

بحوث

أحمد مداوس اليامي

جامعة الملك سعود، الرياض

المملكة العربية السعودية

العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي

الملخص

لقد حاولت هذه الدراسة البحث في جانبين مهمين في التغذية العكسية عن الأداء وهما: (١) مدى التوافق بين إدراك عينة من المشرفين المباشرين لسلوكهم في عدد من أبعاد التغذية العكسية عن الأداء، وبين إدراك مرؤوسيههم لذلك السلوك في نفس الأبعاد. (٢) العلاقات بين تلك الأبعاد وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف المباشر، ورضاه الوظيفي العام. وقد وجدت في الجانب الأول تبايناً بين المشرفين والمرؤوسين في معظم الأبعاد قيد الدراسة وذلك في صالح المشرفين، وهذا ما أطلق عليه الباحثون في هذا المجال التحيز للنفس. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم أبعاد سلوك المشرف المباشر في التغذية العكسية عن الأداء، وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف المباشر ورضاه الوظيفي العام. ومثالاً على ذلك وجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين توقيت التغذية العكسية الإيجابية وبين أداء المرؤوس، كما وجدت أنه كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء من المشرف إلى المرؤوس، انخفض الرضا عن ذلك المشرف. وبناءً على تلك النتائج وغيرها تم تقديم بعض التوصيات لتحسين سلوك المشرفين المباشرين فيما يتعلق بأبعاد التغذية العكسية عن الأداء.

مصطلحات علمية

أبعاد التغذية العكسية،
التغذية العكسية عن الأداء،
الرضا عن المشرف المباشر،
الرضا الوظيفي، الأداء.

التغذية العكسية، وإبراز مدى التعقيد فيها. ومثالاً على ذلك اقترح (Ilgen et al., 1979) في نموذجهم المتعلق بـ "استجابات الأشخاص للتغذية العكسية" أن هناك عدة خصائص لمفهوم التغذية العكسية، مثل: خصيصة مصدر التغذية العكسية،

لقد أظهر الباحثون في السلوك التنظيمي - وعلى الأخص الذين يكتبون باللغة الانجليزية - اهتماماً كبيراً بعمليات التغذية العكسية في المنظمات الإدارية. وهذا الاهتمام بدا واضحاً من محاولات هؤلاء الباحثين تحليل ظاهرة

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

Parsons, 1985; Ilgen, Hobson & Dugoni, 1981). كما قام عدد من الباحثين باختبار العلاقات بين تلك الأبعاد، وبعض متغيرات المخرجات المتعلقة بالموظف، مثل: الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء في العمل (Pavett, 1983; Pearce & Porter, 1981; Taylor & Walther, 1986).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة، أولاً، إلى تحديد ما إذا كان هناك تباين بين إدراك المشرفين المباشرين لسلوكهم فيما يخص أبعاد التغذية العكسية، وبين إدراك مرؤوسيههم لذلك السلوك. ثانياً، اختبار العلاقات بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء، كما حددها الباحثون السابقون، وبين أداء الموظف ورضاه عن المشرف المباشر ورضاه الوظيفي. وأخيراً تقديم بعض التوصيات للمشرفين المباشرين فيما يخص سلوكهم عند تزويد مرؤوسيههم بتغذية عكسية عن الأداء بناءً على نتائج هذه الدراسة.

الإطار النظري

تعد التغذية العكسية عن الأداء من الأدوات الناجعة في تحسين أداء المنظمات الإدارية بشكل عام، وتحسين أداء الموظفين فيها بشكل خاص (Kluger & DeNisi, 1996; Ilgen *et al.*, 1979; Seligman & Darley, 1977; Ammons, 1956). ولكن ربما يتساءل القارئ عن المقصود بالتغذية العكسية بشكل عام وماذا تعني التغذية العكسية عن

وخصيصة متلقي التغذية العكسية، وخصيصة رسالة التغذية العكسية نفسها. أما (Cusella, 1987)، وفي مراجعة شبه شاملة للأدبيات ذات العلاقة، فقد وجد أن الباحثين قد درسوا خمس خصائص رئيسة للتغذية العكسية في المنظمات الإدارية وهي: (١) أهداف التغذية العكسية، (٢) أنواع التغذية العكسية، (٣) أبعاد التغذية العكسية، (٤) مصادر التغذية العكسية و (٥) وظائف (آثار) التغذية العكسية (اليامي، ٢٠٠٥). وعلى الرغم من هذا التصنيف، يذكّر الباحثون بأن هذه الخصائص متداخلة ومتراكبة بدرجات متفاوتة؛ وذلك لأنها تعبر عن مفهوم واحد وهو مفهوم التغذية العكسية.

وبالنسبة لخصيصة أبعاد التغذية العكسية، فقد أوضح عدد من الباحثين (e.g., Cusella, 1987; Larson, Ilgen *et al.*, 1979) أنها تتكون على الأقل من الأبعاد الآتية: (١) إشارة التغذية العكسية، (٢) توقيت التغذية العكسية، (٣) التحديد في التغذية العكسية، (٤) تكرار التغذية العكسية، (٥) الحساسية عند إعطاء التغذية العكسية. وفي هذا الإطار التنظيري يقترح هؤلاء الباحثون أن من المهم اختبار تلك الأبعاد ميدانياً، إذا كان الهدف هو فهم الكيفية التي تؤثر بها تلك الأبعاد في اتجاهات الموظفين وسلوكهم أثناء العمل.

إضافة إلى ذلك قام هؤلاء الباحثين وغيرهم بتطوير استبانات لاستخدامها في تقصي تلك الأبعاد في منظمات إدارية في القطاعين العام والخاص (e.g., Herlod &

المنظمة فإن التغذية العكسية عن الأداء تحقق أمرين: (١) جعل سلوك أعضاء المنظمة موجهاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة و(٢) تحفز وتحافظ على مستويات عالية من الجهد من قبل أعضاء المنظمة (Ashford & Tsui, 1991; Larson, 1977; Nadler, 1984). لهذا فإن دراسة العوامل التي تؤثر في المشرف المباشر، بوصفه مصدرًا رئيسًا للتغذية العكسية عن الأداء، قد لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين (انظر مثلاً، Alyami, 1996; Larson, 1986)، كما أن الباحثين اهتموا بدراسة العلاقات بين بعض متغيرات التغذية العكسية ومخرجات التنظيمات الإدارية، مثل اتجاهات العاملين وأدائهم، (انظر مثلاً، Wilk, 1998; Greller & Herold, 1975).

أبعاد التغذية العكسية

بعد مراجعة مستفيضة لأدبيات التغذية العكسية عن الأداء في الدراسات الاجتماعية، اقترح (Ilgen, et al. 1979) أن التغذية العكسية عن الأداء تعد ظاهرة معقدة، وتتكون من عدة أبعاد. وهذه الأبعاد كما اقترحها هؤلاء الباحثون هي: (١) إشارة التغذية العكسية، (٢) توقيت التغذية العكسية، (٣) التحديد في التغذية العكسية، (٤) تكرار التغذية العكسية، (٥) الحساسية عند إعطاء التغذية العكسية.

في العادة يتم تمييز إشارة التغذية العكسية في فرعين رئيسين: تغذية عكسية إيجابية وتغذية عكسية سلبية. إلا إن (Cusella, 1984) يرجح أيضاً عدم وجود

الأداء بشكل خاص؟ هناك تباين إلى حد ما في تعريف التغذية العكسية بين بعض الحقول البحثية (اليامي، ٢٠٠٥)، ولكن ما يهمننا في هذه الورقة هو تعريف باحثي السلوك التنظيمي للتغذية العكسية. فقد عرّفها بعض الباحثين بأنها نوع من المعلومات تصدر من مصدرٍ ما إلى متلقي ما (Ilgen et al., 1979). أيضاً في هذا السياق يقترح (Tulgan 1999) أن التغذية العكسية هي شكل مختلف عن أشكال الاتصال الأخرى؛ لأنها دائماً ما تكون اتصال رد فعلي Reactive communication. ومن أمثلة ذلك، الإجابة عن سؤال ما، والوفاء بطلب لمعلومات ما، والإجابة أو الدفاع عن نقطة مطروحة للنقاش، واقتراح تعديل عمل ما، وتقييم أداء ما يعبر عن تغذية عكسية. أما التغذية العكسية عن الأداء تحديداً فقد عرّفها (Taylor et al., Fisher & Ilgen 1984:82) بأنها "معلومات عن فعالية سلوك شخص ما في العمل".

وتعدّ التغذية العكسية عن الأداء عنصراً مهماً من عناصر نظام التحكم في المنظمة الإدارية، وبهذا فإنها تخدم الشخص - متلقيها - وتخدم المنظمة الإدارية جميعاً. فمن وجهة نظر الشخص متلقي التغذية العكسية تخدم التغذية العكسية لإشباع حاجته إلى المعلومات عن مدى تحقيقه للأهداف التي يطمح إليها، كما تؤدي إلى إشباع حاجته إلى المعلومات للمقارنة مع الآخرين فيما يتعلق بالإنجاز أو الأداء (اليامي، ١٤٢١؛ Ashford & Cummings, 1983). أما من وجهة نظر

لا يزال واضحاً و(٣) أن الأداء محل التقييم لا يزال ذا قيمة لدى معطي التغذية العكسية. إضافة إلى ذلك، يقترح Tulgan (1999) لتوقيت التغذية العكسية عن الأداء تأثيراً على الوقت المستغرق في إكمال العمل، لذلك السبب يقوم الموظفون بالبحث عن تغذية عكسية عن الأداء إذا صادفتهم بعض الصعوبات في المهام التي تحت الإنجاز.

أما بُعد التحديد في التغذية العكسية فيقصد به مدى أو درجة التعميم أو التفصيل في التغذية العكسية التي تعطى للمتلقى، كما أنه يعني مدى تركيز التغذية العكسية على الشيء أو المهمة محل التقييم (Larson et al., 1986). وفيما يخص التحديد في التغذية العكسية عن الأداء يرى (Tulgan, 1999) أن على المدير أن يعطي متلقي التغذية العكسية تفاصيل تجعله قادراً على أن يعرف ماهية الخطوة التالية، ولكنه يحذر من تحول إعطاء تغذية عكسية مفصلة إلى ما يسمى بالإدارة اللصيقة micromanagement. وبشكل عام عندما تكون التغذية العكسية مركزة على شيء معين وفيها تفصيل كافٍ، فإنها تساعد المتلقي على معرفة ما يعمل في الخطوة التالية في المهمة أو العمل الذي تحت الأداء.

