يترتب على هذه التغذية، مثلاً، قرارات رسمية.

المثيرات التي تدرك بواسطة الشخص والتي تبرز بشكل طبيعي من القيام بتنفيذ مهمة ما. هذا يعني، أن هذا المصدر، بشكل عام، يتكون من إدراكات أو ملاحظات الشخص المؤدي للمهمة لأدائه. أما المعرفة الخارجية للنتائج فتتكون من أي منبهات أو مثيرات والتي تعطى بواسطة مصدر ما غير الشخص المؤدي أو المنفذ للمهمة، مثل الشخص الذي يدير امتحاناً ما، ويعطي نتيجة الامتحان للشخص الذي أدى الامتحان.

في حين أن تصنيف مصادر التغذية العكسية إلى مصادر ذاتية / داخلية ومصادر خارجية يُعد ذا أهمية، إلا أنه ليس الأسلوب الوحيد لتصنيف مصادر التغذية العكسية في التنظيمات الإدارية. ففي "استبانة تشخيص الوظيفة" شائعة الاستخدام، يفرّق (Hackman and Oldham, 1975) بين صنفين رئيسيين من مصادر التغذية العكسية: "تغذية عكسية من وكلاء أو ممثلين" و "تغذية عكسية من الوظيفة"؛ حيث إن مصادر التغذية العكسية المسماة بالوكلاء من الممكن أن تكون مثل المشرفين، وزملاء العمل والزبائن. أما المصادر التي يمكن أن تُعد جزءاً من الوظيفة فتتكون من المهمة أو العمل المنفّذ والنفس (أي نفس الشخص المنفّذ للعمل).

في الجانب الآخر، صنّف (Ilgen et al., 1979) مصادر التغذية العكسية إلى ثلاث مجموعات مميزة: (١) أشخاص آخرون يلاحظون سلوك متلقي التغذية العكسية، ويكونون في موقع يؤهلهم لتقييم هذا

المنظمة". هذا يعني أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الذي يحصل عليه المدير في مهارات العلاقات الشخصية، وبين تكرار تزويده مرؤوسيه بتغذية عكسية غير رسمية عن أدائهم. كذلك وُجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود مناخ إيجابي للاتصالات في المنظمة وبين تكرار تزويد المشرف مرؤوسيه بتغذية عكسية غير رسمية عن أدائهم. أخيراً، يُشير بُعد الحساسية في إعطاء التغذية العكسية إلى ما إذا كان مصدر التغذية العكسية يبدي اهتماماً أو يعطي اعتباراً لمشاعر المتلقي عندما ينقل إليه التغذية العكسية (Larson et al. 1986).

مصادر التغذية العكسية

عادةً ما تصدر أو تنبعث التغذية العكسية من مصدر ما. وفيما يتعلق بمصدر التغذية العكسية، يقترح (Ilgen, 1979) أن المصدر، من الناحية الفنية، ليس جزءاً من التغذية العكسية، ولكن كثيراً ما يكون من الصعب فصل تأثيرات معلومات التغذية العكسية نفسها عن تأثيرات مصدرها. لقد قام الباحثون في التغذية العكسية بجهود مكثفة، وذلك من أجل تصنيف مصادر التغذية العكسية، وبخاصة تلك المصادر الموجودة في الأجهزة الإدارية. ففي واحدة من الدراسات المبكرة في هذا الشأن، اقترح (Annett 1969) اثنين من المصادر العامة للتغذية العكسية: "المعرفة الذاتية أو الداخلية للنتائج" و "المعرفة الخارجية للنتائج". المعرفة الذاتية للنتائج تتكون من المنبهات أو

التقييم، وحسن اطلاعه على أداء الشخص المتلقي للتغذية العكسية. ثانياً، لكي يُدرك المصدر بأنه صادق، فلا بد أن يُدرك بأنه جدير بالثقة من قبل متلقي التغذية العكسية.

أما بالنسبة لمفهوم نفوذ المصدر، فتتباين مصادر التغذية العكسية بالنسبة لنفوذها على المكافآت والعقوبات التي يتلقاها أو من المتوقع أن يتلقاها الشخص الذي يتلقى التغذية العكسية. ففي شرح تأثير نفوذ مصدر ما على درجة تأثير التغذية العكسية من هذا المصدر على متلقي ما، يقترح (Ilgen et al., 1979:351) انه "مع الإبقاء على الأشياء الأخرى ثابتة أو كما هي، كلما كان نفوذ مصدر التغذية العكسية في مستوى عالٍ، زادت احتمالية استجابة المتلقي للتغذية العكسية". وفي هذا الاتجاه من البحث وفي دراسة حديثة، وجد (Vancouver and Morrison, 1995) أن سلوك المشاركين في هذه الدراسة فيما يخص بحثهم عن تغذية عكسية عن طريق ما يسمى باستراتيجية "السؤال المباشر" قد تأثر بمعرفة/خبرة مصدر التغذية العكسية وبنفوذها على المكافأة. وفيما يخص النفوذ على المكافأة، وجد الباحثان علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نفوذ مصدر التغذية العكسية على المكافأة وبين سلوك عينة الدراسة في البحث عن تغذية عكسية.