البُعد الرابع من أبعاد رسالة التغذية العكسية عن الأداء هو تكرار التغذية العكسية. يعرف (Larson et al., 1986) هذا البُعد بأنه يعني عدد المرات أو التكرارات التي يعطي فيها المشرف أو المقيم تغذية

نقطة في الوسط على مقياس الإشارة، تشير إلى أن التغذية العكسية قد تصنّف ليس كتغذية عكسية إيجابية أو سلبية، بل كتغذية عكسية "محايدة". وفي هذه الورقة تم التركيز على الفرعين الرئيسين لإشارة التغذية العكسية وذلك لسهولة قياسهما وشيوع فهمهما بين المبحوثين في هذه الدراسة.

وفي الطرح النظري وفي الواقع العملي تعد إشارة التغذية العكسية هي أهم بُعد في رسالة التغذية العكسية، وذلك فيما يتعلق بقبول التغذية العكسية من قبل متلقيها (Nease et al., 1999; Ilgen et al., 1979). لذلك فإن هذا البُعد يقطع خلال الأبعاد الأربعة الباقية. ومثالا على ذلك، يقسم بُعد توقيت التغذية العكسية إلى قسمين رئيسين وذلك وفقاً لإشارة التغذية العكسية، حيث يكون هناك توقيت للتغذية العكسية الإيجابية وتوقيت للتغذية العكسية السلبية.

وبُعد توقيت التغذية العكسية يعني مدى أو درجة السرعة التي يتخذها مصدر التغذية العكسية في تزويد المتلقي برسالة التغذية بعد إنهاء العمل أو المهمة محل التقييم (Larson et al., 1986). فهناك تقريباً إجماع تام بين الباحثين على أنه كلما كانت التغذية العكسية أسرع، أي بعد المهمة محل التقييم، كان تأثيرها أعظم على متلقي هذه الرسالة. وفي هذا الشأن يقترح (Tulgan, 1999) ثلاثة أسباب هي: (١) أن تذكر الموظف عن المهمة لا يزال قوياً و(٢) أن الإطار الذي تكون فيه التغذية العكسية

عكسية عن أدائه." أيضاً يرى الباحثون أن إبداء الاهتمام بمشاعر المرؤوسين عندما تعطى لهم تغذية عكسية عن الأداء، وعلى الأخص عندما تكون تغذية عكسية سلبية، يجعل التغذية العكسية أقل وطأة على المتلقي وتجعله يتقبلها ويحاول أن يستجيب لها في الاتجاه الذي يرغبه (Mصدر التغذية العكسية، Larson et al., 1986; Ilgen et al., 1979).

أبعاد التغذية العكسية:

مقارنة بين المشرفين والمرؤوسين

لقد قام بعض الباحثين بدراسة مدى التباين بين إدراك المشرفين لسلوكهم حول أبعاد التغذية العكسية عن الأداء، وبين إدراك المرؤوسين لسلوك هؤلاء المشرفين حول تلك الأبعاد نفسها. ففي دراسة قيّمة قام (Larson et al., 1986) باختبار مدى الاتفاق بين عينة من المشرفين ومرؤوسيهـم (٣٦٠ ثنائي، مدير - مرؤوس) حول عاملين رئيسيين هما: (١) الجودة الكلية لتغذية المديرين الإيجابية إلى مرؤوسيهـم و(٢) الجودة الكلية لتغذية المديرين السلبية إلى مرؤوسيهـم، حيث إن هذين العاملين يمثلان أبعاد التغذية العكسية مجتمعة. وقد أشارت النتائج إلى وجود تباين ذي دلالة إحصائية بين تقييم المديرين لسلوكهم وبين تقييم المرؤوسين لهذين العاملين. وبناءً على هذه النتيجة كتب الباحثون أن "تلك الاختلافات تشير إلى أن المديرين قد قيموا الجودة الكلية لتغذيتهم الإيجابية والسلبية إلى مرؤوسيهـم

عكسية للمتلقى عن أدائه. أما Tulgan (1999:77) فيقترح أن بُعد التكرار يعبر عن "عدد الفرص لإعطاء تغذية عكسية والتي يستوجبها أداء الموظف متلقي التغذية العكسية". كما أن بُعد التكرار يعني المدد المتخللة بين إعطاء تغذية عكسية عن الأداء. ومثال ذلك: هل تعطى التغذية العكسية كل ساعة، أم كل يوم، أم كل أسبوع، ...، أم كل سنة.

ويرى بعض الباحثين أن التغذية العكسية عن الأداء هي عملية يبدؤها المتلقي (انظر مثلاً، Ashford et al., 2003; Ashford & Cummings, 1983) وفي هذا الإطار فإن المتلقي قد ينظم مدى تكرار حصوله على تغذية عكسية عن أدائه، وذلك حسب حاجته وحسب مدى استجابة مصدر التغذية العكسية لهذه الحاجة. فعندما يحصل المرؤوس على تغذية عكسية حسب حاجته إليها وعندما يكون المصدر (المشرف مثلاً) مستجيباً حسب هذه الحاجة فإن المرؤوس يصبح أكثر قدرة وثقة في نفسه. وأخيراً عندما يصبح المرؤوس أكثر قدرة فإن تكرار الطلب على التغذية العكسية يصبح أقل مما كان عليه في المراحل الأولى من حياته العملية (Tulgan, 1999).

أما البُعد الأخير من أبعاد التغذية العكسية عن الأداء فهو الحساسية عند إعطاء تغذية عكسية عن الأداء. يرى (Larson et al., 1986:1085) أن الحساسية تعني "ما إذا كان المدير يبدي اهتماماً بمشاعر المرؤوس عندما يعطيه تغذية

الأداء في أداء الفرد والمجموعة وكذلك على أداء المنظمة مجتمعة وذلك في عدة نواح: (١) تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة لتصحيح الأخطاء، (٢) تعد مفيدة لتحديد المشكلات وحلها، (٣) تخدم بوصفها أداة لتوضيح الأهداف، ومن ثم تزيد من الدافعية للأداء بشكل أفضل (Nadler et al., 1976).

وكأمثلة على تلك الدراسات، وجد Nadler et al. (1976) في تجربة تصميم وتطبيق نظام تغذية عكسية مستمر^(١) في أحد البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية أن التغذية العكسية عن الأداء قد أدت إلى نتائج إيجابية بين الصرافين في فروع البنك التي طُبّق فيها النظام، ومن هذه النتائج: تحسن في رضا الصرافين، ووضوح أهداف المجموعة، والفعالية، والانفتاح في المشاركة. كما وجد الباحثون أن أداء تلك الفروع قد تحسن، كما أن ترك العمل في تلك الفروع تقريباً قد اختفى. في المقابل، لم يطرأ أي تغيير في فروع البنك التي أُتخذت مجموعةً قياسية.

وفي تجربة ميدانية field experiment عن استهلاك الكهرباء بين ٤٠ منزلاً تحت الدراسة قُسمت إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية ومجموعة قياسية، وجد Selgman (1977) & Darely أن تكرار التغذية العكسية عن استهلاك الكهرباء للمجموعة التجريبية أربع مرات أسبوعياً لمدة شهر (فترة

بشكل أكبر مما فعل المرؤوسون، وهذا ربما يقترح عملية التحيز للنفس -a self-serving bias بين عينة المديرين" (Larson et al., 1986:1097). وفي هذا السياق وبناء على نتائج الدراسة السابقة نفترض ما يأتي:

الفرضية الأولى:

«هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين إدراك المشرفين المباشرين لسلوكهم فيما يخص أبعاد التغذية العكسية المعطاة للمرؤوسين عن أدائهم، وبين إدراك المرؤوسين لذلك السلوك».

الفرضية الثانية:

«هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين إدراك المشرفين المباشرين لجودة التغذية العكسية الإيجابية والسلبية التي يزودون بها مرؤوسيه، وبين إدراك المرؤوسين لتلك الجودة».

العلاقة بين التغذية العكسية عن الأداء وبين الأداء

أما العلاقة بين التغذية العكسية عن الأداء وبين الأداء، فقد تم اختبارها في بيئات مختلفة منها: الميدانية ومنها العملية (انظر Kluger & DeNisi, 1996; Balcazar et al., 1985 لمراجعة الأدبيات). وبشكل إجمالي تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتغذية العكسية عن

(١) من خصائص هذا النظام ما يلي: (١) تزويد العاملين في المجموعة التجريبية بتغذية عكسية شهرياً وذلك لتوافق هذه المدة مع الأنظمة المالية في البنك و(٢) التأكيد على أن التركيز هو على حل المشكلات وليس على تقييم الأداء، فقد أعطيت التغذية العكسية عن أداء الفرع بدلاً عن الأداء الفردي لكل عضو في الفرع.

التجربة) قد أدى إلى انخفاض استهلاك أصحاب هذه المنازل حوالي ١١٪ عن استهلاكهم سابقاً. في حين لم يطرأ أي تغير على استهلاك أصحاب المنازل في المجموعة القياسية. أما في الدراسة الميدانية التي قام بها (Chhokar & Wallin, 1984) بين ٥٨ موظفاً يعملون في مصنع محولات تدفئة فقد أظهرت النتائج أن زيادة تكرار التغذية العكسية عن الأداء (مرة واحدة كل أسبوع) لم تؤد إلى فعالية أكبر في الأداء مقارنة مع تغذية عكسية أقل تكراراً (مرة كل أسبوعين).

وفي دراسة ميدانية استخدم فيها الاستقصاء بين ٩٧ يعملون في شركتين صناعيتين، قام (Becker & Klimoski, 1989) بدراسة العلاقة بين بيئة التغذية العكسية في التنظيم^(٢) وبين الأداء. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن التغذية العكسية الإيجابية من مصدر المنظمة/المشرف (مصدر خارجي عن المتلقي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء مرتفع، في حين أن التغذية العكسية السلبية من المصدر نفسه (مصدر داخلي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء منخفض.

وفي تجربة ميدانية استخدم فيها الاستقصاء بين ٩٧ يعملون في شركتين صناعيتين، قام (Becker & Klimoski, 1989) بدراسة العلاقة بين بيئة التغذية العكسية في التنظيم^(٢) وبين الأداء. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن التغذية العكسية الإيجابية من مصدر المنظمة/المشرف (مصدر خارجي عن المتلقي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء مرتفع، في حين أن التغذية العكسية السلبية من المصدر نفسه (مصدر داخلي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء منخفض.

وفي دراسة ميدانية استخدم فيها الاستقصاء بين ٩٧ يعملون في شركتين صناعيتين، قام (Becker & Klimoski, 1989) بدراسة العلاقة بين بيئة التغذية العكسية في التنظيم^(٢) وبين الأداء. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن التغذية العكسية الإيجابية من مصدر المنظمة/المشرف (مصدر خارجي عن المتلقي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء مرتفع، في حين أن التغذية العكسية السلبية من المصدر نفسه (مصدر داخلي) ترتبط وبداية إحصائية مع أداء منخفض.

أما دراسة التجربة الميدانية field experiment التي قام بها (Wilk & Redmon, 1990) فقد أظهرت النتائج زيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين في مكتب قبول الطلاب الجامعيين في إحدى

وفي تجربة ميدانية بين مشرفين وخمسة من العاملين لديهم في مركز شرطة، حاول الباحثون Wilson et al. (1997) اختبار العلاقات بين توضيح المهام للعاملين، تزويدهم بتعزيز إيجابي positive reinforcement (تغذية عكسية إيجابية)، وتزويدهم بتغذية عكسية تصحيحية corrective feedback (تغذية عكسية سلبية) وبين التغير في مدى حُسن التعامل من قبل العاملين تحت التجربة نحو مراجعي مركز الشرطة. ففي ما يخص العلاقة بين التغذية العكسية وبين تغير حُسن التعامل، أظهرت نتائج الدراسة أنه لم يطرأ أي تحسن في حُسن تعامل العاملين تحت التجربة مع المراجعين نتيجة التغذية العكسية التي زودَ

(٢) بيئة التغذية العكسية في التنظيم تعني جميع التغذية العكسية عن الأداء التي يتلقاها الموظف من المصادر المحددة من قبل الباحثين (مثل تغذية عكسية من المنظمة/المشرف، من المهام... الخ). (الياحي، ٢٠٠٥) لمراجعة الأدبيات في هذا الخصوص.

(Okada, 1983). ومثالا لذلك قلم Goodman (1998) باختبار عدة أمور منها مدى تأثير التغذية العكسية من مصدر خارجي، وتأثير التغذية العكسية من المهمة المؤداة نفسها في أداء الممارسة وعلى التعلم. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرات مختلفة لكل من التغذية العكسية من المهمة، والتغذية العكسية من مصدر خارجي. حيث أشار تحليل البيانات إلى أن للتغذية العكسية من مصدر خارجي تأثيراً مباشراً أكثر على الأداء، في حين أن التغذية العكسية من المهمة كانت أكثر أهمية للتعلم. فقد وجد الباحث أن التغذية العكسية من مصدر خارجي قد قامت بدور توجيهي، ومن ثم أدت إلى تحسين أداء المبحوثين. وفي دراسة معملية أخرى، قام Zhou (1998) بدراسة عدة أمور منها مدى تأثير إشارة التغذية العكسية وأسلوب إعطاء التغذية العكسية على الأداء الإبداعي. وأشارت النتائج إلى أن الأشخاص الذين تلقوا تغذية عكسية إيجابية قد أبدعوا في أدائهم بشكل أكبر من أولئك الذين تلقوا تغذية عكسية سلبية. أيضاً أشارت النتائج إلى أن الأشخاص الذين تلقوا التغذية العكسية بأسلوب معلوماتي (تعليمي) قد أبدعوا في أدائهم بشكل أكبر من الأشخاص الذين تلقوا التغذية العكسية بأسلوب تحكيمي/تقييمي.

وفي دراسة معملية بين عدد من الطلاب، قام Shea & Howell (1999) باختبار العلاقة المتداخلة بين القيادة البطولية charismatic leadership والتغذية العكسية

بها المشرفان هؤلاء العاملين ما عدا واحداً من العاملين. وكان السبب - كما حدده الباحثون - هو عدم قدرة المشرفين على تزويد العاملين بتغذية عكسية متكررة ومحددة أو منصبة على السلوك الذي ظهر بسبب انشغال هذين المشرفين معظم الوقت في أداء مهام أخرى. في الجانب الآخر أوضحت النتائج أن التغذية العكسية التي تلقاها العاملون من ملاحظين مستقلين قد أدت إلى تحسن في سلوك حُسن تعامل هؤلاء العاملين مع المراجعين، وذلك لأن التغذية قد أعطيت لهم بشكل متكرر وكانت محددة أو منصبة على السلوك الذي ظهر.

وفي تجربة ميدانية أخرى، قام Langeland *et al.* (1998) باختبار مدى تأثير تحليل الوظيفة، وتدريب المشرفين، وتحديد الأهداف للمرؤوسين، وتزويدهم بتغذية عكسية عن الأداء أسبوعياً على تحسين الأداء بين ١٦ من العاملين في منظمة صحة نفسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن: (١) أداء هؤلاء العاملين قد تحسن بعد تطبيق الأساليب السابقة و(٢) أن التحسن في الأداء قد استمر لمدة أربع سنوات ما دام أن المشرفون قد استمروا في تطبيق أساليب تحديد الأهداف للعاملين وتزويدهم بتغذية عكسية عن الأداء.

أما بالنسبة للدراسات المعملية فقد قام عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين التغذية العكسية عن الأداء وبين الأداء (انظر مثلاً Shea & Howell, 1999; Goodman, 1998; Zhou, 1998; Johnson *et al.*, 1993; Earley *et al.*, 1990; Matsui &

وجدت تأثيراً إيجابياً لإعطاء تغذية عكسية قبل الأداء على الأداء وذلك من خلال متغير مستوى التسبب والشرح الذي قدمه المدقق. وبناء على نتائج الدراسات السابقة، نفترض ما يلي:

الفرضية الثالثة:

«هناك علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من توقيت التغذية العكسية الإيجابية، وتوقيت التغذية العكسية السلبية، والتحديد في التغذية العكسية الإيجابية، والتحديد في التغذية العكسية السلبية، وتكرار التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية السلبية، وجودة التغذية العكسية الإيجابية، وجودة التغذية العكسية السلبية - وبين أداء المرؤوس».

الفرضية الرابعة:

«هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تكرار التغذية العكسية السلبية وبين أداء المرؤوس».

العلاقة بين التغذية العكسية عن الأداء وبين الرضا الوظيفي

يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الإدارية أحد مخرجات تلك التنظيمات، لذلك حاز على اهتمام كبير من دارسي الإدارة في كلا القطاعين العام والخاص. وعلى الرغم من أن هناك كثرة من التعاريف للرضا الوظيفي في أدبيات الإدارة، فإن من التعاريف الشائعة للرضا الوظيفي هو ذلك المقترح بواسطة (Locke)

عن الأداء على أداء المبحوثين عند القيام بأداء مهمة تجميع جهاز توصيل كهربائي. وقد وجدت هذه الدراسة تأثيراً متداخلاً ذا دلالة إحصائية لأسلوب القيادة والتغذية العكسية على جودة الأداء، حيث أظهرت النتائج أن أداء الأشخاص الواقعين تحت قيادة غير بطولية قد انخفض بشكل كبير عندما لم يُعط المرؤوسون تغذية عكسية عن جودة أدائهم، ولكن جودة أدائهم زادت عندما زودوا بتغذية عكسية. أما النتيجة المثيرة التي حصل عليها الباحثان فهي أن الأشخاص الذين يعملون تحت قيادة غير بطولية وزودوا بتغذية عكسية عن جودة أدائهم (سواءً كانت التغذية العكسية من المهمة (ذاتية) أو من مصدر خارجي (مشرف)) قد أنوا على نحوٍ مساوٍ لأولئك الأشخاص الذين يعملون تحت قيادة بطولية. وبناءً على هذه النتائج يرى الباحثان أن هذه النتائج تؤيد اقتراح (Shamir et al., 1993) بأن القادة غير البطوليين يمكن أن يؤثروا في أداء التابعين لهم، وذلك بالاعتماد على عمليات الدافعية التقليدية، ومنها تزويد تابعيهم بتغذية عكسية عن أدائهم في المهام الموكلة إليهم.

وفي تجربة ميدانية بين عينة من مدقق الحسابات، قامت (Earley 2003) باختبار تأثير توقيت (قبل أو بعد) التغذية العكسية على الشرح الذي يقوم به المدقق لنتائج أعماله، وتأثير الشرح على الأداء اللاحق للمدقق. وقد وجدت الباحثة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية على "مستوى الشرح/التسبب" الذي قدمه المدقق. كما

تقييم عضو المجموعة لأداء المجموعة وتماسكها والرضا عن المجموعة. أما في دراسة معملية حديثة عقدت بين ٥١١ مبحوثاً من طلاب دراسات جامعية وعليا، فقد وجد الباحثون أن التغذية العكسية عن الأداء التي يقصد بها التطوير وليس التقييم، والتي تضمنت نقاش عن الأداء، قد أدت إلى تحسين في عدة عوامل منها انفتاح المجموعة بعضها على بعض، ورضا العضو عن المجموعة التي يعمل معها (Druskat & Wolff, 1999).

أيضاً في الدراسة السابق ذكرها والتي قام بها كل من (Wilk & Redmon, 1998) وجد الباحثان أن الرضا الوظيفي لموظفي قسم القبول في الجامعة تحت الدراسة قد تحسن بعد أن تم تزويدهم بأهداف وتغذية عكسية عن الأداء مرتين في اليوم. ووجد الباحثان أيضاً أن آثار تحديد الأهداف وإعطاء تغذية عكسية عن الأداء قد استمرت حتى بعد إنهاء هذه التجربة العملية. وفي دراسة ميدانية بين ٢١١ مدقق حسابات داخلياً يعملون في عدة شركات كبيرة، والتي اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حاول الباحث الإجابة عن التساؤل عن الكيفية التي تؤثر بها التغذية العكسية عن الأداء في الرضا الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التغذية العكسية الإيجابية، وبين الرضا الكلي عن الوظيفة. وفي كلمات أخرى، كلما زاد تكرار التغذية العكسية الإيجابية من المشرف، مثل إطرء مدقق

(1983:1300) والذي عرّف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن "حالة عاطفية إيجابية ناتجة من تقييم الشخص لوظيفته أو تجاربه في وظيفته".