وفي تصنيف آخر لمصادر التغذية العكسية، اقترح (Herold and Greller 1977) أربعة أصناف رئيسة من مصادر التغذية

السلوك، مثل المشرفين، وزملاء العمل، والمرؤوسين، والزبائن. (٢) "بيئة المهمة"، مثل العمل في المهمة نفسها، وهي تغذية عكسية سريعة تقدم قبل ظهور النتائج النهائية؛ هذا يعني تغذية عكسية يتم تلقيها خلال عملية تنفيذ المهمة. (٣) الأشخاص الذين يحكمون على أدائهم الشخصي، ومن ثم يخدمون بوصفهم مصدر تغذية لأنفسهم، وهذا المصدر أطلق عليه "النفوس". وفيما يخص المصدر الأخير، يقترح الباحثون أن مقدار الخبرة في المهمة وكذلك الصفات الشخصية العامة، مثل صفة الثقة في النفس، تؤثر في الدرجة التي يعتمد فيها الأشخاص على أحكامهم الشخصية للحكم على أدائهم. أخيراً، يقترحون أن نموذجهم في تصنيف مصادر التغذية العكسية يُعد ذا قيمة ضئيلة في تحديد درجة تأثيرات التغذية العكسية من مصدر ما على المتلقي إلا إذا أخذنا اثنين من مفاهيم الاتصال في الاعتبار. وهذان المفهومان هما مصداقية المصدر وسلطة ونفوذ المصدر.

وعندما نتحدث عن رسائل التغذية العكسية، فإن مصداقية تلك الرسائل، ومن ثم مصدرها، ربما تتأثر على الأقل بعاملين. أولاً، لكي تُدرك مصادر التغذية العكسية بأنها مصادر صادقة، فلا بد من أن تُدرك بأنها تملك الخبرة/المعرفة الواسعة والضرورية للحكم على سلوك الآخرين بشكل دقيق؛ حيث تتضمن الخبرة/المعرفة، في العادة، كلاً من حسن اطلاع مصدر التغذية العكسية على المهمة محل

منظمة، في العادة، تركز على زوايا نظام التغذية العكسية التي لا تولي قيمة أو أهمية من المرؤوسين، ومن هنا يأتي إخفاقها في تطوير نظام تغذية عكسية يفي بمتطلبات العاملين في المنظمة.

وفي سلسلة من الدراسات (Greller and Herold, 1975; Hanser and Muchnisky, 1978; 1980; Herold, Liden and Leatherwood, 1987) درس الباحثون خمسة مصادر للتغذية العكسية في الأجهزة التنظيمية: النفس، والمهمة، والمشرف، وزملاء العمل، والشركة أو المنظمة. وفي جميع تلك الدراسات وجد الباحثون أن المشاركين قد صنفوا أو رتبوا تلك المصادر على معيار الإيجابية/ الإفادة، حيث كان الترتيب تصاعدياً من الأقل إفادة إلى الأكثر إفادة، كما يلي: التنظيمات الرسمية/ الشركة، زملاء العمل، المشرفين، المهمة، والنفس أو أفكار ومشاعر الشخص المتلقي للتغذية العكسية. وبعد مقارنة نتائج دراستهم مع نتائج الدراسات السابقة في هذه السلسلة، يقترح (Herold *et al.*, 1987:833) أنه بسبب التوافق أو الانسجام بين نتائج كل هذه الدراسات، فإنه يمكن تعميم هذه النتائج بالقول:

"إننا نقترح على مصممي أنظمة التغذية العكسية في المنظمات الإدارية أن يأخذوا نتائج هذه الدراسات في الاعتبار. (في الواقع) إن معظم أنظمة التغذية العكسية مبنية أو موضوعة على أساس افتراض أن التغذية العكسية من المنظمة ومن المشرفين تكون أو تشكل كل أو جميع