ففي الدراسات السابقة قام بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين التغذية العكسية عن الأداء التي يحصل عليها الموظفون في بيئة عملهم، وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين. ففي دراسة بين ١٠١٠ من المبحوثين الذين يعملون في ثلاثة مستويات من الحكومة الأمريكية (فيدرالي، ولاياتي، محلي)، قام Yeager *et al.* (1985) بدراسة العلاقة بين مدى كفاية التغذية العكسية عن الأداء التي تعطى للموظفين، حيث عرّفت كفاية التغذية العكسية بأنها إعطاء الموظفين تغذية عكسية عن أدائهم بشكل مستمر تقريباً، كما يتم إعطاء هذه التغذية بتوقيت مناسب لكي تكون مفيدة لتحسين الأداء في العمل، وبين عدد من اتجاهات العاملين ومن بينها الرضا الوظيفي. وقد وجد الباحثون تبايناً ذا دلالة إحصائية بين أولئك الموظفين الذين هم في مجموعة البيئة متدنية التغذية العكسية وبين الموظفين في مجموعة البيئة عالية التغذية العكسية، حيث إن الموظفين العاملين في بيئة تغذية عكسية عالية كانوا أكثر رضا عن العمل نفسه، وعن الراتب، وعن نموهم الوظيفي، مقارنة مع الموظفين الذين يعملون في بيئة تغذية عكسية متدنية.

وفي دراسة معملية وجد DeNisi *et al.* (1983) أن تلقي الموظفين لتقييم سلبي من زملائهم كان له أثر سلبي على

العكسية الإيجابية، وتوقيت التغذية العكسية السلبية، والتحديد في التغذية العكسية الإيجابية، والتحديد في التغذية العكسية السلبية، وتكرار التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية السلبية، وجودة التغذية العكسية الإيجابية، وجودة التغذية العكسية السلبية من جهة، وبين الرضا الوظيفي العام للمرؤوس من جهة أخرى».

الفرضية الثامنة:

«هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تكرار التغذية العكسية السلبية، وبين الرضا الوظيفي العام للمرؤوس».

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع المشرفين المباشرين ومرؤوسيه في عشر من الوزارات والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وقد تم توزيع ٣٠٠ زوج من الاستبانات (رئيس - مرؤوس واحد) إما بواسطة إدارة التطوير الإداري، وإما بواسطة إدارة العلاقات العامة في تلك الأجهزة. وقد تم ترقيم الاستبانات وذلك لضمان المزاوجة بين الاستبانات المعادة من المبحوثين. ومن ثم فإن العينة من المشرفين تعدّ عينة عمدية، أما كيفية اختيار كل مرؤوس مع كل مشرف فقد تمت بطريقة عشوائية بإحدى الطرق التالية: (١) ثلاثة أجهزة زوّدت الباحث بقوائم بأسماء المرؤوسين لدى معظم مشرفيها

الحسابات الداخلي للعمل الذي يقوم به، زاد الرضا الكلي للمدقق عن وظيفته. أخيراً، لم يجد الباحث علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيري التغذية العكسية السلبية، وبين الرضا الوظيفي لمدققي الحسابات الداخليين (Qureshi, 1997). وبإيجاز، أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن التغذية العكسية عن الأداء ترتبط بالرضا عن المجموعة في التجارب العملية، وترتبط بالرضا الوظيفي العام في المنظمات الإدارية. وبناء على نتائج الدراسات السابقة نفترض ما يلي:

الفرضية الخامسة:

«هناك علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من: توقيت التغذية العكسية الإيجابية، وتوقيت التغذية العكسية السلبية، والتحديد في التغذية العكسية الإيجابية، والتحديد في التغذية العكسية السلبية، وتكرار التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية الإيجابية، والحساسية في التغذية العكسية السلبية، وجودة التغذية العكسية الإيجابية، وجودة التغذية العكسية السلبية من جهة وبين رضا المرؤوس عن المشرف المباشر من جهة أخرى».

الفرضية السادسة:

«هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تكرار التغذية العكسية السلبية، وبين رضا المرؤوس عن المشرف المباشر».

الفرضية السابعة:

«هناك علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من: توقيت التغذية

السلبية، (٥) تكرار التغذية العكسية الإيجابية، (٦) تكرار التغذية العكسية السلبية، (٧) الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية و(٨) الحساسية في التغذية العكسية السلبية.

وقد تم تبني عناصر تلك المتغيرات من الاستبانة التي أعدت بواسطة (Ilgen *et al.*, 1981). وحيث إن الدراسة ثنائية فقد تم صياغة العناصر لكي تتوافق مع ما سوف يدلي به المشرفون وما سوف يدلي به المرؤوسون، حيث تم الحصول على إدراكات المشرفين المباشرين وكذلك إدراكات مرؤوس واحد لكل مشرف لتلك الأبعاد. (انظر الملحق لعناصر تلك الأبعاد بالصياغة الموزعة على المشرفين).

ثانياً، وفي هذه المجموعة متغيران:
(أ) الرضا الوظيفي العام للمرؤوسين. لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس إدراك الوظيفة (Hatfield *et al.*, 1985). ويتكون هذا المقياس من عشرين عنصراً، تستخدم مقاييس تباين دلالي ذات سبع درجات، بحيث تقيس كل أربعة عناصر وجهاً من الأوجه المكوّنة للرضا الوظيفي: العمل، والراتب، والترقيات، والإشراف، والزملاء (اليامي، ٢٠٠٢). وقد وضعت هذه العناصر في استبانة المرؤوس، حيث تم الحصول على إدراك المرؤوسين لرضاهم الوظيفي. (ب) الرضا عن المشرف وتم قياسه بواسطة العناصر الأربعة التي تسأل عن المشرف المباشر.

ثالثاً، أداء المرؤوس. لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة خمسة عناصر أعدها

المباشرين، وتم تحديد المرؤوس الذي يعطى استبانة المرؤوس من قبل الباحث. (٢) وفي منظمة واحدة قامت إدارة التطوير الإداري باختيار المرؤوس وتحديد المرشرف. (٣) أما الأجهزة الباقية فقد رفضت القيام بأي من الإجراءين السابقين واضطر الباحث إلى الطلب من المشرف في خطاب مع الاستبانة الخاصة به أن يسرد مرؤوسيه في قائمة حسب ورود أسمائهم إلى ذهنه وإعطاء استبانة المرؤوس إلى الشخص الثالث أو الرابع في القائمة. وهذا هو إجراء العشوائية في اختيار المرؤوس. ومن ثم فإن معظم المرؤوسين المختارين تم اختيارهم عن طريق المشرف المباشر. وهذا الإجراء تم في دراسات سابقة (Larson *et al.*, 1986).

ومن الثلاثمائة زوج الموزعة أعاد الاستبانة ١٩٦ مشرفاً و١٩٥ مرؤوساً، أي ما نسبته ٦٥٪. ولكن الاستبانات المزاوجة كانت فقط ١٦٧ أي ما نسبته ٥٦٪ وهذه هي التي تم استخدامها في التحليل، حيث تم استبعاد ٢٩ مشرفاً و٢٨ مرؤوساً والذين لم يُعد مرؤوسوهم أو مشرفوهم الاستبانات الخاصة بهم.

مقاييس الدراسة

تنقسم مقاييس هذه الدراسة إلى ثلاث مجموعات رئيسية. أولاً، أبعاد التغذية العكسية وهي: (١) توقيت التغذية العكسية الإيجابية، (٢) توقيت التغذية العكسية السلبية، (٣) التحديد في التغذية العكسية الإيجابية، (٤) التحديد في التغذية العكسية

بعض الاستثناءات. ومن الأسباب التي ربما تؤدي إلى مثل هذه الحالة ما يلي: (١) قلة العناصر في المقياس، (٢) قلة الحالات المبحوثة في الدراسة و(٣) ضعف تركيز المبحوثين عند الإجابة عن الأسئلة المصوغة بشكل سلبي، حيث يعطي المبحوث إجابة على العنصر المصوغ سلبياً متناقضة أو تقريباً متناقضة مع الإجابة مع العنصر أو العناصر المصاغة إيجابياً، وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء إدخال البيانات. وبشكل عام فإن اختبار الموثوقية المعطى بواسطة (Larson *et al.*, 1986) قريب من ما وجد في هذه الدراسة. مثلاً لذلك: أشارت دراسة "لارسون وآخرون" إلى أن معامل الموثوقية لمقياس

الباحث بناءً على دراسات سابقة في هذا الشأن (Shea & Howell, 1999; Kluger & DeNisi, 1996)، حيث طُلب من المشرف المباشر أن يقيم مرؤوسه المشارك في الدراسة حول: كمية العمل التي أداها المرؤوس، وجودة العمل المؤدى، ومدى سرعة المرؤوس في إنجاز المهام الموكلة إليه، ومستوى الجهد الذي بذله المرؤوس في أداء العمل ومستوى الدافع لديه أثناء قيامه بإنجاز المهام التي أوكلت إليه خلال الأشهر الستة الماضية (انظر الملحق). وجدول (١) يعطي اختبار الموثوقية لكل متغيرات الدراسة.

بشكل عام يوضح الجدول (١) أن موثوقية مقاييس الدراسة مقبولة، ما عدا

جدول ١
اختبار موثوقية مقاييس الدراسة (Alpha)

المتغير	عدد العناصر	مشرفون (N=167)	مرؤوسون (N=167)
١ - توقيت التغذية العكسية الإيجابية	٢	٤٤	٦٤
٢ - توقيت التغذية العكسية السلبية	٢	٤٤	٣٨
٣ - التحديد في التغذية العكسية الإيجابية	٢	٢٧	٤٨
٤ - التحديد في التغذية العكسية السلبية	٢	٤٤	٥٠
٥ - تكرار التغذية العكسية الإيجابية	٣	٤٥	٥٥
٦ - تكرار التغذية العكسية السلبية	٣	٣٧	٠٠
٧ - الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية	٤	١٦	٠١ -
٨ - الحساسية في التغذية العكسية السلبية	٤	٦٢	٧٦
٩ - الرضا عن المشرف المباشر	٤	-	٧٧
١٠ - الرضا الوظيفي العام للمرؤوس	٢٠	-	٧٨
١١ - أداء المرؤوس	٥	٩٠	-

دلالة إحصائية في اثنين من أبعاد التغذية العكسية السلبية وهما: (١) التحديد في التغذية العكسية و(٢) الحساسية في التغذية العكسية. وجميع تلك التباينات في صالح المشرفين. ومثالا على ذلك يرى المشرفون أنهم يقومون بإعطاء التغذية العكسية الإيجابية في الوقت المناسب في حين يخالفهم رؤوسهم في ذلك، حيث يرون أن توقيت التغذية العكسية الإيجابية أقل ملائمة مما يدعي مشرفوهم المباشرين. وكمثال آخر يرى المشرفون أنهم أكثر حساسية عندما يعطون تغذية عكسية سلبية عن الأداء إلى رؤوسهم، في حين يخالفهم هؤلاء الرؤوسون في إدراكهم لهذا السلوك، حيث يرون أن مشرفيهم أقل حساسية عندما يعطونهم تغذية عكسية سلبية عن الأداء. وهذه النتائج تشير في مجملها إلى دعم جزئي للفرضية الأولى.

إضافةً إلى تلك المقارنات تم تكوين متغيرين مركبين هما: (١) جودة التغذية العكسية^(٣) الإيجابية ويتكون من توقيت: التحديد، والتكرار، والحساسية في التغذية العكسية الإيجابية و(٢) جودة التغذية العكسية السلبية ويتكون أيضا من: توقيت، التحديد، التكرار، والحساسية في التغذية العكسية السلبية عن الأداء وذلك من أجل اختبار الفرضية الثانية. وتشير المقارنة إلى وجود تباين ذي دلالة إحصائية بين إدراك

"الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية" هو (٢٨)، على الرغم من أن دراستهم مبنية على تحليل ٣٦٠ مبحوثاً. وفي الجانب الآخر، أشارت دراسة "لارسون وآخرون" إلى أن موثوقية مقياس "تكرار التغذية العكسية الإيجابية" هي (٤١)، في حين أنها في هذه الدراسة هي (٥٥).

النتائج

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج SPSS-windows وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة. واختبار الفرضية الأولى والتي تقول إن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية بين إدراك المشرفين المباشرين لسلوكهم فيما يخص أبعاد التغذية العكسية المعطاة للرؤوسين عن أدائهم، وبين إدراك الرؤوسين لذلك السلوك فقد تم استخدام إجراء مقارنة المتوسطات بأسلوب العينات المستقلة Independent-Samples T test (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982). و جدول (٢) يوضح نتائج هذا التحليل.

يشير الجدول (٢) إلى أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية في ثلاثة من أبعاد سلوك التغذية العكسية الإيجابية وهي: (١) توقيت التغذية العكسية، (٢) التحديد في التغذية العكسية و(٣) تكرار التغذية العكسية. كما يشير إلى أن هناك تبايناً ذا

(٣) جودة التغذية العكسية بشكل عام تعني أن يسلك المشرف أفضل سلوك ممكن على تلك الأبعاد الأربعة. وهذا يعني أن يكون توقيت، التحديد، التكرار، والحساسية في التغذية العكسية عن الأداء، سواء الإيجابية أو السلبية، في أعلى أو أدنى حالاته حسب البعد.

جدول ٢

مقارنة بين إدراك المشرفين والمروّوسين لأبعاد سلوك التغذية العكسية للمشرفين

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	p
١ - توقيت التغذية العكسية الإيجابية	مشرفون = ٥,٤٠ مرؤوسون = ٤,٨٣	٦٠, ١,٢٧	٤٩,٣٢	,٠٠٠
٢ - توقيت التغذية العكسية السلبية	مشرفون = ٥,١٧ مرؤوسون = ٥,١٠	٧٦, ٩١	,٧١	,٤٠٠
٣ - التحديد في التغذية العكسية الإيجابية	مشرفون = ٣,٦١ مرؤوسون = ٣,٢٦	٧٤, ٩٠	٤,١٣	,٠٤٣
٤ - التحديد في التغذية العكسية السلبية	مشرفون = ٤,١٤ مرؤوسون = ٣,٦٩	٧١, ٨٨	٥,٧٩	,٠١٧
٥ - تكرار التغذية العكسية الإيجابية	مشرفون = ٣,٧٨ مرؤوسون = ٣,٤٤	٦٣, ٧٥	٤,٠٨	,٠٤٤
٦ - تكرار التغذية العكسية السلبية	مشرفون = ٣,٣٢ مرؤوسون = ٣,٠٧	٥٩, ٥٧	,١١	,٧٤٦
٧ - الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية	مشرفون = ٣,٦٨ مرؤوسون = ٣,٢٤	٤٩, ٥٤	,١٧	,٦٨٣
٨ - الحساسية في التغذية العكسية السلبية	مشرفون = ٤,١٩ مرؤوسون = ٣,٩٥	٥٦, ٨٠	١٣,٨١	,٠٠٠
٩ - جودة التغذية العكسية الإيجابية	مشرفون = ٤,١٢ مرؤوسون = ٣,٦٩	٣٧, ٦١	١٩,٣٣	,٠٠٠
١٠ - جودة التغذية العكسية السلبية	مشرفون = ٤,٢١ مرؤوسون = ٣,٩٥	٤٠, ٥٠	٥,١٣	,٠٢٤

ولاختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة اللتين تفترضان وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين إدراك المشرفين لسلوكهم في أبعاد التغذية العكسية وبين أداء المرؤوسين المبني على تقييم المشرفين لذلك الأداء فقد تم استخدام تحليل الارتباط بمعامل (بيرسون) (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982).

والجدول (٣) يعطي نتائج هذا التحليل.

المشرفين لجودة التغذية العكسية الإيجابية عن الأداء، وجودة التغذية العكسية السلبية عن الأداء التي يعطونها لمرؤوسيهـم وبين إدراك هؤلاء المرؤوسين لهذين العاملين. حيث يشير جدول (٢) إلى أن المشرفين يقيّمون جودة سلوكهم في التغذية العكسية الإيجابية والسلبية عن الأداء بشكل أكبر مما يقيّمهما مرؤوسوهم. وهذه النتيجة تدعم الفرضية الثانية تدعيها كلياً.

يشير الجدول (٣) إلى وجود أربع علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغذية العكسية، وبين أداء المرؤوس: (١) كلما زاد سلوك المشرف في توقيت التغذية العكسية الإيجابية، زاد أداء المرؤوس. (٢) كلما زادت حساسية مصدر التغذية العكسية السلبية عن الأداء، انعكس ذلك بالزيادة على أداء المرؤوس. وفي كلمات أخرى، كلما كان المشرف أكثر حساسية ومراعاة لمشاعر المرؤوس عندما يزوده بتغذية عكسية سلبية عن الأداء، انعكس ذلك إيجاباً على

جدول ٣
العلاقات الثنائية بين إدراك المشرفين لأبعاد سلوكهم
في التغذية العكسية وبين أداء المرؤوسين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١ - توقيت التغذية العكسية الإيجابية										
٢ - توقيت التغذية العكسية السلبية										
٣ - التحديد في التغذية العكسية الإيجابية										
٤ - التحديد في التغذية العكسية السلبية										
٥ - تكرار التغذية العكسية الإيجابية										
٦ - تكرار التغذية العكسية السلبية										
٧ - الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية										
٨ - الحساسية في التغذية العكسية السلبية										
٩ - جودة التغذية العكسية الإيجابية										
١٠ - جودة التغذية العكسية السلبية										
١١ - أداء المرؤوس										

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$ ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$

لأبعاد سلوك مشرفيهم في التغذية العكسية وبين رضاهم عن المشرف المباشر ورضاهم الوظيفي العام تم أيضاً استخدام تحليل الارتباط بمعامل (بيرسون) (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982). و جدول (٤) يوضح نتائج هذا التحليل.

يشير الجدول (٤) إلى أن هناك دعماً قوياً للفرضية الخامسة. والاستثناء من ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد توقيت التغذية العكسية السلبية عن الأداء، وبين الرضا عن المشرف المباشر. (١) كلما زاد توقيت التغذية العكسية الإيجابية، زاد الرضا عن المشرف. (٢) كلما كانت التغذية العكسية الإيجابية أكثر تحديداً وتفصيلاً، زاد الرضا عن المشرف المباشر. (٣) أيضاً هناك

أداء المرؤوس. (٣) كلما كانت جودة التغذية العكسية الإيجابية عالية، أي: أكثر توقيتاً، أكثر تحديداً وتفصيلاً، أكثر تكراراً وأكثر حساسية، انعكس ذلك إيجاباً على أداء المرؤوس. (٤) أيضاً كلما كانت جودة التغذية العكسية السلبية عالية، أي أكثر توقيتاً، أكثر تحديداً وتفصيلاً، أقل تكراراً وأكثر حساسية، أدى ذلك إلى زيادة أداء المرؤوس. وهذه النتائج - في مجملها - تدعم الفرضية الثالثة تدعيماً جزئياً. أما الفرضية الرابعة فلم تدعمها نتائج التحليل على الرغم من أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين في الاتجاه الصحيح.