العكسية: (١) مصادر فوق متلقي التغذية العكسية في الهرم التنظيمي. (٢) مصادر أخرى ليست في الهرم التنظيمي. (٣) الملاحظات الذاتية التي يقوم بها متلقي ما بنفسه. (٤) تغذية عكسية عن سير العمل أو تدفقه. وفي دراسة أخرى، قيم (Greller, 1980) ستة مصادر للتغذية العكسية: (١) المكافأة الرسمية في التنظيم. (٢) المهام أو الواجبات التي يعطيها الرئيس المباشر بشكل غير رسمي. (٣) الرئيس المباشر. (٤) زملاء العمل. (٥) المقارنات التي يقوم بها الشخص لأدائه مع أداء الآخرين. (٦) تغذية عكسية من المهمة المنفذة نفسها. ففي هذه الدراسة، والتي اعتمدت على بيانات جمعت من مشرفين ومرؤوسيه، وجد الباحث أن المشرفين ومرؤوسيه قد اختلفوا على ترتيب تلك المصادر من حيث الأهمية ومن حيث مدى الاستفادة من تلك المصادر الستة. وبناءً على هذه النتيجة، ختم الدراسة بالقول "إن الإخفاق من جانب المشرفين في أن يدركوا القيمة التي يعطيها مرؤوسوهم لمصادر تغذية عكسية مختلفة يمكن أن يشرح أسباب شعور المرؤوسين في بعض الأحيان بأن أحداً لم يخبرهم أو يطلعهم على نتائج أدائهم، حتى عندما يصرح المشرفون بأنهم قد زودوا مرؤوسيههم بمراجعة مفيدة في هذا الخصوص". أيضاً، تقترح نتائج هذه الدراسة أحد أسباب إخفاق إدارات المنظمات عندما تحاول تطوير توليد التغذية العكسية في تلك المنظمات؛ هذا يعني أن إدارة أية

من أن هناك كثيراً من النقاش فيما يتعلق بالتمييز بين المهمة بوصفها مصدراً للتغذية العكسية وبين الذات كمصدر آخر، إلا أن الأهم من ذلك لا يكمن فيما إذا كانت مهمة الشخص تمثل مصدر مختلف عن "ذاته"، ولكن يكمن في أن "الذات" و"المهمة" تعملان بوصفهما نظاماً يكمل بعضه بعضاً كمصدر للتغذية العكسية؛ حيث تتوسط فيه "الذات" التغذية العكسية من نظام المهمة / النفس self/task system من خلال عمليات بدئها للعملية (عملية توليد التغذية العكسية)، والتعامل أو المعالجة (معالجة المعلومات الناتجة) والتفسير للتغذية العكسية.

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن الأشخاص المؤدين أو المنفذين للمهام ليسوا متلقين غير ناشطين فقط، ولكن يقومون بدور ناشط ويبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال ما يسمى "باستراتيجية السؤال المباشر" أو من خلال ما يسمى "باستراتيجية المراقبة / الملاحظة" (Bennett, Herold and Ashford, 1990; Northcraft and Ashford, 1990; Ashford and Tsui, 1991; Ashford, 1993; Tsui and Ashford, 1994; Alyami, 1996; Bauer and Green, 1998; Williams, Miller, Steelman and Levy, 1999). كذلك أثبتت دراسات أخرى أن هناك العديد من العوامل،

بيئة التغذية العكسية لأعضاء التنظيمات الإدارية. فقليل من الانتباه يوجه نحو الكيفية التي يستخلص بها الأشخاص أو يولّدون تغذية عكسية لأنفسهم، وكيف أنهم يحلون التناقضات بين مصادر التغذية العكسية، وربما، الأكثر أهمية أنه من الممكن تعليم وتشجيع الأشخاص على كيفية استخراج وتوليد تغذية عكسية ذاتية".

أخيراً، في كثير من الدراسات الحديثة أوضح الباحثون أنه من الممكن أن يكون الأشخاص مصادر ناشطة للتغذية العكسية لأنفسهم. فقد جادل الباحثون الذين يبحثون هذه الفكرة أنه قد تم تقييد أدبيات دراسة التغذية العكسية في المنظمات الإدارية بسبب معاملة منفذي المهام على أنهم "متلقون" غير ناشطين للتغذية العكسية، وكذلك التركيز على المصادر الخارجية للتغذية العكسية وعلى عمليات الإرسال لرسائل التغذية العكسية (Ashford & Cummings, 1983; Ashford, 1986; Miller & Jablin, 1991; Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). فهذه المعاملة تجاهلت بشكل كبير دور الشخص منفذ المهام بوصفه مراقباً أو ملاحظاً، وباحثاً، بل مولداً / منتجاً ناشطاً للتغذية العكسية^(٨). بالإضافة إلى ذلك، يقترح (Herold and Parsons, 1985) أنه على الرغم

(٨) يُعد البحث الذي قام به كل من Ashford & Cummings, 1983 القاعدة النظرية التي بدأت هذه السلسلة من الدراسات والتي، أيضاً، بنيت على فرضياتها الدراسات التطبيقية اللاحقة في دراسة فكرة أن متلقي التغذية العكسية هو جزء أو عنصر ناشط في عملية التغذية العكسية؛ حيث إنه يلاحظ، ويبحث، وكذلك يولد تغذية عكسية لنفسه.

بين وظائف التغذية العكسية. ومثالاً لذلك، اقترح (Payne and Hauty, 1955) أن التغذية العكسية قد تخدم إحدى وظيفتين رئيسيتين: (١) وظيفة توجيهية؛ هذا يعني، أنها تحافظ على السلوك الموجه نحو تحقيق هدف ما في المسار الصحيح. (٢) وظيفة تحفيزية؛ وهذا يعني أنها تثير جهداً أكبر من قبل متلقي التغذية العكسية أو أنها تحفز متلقيها أن يبذل مجهوداً أكبر؛ حيث تُعد وظيفتي التوجيه والتحفيز ركيزة أساسية لعملية الدافعية في المنظمات الإدارية (Campbell and Pritchard, 1976).