ولاختبار الفرضيات الخامسة وحتى الثامنة والتي تفترض وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين إدراك المرؤوسين

جدول ٤
العلاقات الثنائية بين إدراك المرؤوسين لأبعاد سلوك مشرفيهم
في التغذية العكسية وبين رضا المرؤوسين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ - توقيت التغذية العكسية الإيجابية											
٢ - توقيت التغذية العكسية السلبية											
٣ - التحديد في التغذية العكسية الإيجابية											
٤ - التحديد في التغذية العكسية السلبية											
٥ - تكرار التغذية العكسية الإيجابية											
٦ - تكرار التغذية العكسية السلبية											

تابع/ جدول ٤

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
٧ - الحساسية في التغذية **٢٥, ١٢, ١٢, **٣١, ١٢, - ٠,٥											
العكسية الإيجابية											
٨ - الحساسية في التغذية **٦٠, ٠٢ - **٣٤, **٤٨, **٥٠, - **١٩, **٣٣,											
العكسية السلبية											
٩ - جودة التغذية العكسية **٨٧, ١٠, **٦٣, **٥٨, **٧٣, - ١٢, **٤٣, **٦٦,											
الإيجابية											
١٠ - جودة التغذية العكسية **٤٧, **٦٧, **٣١, **٨٠, **٣٥, **٤١, **٣١, **٥٥, **٥٣,											
السلبية											
١١ - الرضا عن المشرف **٤٠, ٠٠, **٢١, **٤٥, **٤٣, - ١٦, ١٦, **٥١, **٤٦, **٣٦,											
المباشر											
١٢ - الرضا الوظيفي العام **٢٨, ٠٤, **٢٠, **٣٠, **٤٢, - ٠١, ٠١, **٣٤, **٣٥, **٢٨, **٥٣,											
* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$ ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$											

كل من: التغذية العكسية الإيجابية والتغذية العكسية السلبية، انعكس ذلك إيجاباً على الرضا عن المشرف المباشر. أيضاً تدعم نتائج هذه الدراسة فرضية (٦) حيث تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء انخفض الرضا عن المشرف المباشر.

أيضاً يشير الجدول (٤) أن هناك دعماً قوياً للفرضية السابعة. والاستثناء من ذلك هو العلاقة بين الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية وبين الرضا الوظيفي العام للمرؤوس. فقولاً، هناك علاقة طردية بين توقيت التغذية العكسية الإيجابية وبين الرضا الوظيفي العام للموظف. وثانياً، كلما زاد التحديد والتفصيل في التغذية العكسية الإيجابية وفي التغذية العكسية السلبية، انعكس ذلك إيجاباً على الرضا الوظيفي

علاقة طردية بين التحديد في التغذية العكسية السلبية، وبين الرضا عن المشرف المباشر. (٤) كلما زاد تكرار التغذية العكسية الإيجابية، انعكس ذلك إيجاباً على الرضا عن المشرف. (٥) كلما زادت حساسية المشرف عند إعطاء تغذية عكسية إيجابية، زاد الرضا عن ذلك المشرف. (٦) ومن أقوى العلاقات تلك التي بين الحساسية في التغذية العكسية السلبية وبين الرضا عن المشرف (٥١)، حيث كلما زادت حساسية المشرف عند نقل مثل هذا النوع من المعلومات إلى المرؤوس، زاد رضا المرؤوس عنه. (٧) وجميع الأبعاد السابقة تنعكس في العلاقة بين جودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية، وبين الرضا عن المشرف المباشر. حيث نلاحظ أنه كلما زادت جودة

المروّوس؛ حيث إن إعطاء التغذية العكسية الإيجابية بعد إكمال المهمة الموكلة إليه تدفعه إلى زيادة الجهد في المهام اللاحقة. كما أن التحديد والتكرار في التغذية العكسية الإيجابية وماذا تخص من أداء الموظف يعدان أيضاً عاملين مهمين لكي تبقى هذه الدافعية في الاتجاه الذي يرغبه المشرف المباشر وكذلك المنظمة التي يعمل بها المروّوس (Nadler *et al.*, 1976).

وعلى الرغم من أن المشرفين يرون أنهم يحددون التغذية العكسية السلبية ويفصلون فيها فإن مروّوسهم يخالفونهم هذا الرأي. وهذا يعني أن المروّوسين يرغبون في أن تكون التغذية العكسية السلبية أكثر تحديداً وتشير إلى الأداء الضعيف تحديداً وأكثر تفصيلاً لكي يستفيد المروّوس من هذا التفصيل في تصحيح مساره وتحسين أدائه حيث إن مهمة التغذية العكسية السلبية هي تصحيح المسار إلى الاتجاه المرغوب فيه (انظر مثلاً، اليامي، ٢٠٠٥؛ Ashford & Tsui، 1983؛ Ramaprasad، 1991). كما أن المروّوسين لا يرون أن مشرفيهم حساسون عند نقل التغذية العكسية السلبية عن الأداء مقارنة مع ما يتصوره المشرفون عن أنفسهم؛ فعلى الرغم من أن التغذية العكسية السلبية مهمة في تصحيح المسار نحو الهدف المحدد، سواء، في الأنظمة المادية أو الأنظمة الاجتماعية (انظر مثلاً، اليامي، ٢٠٠٥؛ Ramaprasad، 1983)، فإن نقل التغذية العكسية السلبية إلى الأنظمة الاجتماعية، وبخاصة الأشخاص،

العام للموظف. وثالثاً، كلما زاد تكرار التغذية العكسية الإيجابية، انعكس ذلك إيجاباً على الرضا العام للمروّوس. ورابعاً، وكما في الرضا عن المشرف المباشر، نلاحظ أنه كلما زادت حساسية المشرف المباشر في نقل المعلومات السلبية عن الأداء إلى المروّوس، زاد رضاه الوظيفي العام. وخامساً نلاحظ من الجدول (٤) أنه كلما زادت جودة كل من: التغذية العكسية الإيجابية والتغذية العكسية السلبية، كما تم تعريفهما سابقاً، انعكس ذلك إيجاباً على الرضا الوظيفي العام للمروّوس. وأخيراً، لا تدعم النتائج الفرضية الثامنة على الرغم من أن العلاقة بين تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء، وبين الرضا الوظيفي العام للمروّوس في الاتجاه المفترض.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

نلاحظ من مقارنة إدراك المروّوسين لسلوك مشرفيهم في التغذية العكسية عن الأداء مع إدراك المشرفين لأبعاد سلوكهم في هذا الشأن أن تأكيد المروّوسين جاء على خمسة أبعاد، حيث يرون أن سلوك مشرفيهم أقل مما يعتقد هؤلاء المشرفون في أنفسهم. وهذه الأبعاد هي: توقيت التغذية العكسية الإيجابية، والتحديد والتفصيل في التغذية العكسية الإيجابية، والتحديد والتفصيل في التغذية العكسية السلبية، ومدى تكرار التغذية العكسية الإيجابية والحساسية في التغذية العكسية السلبية. إن توقيت التغذية العكسية الإيجابية يعد عاملاً مهماً لدافعية

المروؤوس فهي أقوى من العلاقة بين جودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية مع أداء المروؤوس. وهذه النتيجة توضّح إدراك المشرفين لهذا البُعد من أبعاد التغذية العكسية، على الرغم من أن مروؤوسيهـم يرغبون في أن يكون المشرفون أكثر حساسيةً عند نقل هذا النوع من المعلومات. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تعزز إلى حد ما نتائج دراسة (Goodman, 1998) التي وجدت أثراً توجيهياً للتغذية العكسية على الأداء، وكذلك دراسة (Zhou, 1998) التي وجدت أن التغذية العكسية الإيجابية قد أثرت على الأداء الإبداعي للمبحوثين. ومن هذا المنطلق فإن على المشرفين المباشرين الاهتمام بتوقيت التغذية العكسية الإيجابية بعد المهمة مباشرةً، وكذلك مراعاة مشاعر المروؤوسين عندما ينقلون لهم تغذية عكسية سلبية عن الأداء.

كما أن نتائج هذه الدراسة تعزز وتضيف إلى نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين رضا المروؤوس عن المشرف ورضاه الوظيفي العام. ففي الإجمال، كلما زادت جودة التغذية العكسية الإيجابية، زاد الرضا عن المشرف المباشر. وكمثال نلاحظ احتمالية أن يؤدي توقيت التغذية العكسية الإيجابية وتكرارها إلى الرضا عن المشرف المباشر. وكذلك كلما زادت جودة التغذية العكسية السلبية زاد الرضا عن المشرف، ومثال ذلك كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية، انخفض الرضا عن المشرف المباشر. ومن ثم، على

يكون أكثر تعقيداً؛ لما تتصف به هذه الأنظمة من مشاعر وعواطف وحاجات ورغبات .. والخ. ومن ثم فإن مصدر التغذية العكسية يجب أن يكون حساساً وينقل هذه المعلومات بطريقة تحقق الهدف منها وهو تصحيح المسار وفي الوقت نفسه لا تجرح مشاعر المتلقي فتؤدي إلى عكس ما تهدف إليه.

كما وجدت هذه الدراسة ما يساند ما وجده (Larson et al., 1986). فقد وجدت هذه الدراسة أن هناك تحيزاً للنفس من جانب المشرفين، حيث قيّموا جودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية بشكل أكبر مما قيّمها به مروؤوسوهم. وفي هذا السياق يشدد المنظرون والباحثون في مفهوم التغذية العكسية على أن وجود مثل هذا التباين في صالح المشرفين يشير إلى قصور في مصدر التغذية العكسية. فلكي يفي مصدر التغذية العكسية بما يحتاجه المتلقون فإن هذا التباين يجب أن يكون غائباً أو يكون في صالح المتلقي (انظر مثلاً، اليامي، ٢٠٠٥؛ Greller, 1980).

ومن النتائج القيمة لهذه الدراسة إدراك المشرفين لأهمية توقيت التغذية العكسية الإيجابية على دافعية المروؤوس ومن ثم على أدائه. كما أنهم يدركون مدى أهمية نقل التغذية العكسية السلبية بحساسية إلى المروؤوس حتى تؤدي إلى ما تهدف إليه. حيث نلاحظ من الجدول (٣) أن العلاقة بين الحساسية في التغذية العكسية السلبية هي أقوى العلاقات مع أداء

الدراسات المستقبلية

لقد ساندت نتائج هذه الدراسة نتائج دراسات سابقة، ووجدت نتائج جديدة إضافية ولكن لا يمكن الجزم بوجود علاقات سبب ونتيجة بين أبعاد سلوك المشرف في التغذية العكسية عن الأداء، وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف ورضاه الوظيفي العام. فما توصلت إليه هذه الدراسة هو عبارة عن مؤشرات على مدى أهمية تلك الأبعاد على أداء المرؤوس ورضاه. كما أن بعض المقاييس قد أقرز درجة ثبات أقل من المتوقع والسبب في ذلك يرجع إلى صغر حجم العينة، وليس بالضرورة إلى عيب في التركيب المفهومي للمقاييس. ومن ثم فإن على الدراسات المستقبلية أن (١) تستخدم عينات أكبر ومنهجيات تحليلية أكثر تطوراً لكي نستطيع أن نقول بثقة أكبر عن مدى تأثير تلك الأبعاد على أداء المرؤوس وعلى رضاه عن المشرف وعن الوظيفة بشكل عام. (٢) محاولة تحسين أداة جمع البيانات وذلك من خلال توزيعها على عينات أكبر ورؤية مدى موثوقيتها والتعديل في صياغتها إذا لم يُظهر التحليل تحسن موثوقيتها مع زيادة العينة المبحوثة. (٣) محاولة القيام بدراسات معملية وتجارب ميدانية للتقصي عن مدى تأثير أبعاد التغذية العكسية في الأداء والرضا الوظيفي في الواقع العملي كما عُمل في الدراسات باللغة الإنجليزية.