وبناءً على أبحاث كثيرة في تحديد الأهداف وبناءً على مراجعة شبه شاملة لدراسات التغذية العكسية فيما يتعلق بالأشخاص كمنفذين للمهام، اقترح (Locke and Latham, 1990) أن كلا الأهداف (المستويات المرجعية) والتغذية العكسية تُعدان عنصرين أو مقومين ضروريين في عملية الدافعية. وبمعنى آخر، يقترح الباحثان أنه لا يمكن أن يعمل أحدهما بفعالية في عملية الدافعية بدون الآخر.

وربما يتساءل القارئ: ما الفرق بين أهداف التغذية العكسية، التي نوقشت سابقاً، وبين وظائف التغذية العكسية؟ إن التمييز بين أهداف التغذية العكسية ووظائفها يمكن أن يوضح من خلال مقارنة كل منهما على مقياس مكاني/ زمني متصل spatial/temporal continuum. فكثيراً ما يتم التحقق من هدف التغذية العكسية قبل أن تُنقل هذه التغذية إلى متلقيها. وعلى وجه الإجمال، تخدم أهداف

مثل الثقة في النفس، وطول المدة التي عملها الموظف في المنظمة، وخبرة/ معرفة مصدر التغذية العكسية، ودرجة الغموض في وظيفة الباحث عن التغذية العكسية، ونزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام لمروؤسيه، والتي تؤثر في سلوك الأشخاص عند قيامهم بدور ناشط في البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم (البامي، ١٤٢١؛ Ashford & Cummings, 1985; Ashford, 1986; Vancouver & Morrison, 1995; Crant, 2000; Renn & Fedor, 2001; Waldman & Atwater, 2001).

وبإيجازٍ شديد، في محاولاتهم لوضع مصادر التغذية العكسية في المنظمات الإدارية، التي تُعد أحد أهم الخصائص الرئيسة للتغذية العكسية، في مفاهيم واضحة، أبان الباحثون بعض الاختلاف في تصنيفهم لها. ولكن رغم هذا الاختلاف، يبدو أن هناك أفكار مشتركة في تلك التصنيفات. هذا يعني أن مصادر التغذية العكسية قد تكون خارجية عن متلقي التغذية العكسية (الملاحظين الخارجيين لسلوك متلقي التغذية العكسية) و/أو داخلية أو ذاتية بالنسبة لمتلقي (تغذية النفس-بالنفس بناءً على الأحكام الشخصية للشخص مُنفذ المهمة).

وظائف (آثار) التغذية العكسية

تُشير وظائف التغذية العكسية إلى الوظائف التي تؤديها التغذية العكسية لمتلقي هذه المعلومات. وفي هذا الإطار حاول بعض الباحثين تحديد الاختلافات

نظام "الثرموستات" أو مقياس الحرارة/ البرودة في أي جهاز تكييف، وبين حقل علم السلوك التنظيمي، والذي يطبق هذا المفهوم في معظم الحالات على الأنظمة الاجتماعية مثل منظمات الأعمال، أو حتى داخل حقل علم السلوك التنظيمي نفسه، كما تم تبيان ذلك في الصفحات الأولى من هذا البحث. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدم اتفاق حول تعريفات المركبات الرئيسة لمفهوم التغذية العكسية، مثل مركب التغذية العكسية الإيجابية ومركب التغذية العكسية السلبية، وذلك بين الباحثين في حقلي علم الضبط وعلم السلوك التنظيمي. إلا إن من التعاريف الجيدة لهذا المفهوم هو تعريف (Ramaprasad, 1983) حيث يرى أن التغذية العكسية هي عبارة عن معلومات عن الفجوة أو الفرق بين المستوى الفعلي والمستوى المرجعي لعنصر ما في نظام ما والتي تُستخدم لتغيير أو تعديل الفجوة بطريقة أو بأخرى؛ حيث إن هذا التعريف يقطع بين حقلي علم الضبط وعلم السلوك التنظيمي، ويعطي الانطباع أن الهدف من أي تغذية عكسية هو تنظيم سلوك النظام قيد الدراسة سواءً كان نظاماً مادياً أو اجتماعياً.

وعلى الرغم من ضعف الاتفاق حول تعريف مفهوم التغذية العكسية ومركباته الرئيسة بين باحثي هذا المفهوم في حقلي علم الضبط وعلم السلوك التنظيمي، فإن هؤلاء الباحثين قاموا بجهود كبيرة في تطوير فهمنا لهذا المفهوم

التغذية العكسية بوصفها نقطة البداية في عملية التغذية العكسية. أما وظائف (آثار) التغذية العكسية، في الجانب الآخر، فتشير إلى الأشياء التي تُحدثها أو تخلفها التغذية العكسية، مثل توجيه المتلقي أو تحفيزه لبذل جهداً أكبر. وبعبارة أكثر تحديداً، تعني وظائف التغذية العكسية النتائج النهائية التي أحرزتها أو لم تحرزها: إما إنها فعلاً وُجّهت أو لم توجّه المتلقي، أو أنها حُقِرَت جهداً أكبر في المتلقي أو لم تفعل ذلك. وباختصار، تُمثّل وظائف التغذية العكسية الأثر النهائي لعملية التغذية العكسية ويتم التحقق مما إذا كانت قد قامت بوظائفها استرجاعياً؛ أي بمعنى بعد أن تُعطى التغذية العكسية وبعد ملاحظة استجابة المتلقي لها (Cusella, 1987; Weick, 1979).

خاتمة

لقد حاولت في هذا البحث إعطاء فكرة عامة عن مفهوم التغذية العكسية والخصائص الرئيسة لهذا المفهوم بناءً على بعض الكتابات النظرية والدراسات الميدانية التي كتبت باللغة الإنجليزية. تُشير هذه المراجعة إلى أن مفهوم التغذية العكسية بدأ أو ظهر في حقل علم الضبط، وأصبح يستخدم في عدة حقول أخرى، مثل حقل علم السلوك التنظيمي. وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم التغذية العكسية، فإن هناك اتفاقاً ضعيفاً فيما يخص تعريف هذا المفهوم، سواءً بين حقل علم الضبط، والذي يطبق هذا المفهوم في معظم الحالات على الأنظمة المادية مثل

والانتباه من الباحثين الناطقين باللغة العربية. فمثلاً إنه من الأهمية بمكان أن نعرف أنواع التغذية العكسية التي تمارس في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال العربية وهل ينطبق ما وضعه المنظرون في الغرب على الممارسة في هذه المنظمات، أم أن هناك اختلافاً؟ أيضاً من المهم معرفة مصادر التغذية العكسية في المنظمات العربية، وترتيب هذه المصادر من حيث الإفادة من وجهة نظر المبحوثين. هل يوجد سلوك البحث عن تغذية عكسية من قبل العاملين في هذه المنظمات، وما العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذا السلوك؟ ما الوظيفة التي من أجلها تستخدم التغذية العكسية وهل هي توجيهية أم تحفيزية أم كلاهما؟ وأخيراً، ما مدى استخدام تحديد الأهداف (الإشارات المرجعية) بالتزامن مع التغذية العكسية، وما تأثير ذلك على رضا العاملين، وأداء الأفراد، والأقسام، والإدارات والمنظمة ككل؟ إن المشاركة، مشاركة أولئك الذين يكتبون باللغة الإنجليزية، في التنظير لمفهوم التغذية العكسية واختبار فرضيات هذه النظريات في منظمات الأعمال الإدارية في العالم العربي سيساعد في الحصول على بعض الاستبصارات المفيدة التي ربما تساعد ممارسي الإدارة في الأجهزة الإدارية، سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص، في العالم العربي على إيجاد أنظمة تغذية عكسية أكثر كفاءة في منظماتهم وتطويرها.

وتحسينه عن طريق التنظير المنطقي واختبار النظريات الموجودة إما معملياً أو ميدانياً. وفي هذه الورقة نوقشت بعض الجهود التي قام بها الباحثون في علم السلوك التنظيمي فيما يتعلق بخصائص مفهوم التغذية العكسية في الأنظمة الاجتماعية، مثل الأشخاص المنفذين والمنظمات الإدارية، حيث تُشير الأدبيات في هذا الخصوص إلى أن الباحثين قد بحثوا على الأقل خمس خصائص رئيسة للتغذية العكسية. وهذه الخصائص هي: (١) أهداف التغذية العكسية، (٢) أنواع التغذية العكسية، (٣) أبعاد التغذية العكسية، (٤) مصادر التغذية العكسية و(٥) وظائف (آثار) التغذية العكسية. وفي محاولاتهم اختبار تلك الخصائص من خلال الدراسات التطبيقية في المنظمات الإدارية، وجد الباحثون كثيراً من الأفكار أو الاستبصارات المثيرة والمفيدة، كما تم وصف ذلك في الصفحات السابقة من هذا البحث.