المشرفين المباشرين أن يحرصوا على تحسين جودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية، كما تم تعريفهما أنفاً، وذلك لكي يحظوا برضا مرؤوسيهن.

كما أن هذه الدراسة قد وجدت أن معظم أبعاد سلوك المشرف المباشر في التغذية العكسية ذات علاقة قوية مع الرضا الوظيفي العام للموظف. ومثالا لذلك، نلاحظ أن توقيت، وتحديد، وتكرار التغذية العكسية الإيجابية ترتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي العام للمرؤوس، وهذا يتفق مع ما وجدته بعض الدراسات السابقة (Qureshi, 1997). كما وجدت هذه الدراسة أن بُعد الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية ليس ذا علاقة مع الرضا الوظيفي العام، وذلك يتفق مع ما طرحه المنظرون من أن الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية ليست مهمة مثل الحساسية عند إعطاء تغذية عكسية سلبية (الياحي، ٢٠٠٥). إن رضا المرؤوس عن المشرف المباشر ورضاه الوظيفي العام ليسا هدفاً في ذاتهما وإنما هما عاملان ضروريان تنعكس آثارهما على اتجاهات وسلوكيات أخرى مثل الالتزام التنظيمي (الياحي، ٢٠٠٣؛ المير، ١٩٩٥) وربما على الأداء (انظر مثلاً، المير ١٩٩٥؛ Babakus, 1999). ومن ثم فإن على المشرفين المباشرين الاهتمام بجودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية عن الأداء، كي تساعد في زيادة رضا المرؤوس عن المشرف وعن الوظيفة بشكل عام.

خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة البحث في جانبين مهمين في التغذية العكسية عن الأداء وهما: (١) مدى التوافق بين مصدر التغذية العكسية، وبين متلقي التغذية العكسية حول عدد من أبعاد سلوك المشرف المباشر في التغذية العكسية عن الأداء، (٢) العلاقة بين تلك الأبعاد وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف المباشر ورضاه الوظيفي العام. وقد وجدت في الجانب الأول تبايناً بين المشرفين والمرؤوسين في معظم الأبعاد قيد الدراسة، وذلك في صالح المشرفين وهذا ما أطلق عليه الباحثون في هذا المجال التحيز - للنفس.

كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم أبعاد سلوك المشرف المباشر في التغذية العكسية عن الأداء، وبين الأداء والرضا عن المشرف المباشر والرضا الوظيفي العام. ومثالاً على ذلك وجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين توقيت التغذية العكسية الإيجابية وبين أداء المرؤوس، كما وجدت أنه كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء من المشرف إلى المرؤوس، انخفض الرضا عن ذلك المشرف. وبناء على تلك النتائج وغيرها يوصي هذا البحث بالآتي:

١ - على المشرفين المباشرين عدم الاعتقاد أنهم يعطون تغذية عكسية كافية عن الأداء إلا بعد التأكد من مرؤوسيهـم في هذا الخصوص،

وذلك بسؤال المرؤوسين بشكل دوري عن مدى كفاية التغذية العكسية التي يتلقونها منهم وجودتها.

٢ - على المشرفين المباشرين الاهتمام بجودة التغذية العكسية الإيجابية، وعلى الأخص توقيتها، التحديد والتفصيل فيها، وتكرارها وذلك لأهمية هذه الأبعاد لدى المرؤوسين والتي ربما تنعكس على دافعيـتهم في أداء المهام المستقبلية.

٣ - على المشرفين الاهتمام بجودة التغذية العكسية السلبية وعلى الأخص بُعدي التحديد والتفصيل فيها، والحساسية من قبل المشرف المباشر عند نقلها إلى المرؤوس؛ حيث إن البُعدين مهمان لتصحيح مسار المتلقي نحو الأهداف المحددة (في هذه الحالة إنجاز المهام) وعدم جعل التغذية العكسية السلبية عن الأداء تفقد الهدف منها بسبب عدم الحساسية من قبل المشرف عند نقلها إلى المرؤوس.

٤ - على المشرفين المباشرين الاهتمام بجودة التغذية العكسية الإيجابية وجودة التغذية العكسية السلبية، وذلك لعلاقتهما بالرضا عن المشرف والرضا الوظيفي العام حيث إن الرضا ليس هدفاً في ذاته وإنما لما يحدثه في اتجاهات وسلوكيات أخرى مثل الالتزام التنظيمي والأداء.

المراجع

- quency of Managers' Goal Setting and Feedback Behaviors, Unpublished Ph.D. Dissertation, New York: State University of New York at Albany.
- Ammons, R. 1956. Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation, *The Journal of General Psychology*, 54:279-299.
- Ashford, S. & Cummings L. 1983. Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies for Creating Information, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32:370-398.
- Ashford, S. & Tsui A. 1991. Self-regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking, *Academy of Management Journal*, 34: 251-280.
- Ashford, 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.
- Balcazar, F., Hopkins B. & Suarez Y. 1985. A Critical Objective Review of Performance Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:65-89.
- Babakus, E., Cravens D., Johnston M. & Moncrief W. 1999. The Role of أحمد مداوس اليامي، ١٤٢١هـ، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقعة أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء: دراسة ميدانية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٤٠، عدد ٤: ٦٤١ - ٦٩٨.
- أحمد مداوس اليامي، ٢٠٠٢، العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلد ٩، عدد ١: ٤١ - ٧٣.
- أحمد مداوس اليامي، ٢٠٠٣، دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام التنظيمي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية، *المجلة العربية للإدارة*، مج ٢٣، ع ٢: ١ - ٤٣.
- أحمد مداوس اليامي، ٢٠٠٥، مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلد ١٢، عدد ٣: ٣٥٧ - ٣٩٠.
- عبدالرحيم علي المير، ١٩٩٥، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٣٥، عدد ٢: ٢٠٧ - ٢٥٢.
- Alyami. A. N. 1996. *A Behavioral Approach to Employee Performance Appraisal: Factors Affecting Fre-*

- Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 58-70.
- Becker, T. & Klimoski R. 1989. A Field Study of the Relationship Between The Organizational Feedback Environment and Performance, *Personnel Psychology*, 42:343-358.
- Chhokar, J. & Wallin J. 1984. A Field Study of the Effect of Feedback Frequency on Performance, *Journal of Applied Psychology*, 69:524-530.
- Cusella, L. 1984. The Effects of Feedback Source, Message, and Receiver Characteristics on Intrinsic Motivation, *Communication Quarterly*, 32:211-221.
- DeNisi, A., Randolph W. & Blencoe A. 1983. Potential Problems with Peer Ratings, *Academy of Management Journal*, Vol. 26:457-464.
- Druskat, V. & Wolff S. 1999. Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 84:58-74.
- Earley, C. 2003. A Note on Self-Explanation as a Training Tool for Novice Auditors: The Effects of Outcome Feedback Timing and Level of Reasoning on Performance, *Behavioral Research in Accounting*, 15: 111-124.
- 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.
- Goodman, J. 1998. The Interactive Effects of Task and External Feedback on Practice Performance and Learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76:223-252.
- 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 M. 1975. The Effects of Extrinsic and Intrinsic Feedback on Performance and Satisfaction, (*Working paper 75-51*), *New York University*.
- Hatfield, J., Robinson R. & Husman R. 1985. An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction, *Psychological Reports*, 56: 39-45.
- Ilggen, D., Fisher C. & Taylor M. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64:349-371.
- Ilggen. D., Hobson C. & Dugoni B. 1981. Performance Feedback in Organizations: The Development of a Measure, *JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology*, (Manuscript No. 2319).

- 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.
- Kluger, A. & DeNisi A. 1996. The Effects of Feedback Interventions on Performance: Historical Review, a Meta-Analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory, *Psychological Bulletin*, 119:254-284.
- Langeland, K., Johnson C. & Mawhinney T. 1998. Improving Staff Performance in A Community Mental Health Setting: Job Analysis, Training, Goal Setting, Feedback, and Years of Data, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:21-43.
- Larson, J. 1984. The Performance Feedback Process: A Preliminary Model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33:42-76.
- 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*, 12:1083-1102.
- Matsui, T. & Okada A. 1983. Mechanism of Feedback Affecting Task Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 31:114-122.
- Nadler, D. A. 1977. *Feedback and Organizational Development: Using Data Based Methods*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Nadler, D., Mirvis P. & Cammann C. 1976. The Ongoing Feedback System: Experimenting with a New Managerial Tool, *Organizational Dynamics*, 4:63-80.
- Nease, A., Mudgett B. & Quinones M. 1999. Relationships among Feedback Sing, Self-Efficacy, and Acceptance of Performance Feedback, *Journal of Applied Psychology*, 84:806-814.
- Norusis, M. 1993. *SPSS for Windows Base System User's Guide Release 6.0*, SPSS Inc., Chicago, IL.
- Pedhazur, E. 1982. *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*, Chicago, IL: Holt, Rinehart & Winston.
- Qureshi, A. 1997. The Effect of Feedback Environment on Job Satisfaction of Internal Auditors, *Internal auditing*, 13:47-51.

- Ramaprasad, A. 1983. On the Definition of Feedback, *Behavioral Science*, 28: 4-13.
- Seligman, C. & Darely J. 1977. Feedback as a Means of Decreasing Residential Energy Consumption, *Journal of Applied Psychology*, 62:363-368.
- Shamir, B., House R. & Arthur M. 1993. The Motivational Effects of Charismatic leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4:1-17.
- Shea, C. & Howell J. 1999. Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy and Task Performance, *Leadership Quarterly*, 10:375-396.
- 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. 2:81-124.
- Tulgan, B. 1999. Fast Feedback, *Employment Relations Today*, (Summer): 73-83.
- Wilk, L. & Redmon W. 1990. A Daily-Adjusted Goal Setting and Feedback Procedure for Improving Productivity in a University Admissions Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 10:55-76.
- Wilk, L. & Redmon W. 1998. The Effects of Feedback and Goal setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:45-68.
- Wilson, C., Boni N. & Hogg A. 1997. The Effectiveness of Task Clarification, Positive Reinforcement and Corrective Feedback in Changing Courtesy Among Police Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:65-96.
- Yeager, S., Rabin J. & Vocino T. 1986. Feedback and Administrative Behavior in the Public Sector, *Public Administration Review*, 45:570-575.
- Zhou, J. 1998. Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance, *Journal of Applied Psychology*, 83:261-276.

الملحق

عناصر أداة قياس أبعاد التغذية العكسية (صيغة استبانة المشرف)

أ) توقيت التغذية العكسية الإيجابية:

١ - ما مدى السرعة التي تتبعها في إخبار هذا المرؤوس عندما يؤدي مهمة ما بشكل جيد؟

☐ مباشرةً بعد إكمال المهمة.

☐ خلال يوم واحد من إكمال المهمة.

☐ خلال أسبوع من إكمال المهمة.

☐ خلال شهر من إكمال المهمة.

☐ خلال ستة أشهر من إكمال المهمة.

☐ خلال سنة من إكمال المهمة.

☐ لا يعطى تغذية عكسية بتاتاً.

٢ - أجعل هذا المرؤوس يعرف مباشرةً عندما يقوم بمهمة ما بشكل جيد.

☐ لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

ب) توقيت التغذية العكسية السلبية:

٣ - ما مدى السرعة التي تتبعها في إخبار هذا المرؤوس عندما يؤدي مهمة ما بشكل رديء؟

☐ مباشرةً بعد إكمال المهمة.

☐ خلال يوم واحد من إكمال المهمة.

☐ خلال أسبوع من إكمال المهمة.

☐ خلال شهر من إكمال المهمة.

☐ خلال ستة أشهر من إكمال المهمة.

☐ خلال سنة من إكمال المهمة.

☐ لا يعطى تغذية عكسية بتاتاً.

٤ - أجعل هذا المرؤوس يعرف مباشرةً عندما يقوم بمهمة ما بشكل خاطئ.

☐ لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

(ج) التحديد في التغذية العكسية الإيجابية:

٥ - ما مدى التحديد في التغذية العكسية الإيجابية عن الأداء التي تعطيها هذا المرؤوس؟

☐ محددة ومفصلة جداً.

☐ محددة ومفصلة بشكل متوسط.

☐ عامة إلى حد ما ومفصلة إلى حد ما.

☐ عامة بشكل متوسط وغير مفصلة.

☐ عامة جداً وغير مفصلة.

٦ - التغذية العكسية الإيجابية عن الأداء التي يحصل عليها هذا المرؤوس تكون عامة جداً وغير مفصلة.

☐

☐

☐

☐

☐

أوافق بشدة

أوافق

أوافق إلى حد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

(د) التحديد في التغذية العكسية السلبية:

٧ - ما مدى التحديد في التغذية العكسية السلبية عن الأداء التي تعطيها هذا المرؤوس؟

☐ محددة ومفصلة جداً.

☐ محددة ومفصلة بشكل متوسط.

☐ عامة إلى حد ما ومفصلة إلى حد ما.

☐ عامة بشكل متوسط وغير مفصلة.

☐ عامة جداً وغير مفصلة.

٨ - عندما أُعطي هذا المرؤوس تغذية عكسية سلبية عن الأداء، فإنني أخبره بالضبط ما هي أوجه القصور في أدائه، ولماذا تعتبر أوجه قصور.

☐

☐

☐

☐

☐

أوافق بشدة

أوافق

أوافق إلى حد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

(هـ) تكرار التغذية العكسية الإيجابية:

٩ - أدعُ هذا المرؤوس تقريباً دائماً يعرف عندما يؤدي العمل بشكل جيد.

☐

☐

☐

☐

☐

أوافق بشدة

أوافق

أوافق إلى حد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

١٠ - نادراً ما أدعُ هذا المرؤوس يعرف عندما يقوم بمهمة ما على شكل حسن.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

١١ - كثيراً ما أعطي هذا المرؤوس تغذية عكسية إيجابية عن أدائه.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

(و) تكرار التغذية العكسية السلبية:

١٢ - كثيراً ما أعطي هذا المرؤوس تغذية عكسية سلبية عن أدائه.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

١٣ - نادراً ما أدعُ هذا المرؤوس يعرف عندما يقوم بعمل ما بشكل سيء.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

١٤ - أدعُ هذا المرؤوس تقريباً دائماً يعرف عندما يؤدي مهمة ما بشكل رديء.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

(ز) الحساسية في التغذية العكسية الإيجابية:

١٥ - عندما أخبر هذا المرؤوس بأنه قد قام بعمل جيد فإنني..

☐ دائماً أري اهتماماً بمشاعره.

☐ عادةً أري اهتماماً بمشاعره.

☐ في بعض الأحيان أري اهتماماً بمشاعره.

☐ نادراً ما أري اهتماماً بمشاعره.

☐ لا أري اهتماماً بمشاعره مطلقاً.

١٦ - عندما أثنى على هذا المرؤوس لأنه قام بعمل جيد، فإن هذا الثناء يكون مصحوباً بمشاعر صادقة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق بشدة

١٧ - ما مدى الخصوصية في التغذية العكسية الإيجابية عن الأداء التي تعطيها هذا المرؤوس؟

- ☐ خاصة جداً - لا أحد يعرف عنها إلا إذا أخبرتهم بذلك.
- ☐ خاصة بشكل معتدل - يعرف عنها عدد قليل من الأشخاص إذا كانت تهمهم.
- ☐ خاصة إلى حد ما - ربما يعرف عنها بعض الأشخاص في مناسبة أخرى.
- ☐ ليست خاصة - جميع الذين يعمل معهم هذا المرؤوس يسمعون عنها حالاً أو لاحقاً
- ☐ ليست خاصة مطلقاً - يُعطى التغذية العكسية أمام الآخرين.
- ١٨ - عندما أثنى على هذا المرؤوس لقيامه بعمل ما بشكل جيد، فإن الأمر عادةً ما يكون بيننا نحن الاثنين.

☐ لا أوافق بشدة ☐ لا أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة

ح) الحساسية في التغذية العكسية السلبية:

١٩ - كثيراً ما أنتقد أداء هذا المرؤوس أمام الآخرين.

- ☐ لا أوافق بشدة ☐ لا أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة
- ٢٠ - ما مدى الخصوصية في التغذية العكسية السلبية عن الأداء التي تعطيها هذا المرؤوس؟

- ☐ خاصة جداً - لا أحد يعرف عنها إلا إذا أخبرتهم بذلك.
- ☐ خاصة بشكل معتدل - يعرف عنها عدد قليل من الأشخاص إذا كانت تهمهم.
- ☐ خاصة إلى حد ما - ربما يعرف عنها بعض الأشخاص في مناسبة أخرى.
- ☐ ليست خاصة - جميع الذين يعمل معهم هذا المرؤوس يسمعون عنها حالاً أو لاحقاً
- ☐ ليست خاصة مطلقاً - يُعطى التغذية العكسية أمام الآخرين.
- ٢١ - عندما أخبر هذا المرؤوس بأنه قد قام بعمل رديء، فإنني ..

- ☐ دائماً أري اهتماماً بمشاعره.
- ☐ عادةً أري اهتماماً بمشاعره.
- ☐ في بعض الأحيان أري اهتماماً بمشاعره.
- ☐ نادراً ما أري اهتماماً بمشاعره.
- ☐ لا أري اهتماماً بمشاعره مطلقاً.

٢٢ - تكون التغذية العكسية السلبية التي يتلقاها هذا المرؤوس فيما بيننا نحن الاثنين.

□ □ □ □ □
لا أوافق بشدة أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق

عناصر مقياس أداء المرؤوس

١ - كمية العمل التي أداها هذا المرؤوس

□ غير مقبولة.

□ مقبولة إلى حد ما.

□ متوسطة.

□ جيدة جداً.

□ ممتازة.

٢ - جودة العمل التي أداها هذا المرؤوس

□ غير مقبولة.

□ مقبولة إلى حد ما.

□ متوسطة.

□ جيدة جداً.

□ ممتازة.

٣ - مدى سرعته في إنجاز المهام التي أوكلت إليه.

□ غير مقبولة.

□ مقبولة إلى حد ما.

□ متوسطة.

□ جيدة جداً.

□ ممتازة.

٤ - مستوى الجهد الذي بذله في أداء العمل.

□ منخفض جداً.

□ منخفض.

□ متوسط.

□ عالٍ.

□ عالٍ جداً.

٥ - مستوى الدافع لديه أثناء قيامه بإنجاز المهام التي أوكلت إليه.

☐ منخفض جداً.

☐ منخفض.

☐ متوسط.

☐ عالٍ.

☐ عالٍ جداً.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE FEEDBACK DIMENSIONS AND SUBORDINATES' PERFORMANCE AND SATISFACTION

AHMED M. ALYAMI

King Saud University- Riyadh

This study has tried to investigate two important aspects of performance feedback: (1) the degree of agreement between the perceptions held by a sample of immediate supervisors regarding their behavior vis-à-vis a number of performance feedback dimensions, and the perceptions of their subordinates regarding the same dimensions. (2) The impact of these dimensions on subordinates' performance, and satisfaction with supervisor and job. The results have indicated that there is significant variance in most of these dimensions suggesting what is called source self-serving bias. The results have also revealed the presence of significant relationships among most of these dimensions on the subordinates' performance, and satisfaction with supervisor and job. For example it was found that there was a positive relationship between the timing of positive performance feedback and subordinates' performance, and a negative relationship between the frequency of negative performance feedback and the subordinates' satisfaction with their immediate supervisor. Based on these results and other results, some recommendations for improving immediate supervisors' behavior on performance feedback dimensions have been suggested.

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