أخيراً، أُشرتُ في مقدمة هذه الورقة إلى أن هناك ندرة في البحث في مفهوم التغذية العكسية في أدبيات الإدارة التي كتبت باللغة العربية، سواءً كانت تلك البحوث تنظيرية أو تطبيقية. وبسبب أهمية التغذية العكسية في مساعدتنا على فهم سلوك الأشخاص واتصالاتهم وفهم سلوك المنظمات الإدارية، سواءً على مستوى الأقسام أو الإدارات أو على مستوى المنظمة ككل، فإن دراسة هذا المفهوم تستحق بعض

المراجع

- المصغر. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المجلد ١٦، العدد ٥٥: ١٠٥-١٣٠.
- أحمد مداوس اليامي ١٤٢١هـ، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء: دراسة ميدانية. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة-الرياض، المجلد ٤٠، العدد ٤: ٦٤١-٦٩٨.
- Alyami, A. 1996. *A Behavioral Approach to Employee Performance Appraisal: Factors Affecting Frequency of Managers' Goal-Setting and Feedback Behaviors*, Unpublished Ph.D. Dissertation, New York: State University of New York at Albany.
- Ames, C. & Archer J. 1988. Achievement Goals in the Classrooms: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Education Psychology*, 80: 260-267.
- Annett, J. 1966. *Feedback and Human Behavior*, Baltimore, MD: Penguin Books.
- Annett, J. & Kay H. 1957. Knowledge of Results and 'Skilled Performance'. *Occupational Psychology*, 31: 72-83.
- Antonioni, D. 1996. Designing Effective 360 Degree Feedback Appraisal Process. *Organizational Dynamics*, 25(2): 24-38.
- أحمد سالم العامري، ١٤١٨هـ، نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، المجلد ١٠، العدد ٢: ٢٨٩-٣١٢.
- رجاء أحمد عيد، ١٩٩٥، أثر التغذية الراجعة على تحسين أداء طالبات دبلوم التربية من خلال استخدام التدريس
- Antonioni, D. & Park H. 2001. The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360-degree Feedback Ratings. *Journal of Management*, 27: 479-495.
- Arps, G. 1917. A Preliminary Report on 'Work with Knowledge of Results Versus Work Without Knowledge of Results'. *Psychological Review*, 24: 449-455.
- Ashby, W. R. 1956. *An Introduction to Cybernetics*, New York: Wiley.
- Ashford, S. 1986. feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29: 456-487.
- Ashford, S. 1993. The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 201-224.
- Ashford, S., Blatt R. & Vande Walle D. 2003. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on

- Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29: 773-799.
- Ashford, S. & Cummings L. 1983. Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Ashford, S. & Cummings 1985. Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 67-79.
- Ashford, S. & Tsui A. 1991. Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*, 34: 251-280.
- Ashton, R. 1976. Deviation-Amplifying Feedback and Unintended Consequences of Management Accounting Systems. *Accounting, Organizations, and Society*, 1: 281.
- Atwater, L., Roush P. & Fischthal. A. 1995. The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership. *Personnel Psychology*, 48: 35-59.
- Bauer, T. & Green S. 1998. Testing the Combined Effects of Newcomer Feedback Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83: 72-83.
- Bennett, N., Herold D. & S. Ashford 1990. The Effects of Tolerance for Ambiguity on Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 343-348.
- Bogart, D. 1980. Feedback, Feedforward, and Feedwithin: Strategic Information in Systems. *Behavioral Science*, 25: 237-249.
- Bourne, L. E. 1966. "Comments on Professor I. M. Bilodeau's Paper" In E. A. Bilodeau (ed.) *Acquisition of Skills*, New York: Academic Press, pp. 297-313.
- Bozeman, D. 1997. Interrater Agreement in Multi-source Performance Appraisal: A Commentary. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 313-316.
- Brehm, T. & Bryant F. 1976. effects of Feedback on Self Expressive Decision Making. *Journal of Personality*, 44: 133-148.
- Buckley, W. 1967. *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Campbell, J. & Pritchard R. 1976. "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Chin, R. 1976. "The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners" In W. G. Bennis,

- K. D. Benne, R. Chin & K. E. Corey, *The Planning of Change*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Clement, D. & K. Frandsen 1976. On Conceptual and Empirical Treatments of Feedback in Human Communication. *Speech Monographs*, 43: 11-28.
- Crant, J. 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26: 435-462.
- Cusella, L. 1980. "The Effects of Feedback on Intrinsic Motivation" In D. Nimmo (ed.) *Communication Yearbook*, (Vol. 4, pp. 367-387), New Brunswick, NJ: Transaction.
- Cusella, L. 1982. The Effects of Source Expertise and Feedback Valence on Intrinsic Motivation. *Human Communication Research*, 9: 17-32.
- Cusella, L. 1984. The Effects of Feedback Source, Message, and Receiver Characteristics on Intrinsic Motivation. *Communication Quarterly*, 32: 211-221.
- Cusella, L. 1987. "Feedback, Motivation, and Performance" In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) *The Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic Motivation*, New York: Plnum.
- Earley, P., Northcraft G., Lee C. & Lituchy T. 1990. Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*, 33: 87-105.
- Elliott, E. & Dweck C. 1988. Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 5-12.
- Field, H., Giles W. & Holley W. 1976. Effects of Ratee Characteristics on the Frequency of Voluntary Performance Appraisal Feedback. *Journal of Business Research*, 4: 271-276.
- Forrester, J. W. 1971. *Principles of Systems*, Portland, Organ: Productivity Press.
- Greller, M. 1980. Evaluation of Feedback Sources as a Function of Role and Organizational Level. *Journal of Applied Psychology*, 65: 24-27.
- Greller, M. & Herold D. 1975. Sources of Feedback: A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 244-256.
- Greve, H. 1998. Performance, Aspiration, and Risky Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- Hackman, J. & Oldham G. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

- Hackman, J. & Oldham G. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Halperin, K., Snyder C., Shenkel R. & Houston B. 1976. Effects of Source Status and Message Favorability on Acceptance of Personality Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 61: 85-88.
- Hanser, L. & Muchinsky P. 1978. Work as an Information Environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21: 46-60.
- Hanser, L. & Muchinsky P. 1980 Performance Feedback Information and Organizational Communication: Evidence of Conceptual Convergence. *Human Communication Research*, 7: 68-73.
- Harackiewicz, J. & Larson J. 1986. Managing Motivation: The Impact of Supervisor Feedback on Subordinate Task Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 547-556.
- Herold, D. & Greller M. 1977. Feedback: The Definition of a Construct. *Academy of Management Journal*, 20: 142-147.
- Herold, D. & Parsons C. 1985. Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology*, 70: 290-305.
- Herold, D., Liden R. & Leatherwood M. 1987. Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback. *Academy of Management Journal*, 30: 826-835.
- Klagge, J. 1995. 360-degree Sociometric Feedback for Individual and Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, 19: 352-366.
- Ilgen, D., Fisher C. & Taylor S. 1979. Consequence of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64: 349-371.
- Ilgen, D., Hobson C. & Dugoni B. 1981. Performance Feedback in Organizations: The Development of a Measure. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, MS 2319, August.
- Ilgen, D., Peterson R., Martin B. & Boeschen D. 1981. Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28: 311-330.
- Jacobs, M., Jacobs A., Feldman G. & Cavior N. 1973. Feedback II-The 'Credibility Gap': Delivery of Positive and Negative and Emotional and Behavioral Feedback in Groups. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41: 215-223.

- Jacoby, J., Mazursky D., Troutman T. & Kuss A. 1984. When Feedback is Ignored: Disutility of Outcome Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 69: 531-545.
- Johnson, D., Perlow R. & Pieper K. 1993. Differences in Task Performance as a function of Type of Feedback: Learning-Oriented Versus Performance-Oriented Feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 23: 303-320.
- Kantor, D. & Lehr W. 1975. *Inside the Family*, New York: Harper & Row.
- Karl, K., O'Leary-Kelly A. & Martocchio J. 1993. The Impact of Feedback and Self-efficacy on Performance Training. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 379-394.
- Larson, J. 1986. Supervisors' Performance Feedback to Subordinates: The Impact of Subordinate Performance Valence and Outcome Dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 391-408.
- Larson, J., Glynn M, Fleenor C. & Scontrino M. 1986. Exploring the Dimensionality of Managers' Performance Feedback to Subordinates. *Human Relations*, 39: 1083-1102.
- Lawler, E. 1976. "Control Systems in Organizations" In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. & Latham G. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- London, M. & Smither J. 1999. Empowered Self-development and Continuous Learning. *Human Resource Management*, 38: 3-15.
- Longenecker, C. & Fink L. 1999. Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*, 41: 18-23.
- Mann, F. 1963. "Studying and Creating Change: A Means to Social Organizations" In T. W. Costella & S. S. Zalkind (eds.) *Psychology in Administration*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martocchio, J. & Dulebohn J. 1994. Performance Feedback Effects in Training: The Role of Perceived Controllability. *Personnel Psychology*, 47: 357-373.
- Masuch, M. 1985. Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30: 14-33.
- Miller, V. & Jablin F. 1991. Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and Model of the Process. *Academy of Management Review*, 16: 92-120.
- Nadler, D. 1979. The Effects of Feedback on Task Group Behavior. *Or-*

- ganizational Behavior and Human Performance*, 23: 309-338.
- Nease, A., Mudgett B. & Quinones M. 1999. Relationships Among Feedback Sign, Self-efficacy, and Acceptance of Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 84: 806-814.
- Nemeroff, W. & Consetino J. 1979. Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interview Skills of Managers. *Academy of Management Journal*, 22: 566-576.
- Newman, J., Robinson J., Tyler L., Unbar D. & Zager J. 2001. CEO Performance Appraisal: Review and Recommendations/Practitioner Application. *Journal of Healthcare Management*, 46: 21-38.
- Northcraft, G. & Ashford S. 1990. The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47: 42-64.
- Pavett, C. 1983. Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation. *Human Relations*, 36: 641-654.
- Payne, R. & Hauty G. 1955. The Effect of Psychological Feedback Upon Work Decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50: 343-351.
- Pearce, J. & Porter L. 1986. Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71: 211-218.
- Powers, W. 1973. Feedback: Beyond Behaviorism. *Science*, 1: 351-356.
- Prussia, G. & Kinicki A. 1996. A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-cognitive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81: 187-198.
- Ramaprasad, A. 1979. The Role of Feedback in Organizational Change: A Review and Redefinition. *Cybernetica*, 22: 105-113.
- Ramaprasad, A. 1983. On the Definition of Feedback. *Behavioral Science*, 28: 4-13.
- Renn, R. & Fedor D. 2001. Development and Field Test of A Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal-setting Model of Work Performance. *Journal of Management*, 27: 563-583.
- Richardson, G. P. 1991. *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Richardson, G. & Pugh A. 1981. *Introduction to System Dynamics Modeling with DYNAMO*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Roberts, N., Anderson D., Deal R., Garet M. & Shaffer W. 1983. *Introduction to Computer Simulation: A*

- System Dynamics Approach*, Portland, Oregon: Productivity Press.
- Russell, J. & Goode D. 1988. An Analysis of Managers' Reactions to their Own Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73: 63-67.
- Sansone, C. 1986. A Question of Competence: The Effects of Competence and Task Feedback on Intrinsic Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 918-931.
- Sansone, C., Sachau D. & Weir C. 1989. Effects of Instruction on Intrinsic Interest: The Importance of Context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 819-829.
- Seligman, C. & Darley J. 1977. Feedback as a Means of Decreasing Residential Energy Consumption. *Journal of Applied Psychology*, 72: 363-368.
- Snyder, C. & Shenkel R.: 1976. Effects of Favorability, Modality, and Relevance on Acceptance of General Personality Interpretations Prior to and after Receiving Diagnostic Feedback. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44: 34-41.
- Steiner, F. 1968. Reactions to Adverse and Favorable Evaluation on One's Self. *Journal of Personality*, 36: 553-563.
- Stone, E. & Stone D. 1982. The Effects of Multiple Sources of Performance Feedback on Perceptions of Task Competence and Feedback Accuracy. *Proceedings of the 42nd Annual Meeting of the Academy of Management*, pp. 170-174.
- Stringer, D. & Guy S. 1998. Using A Values-Based Performance Feedback to Motivate Employees. *Employment Relations Today*, 24: 73-82.
- Tata, J. 2002. The Influence of Managerial Accounts on Employees' Reactions to Negative Feedback. *Group & Organization Management*, 27: 480-503.
- Taylor, M, Fisher C. & Ilgen D. 1984. Individuals' Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Vol. 2, pp. 81-124), JAI Press.
- Tsui, A. & Ashford S. 1994. Adaptive Self-Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness. *Journal of Management*, 20: 93-121.
- Vancouver, J. & Morrison E. 1995. Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62: 276-285.
- Waldman, D. A. & Atwater L. E. 1998. *The Power of 360 Degree Feedback*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Waldman, D. & Atwater L. 2001. Attitudinal and Behavioral Outcomes

- of an Upward Feedback Process. *Group & Organization Management*, 26: 189-205.
- Waung, M. & Highhouse S. 1997. Fear of Conflict and Empathic Buffering: Two Explanations for the Inflation of Performance Feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71: 37-54.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Welford, A. 1972. The Obtaining and Processing of Information: Some Basic Issues Relating to Analyzing Inputs and Making Decisions. *Research Quarterly*, 43: 295-311.
- Wiener, N. 1948. *Cybernetics: On Control and Communication in the Animal and the Machine*, New York: John Wiley.
- Weiner, N. 1954. *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Wilden, A. 1972. *System and Structure*, London: Tavistock.
- William, J., Miller C., Steelman L. & Levy P. 1999. Increasing Feedback Seeking in Public Contexts: Takes Two (or more) to Tango. *Journal of Applied Psychology*, 84: 969-976.

ABSTRACT

**FEEDBACK CONCEPT IN THE ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR REALM: A REVIEW OF SOME
WESTERN LITERATURE**

AHMED M. ALYAMI

King Saud University - Riyadh

It is almost agreeable among those who have worked or observed organizations that feedback is an important concept. Its importance stems from the fact that it helps us to understand organizational behavior in general and organizational communication in particular. In this research, and based on a review of some of the feedback literature in both the cybernetics field and the organizational behavior field, it was found that there is little consensus on a single definition for the feedback concept. Also, it was found that there are major differences on the conceptualization of this concept's constructs, such as the positive feedback construct and the negative feedback construct. This research, also, reviews the major characteristics of the feedback concept which apply, in most cases, to social systems (e.g., persons, organizations). and shows that five major characteristics have been investigated: (1) feedback goals, (2) feedback types, (3) feedback dimensions, (4) feedback sources and (5) feedback functions. While discussing these characteristics, attention was drawn to some of the insights found by the researchers in their attempt to investigate these characteristics.

أحمد مداوس اليامي (دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بنسلفانيا الحكومية - ألباني، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٦) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود - الرياض، له اهتمامات بحثية في مجال القيادة الإدارية، والتغذية العكسية، وصنع القرارات.