

## التغذية العكسية وشروط الفعالية \*

د . عبد المعطي عساف \*\*

### مقدمة :

إن موضوع التغذية العكسية ، على خلاف العديد من الموضوعات الاخرى المتعلقة بمكونات النظام الاداري أو بمحاور عملياته ، لم يحظ بالاهتمام والبحث الكافيين ، وبقي مغمورا بسبب اللامبالاة به ، او اهماله ، أو التقصير في معالجته<sup>(١)</sup> . وكما يبدو ؛ فإن هذا يعود بالدرجة الاولى إلى سيادة الفكرة القائلة ، بأن العملية الادارية تتمحور حول اتخاذ القرارات أو وضع السياسات الادارية ، وان ذلك يمثل جوهر هذه العملية وغايتها الأساسية . وبالتالي يكون الاهتمام عند بحث هذه العملية منصبا على الموضوعات او المحاور المتعلقة بمراحل الاعداد والتأسيس السابقة على اصدار القرارات أو المخرجات المختلفة ، واهمال المحاور والمراحل الاخرى المتبقية ، ظنا بانها لا تتمتع بدرجة التأثير العالية في مجرى هذه العملية<sup>(٢)</sup> . والحقيقة ؛ إن وجود مثل هذا التصور يبقى يتضمن فرضية ناقصة ، حيث أن العملية الادارية ، وهي تتمحور حول موضوع القرار ، لا تفترض أن هذا هو غايتها

(\*) ينطلق الباحث من فرضية أساسية مفادها ؛ أن الفعالية تمثل نواة الظاهرة الادارية ووحدة تحليلها الأساسية . والفعالية تعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط ، إضافة إلى أنها تعني أن المنظمة المعنية تملك قدرة الابداع والمبادأة التي تحفظ لها الاستمرارية ، إضافة إلى قدرتها على توحيد اهدافها واهداف العاملين فيها .

\*\* استاذ مساعد بكلية العلوم الادارية بجامعة الرياض .

النهائية ، وتؤكد على أن ذلك لا يتعدى احدى الغايات الأساسية في مسلسل الغايات والوسائل ، فالقرار ليس هدفا في حد ذاته ، بل هو وسيلة ايضاً لغاية (أسمى) وهي تحقيق الفعالية .

ازاء ذلك ؛ فإن الاهتمام بالمراحل اللاحقة على اصدار المخرجات المختلفة ، يبقى ضرورة لا بد منها لانجاح المسعى نحو تحقيق الفعالية ، وسيقود خلاف ذلك غالبا إلى :

١ - مخاطر التعثر ، أو المقاومة أو اللامبالاة ، اثناء عمليات التطبيق ، مما يفسد شروط الفعالية .

٢ - مخاطر الجهل بطبيعة الأوضاع والظروف الجديدة التي تترتب بدءاً من اصدار المخرجات ، ومروراً بعمليات التطبيق أو التنفيذ لها ، وانتهاء بتبلور الآثار الناجمة عن ذلك ، وعن ردود الفعل المصاحبة ، مما يلقي غموضاً متزايداً على الملابسات والمعطيات الجديدة ، مما قد يحول دون اية تعديلات أو تغييرات ضرورية ، أو دون اتخاذ قرارات جديدة ورشيدة وفعالة<sup>(٣)</sup> .

وإن أهم ما يفترض الاهتمام به لمواجهة هذه المخاطر أمران هما :

١ - مستقبل القرار ، وهذا ما يفترض بدوره اهتماماً بعملية التنبؤ التي تبدأ مرحلة وضع البدائل ، واختيار افضلها وأكثرها رشداً أو معقولة ، وتستمر اثناء خطوات التطبيق المختلفة .

٢ - ردود الفعل المصاحبة ، وهذا ما يفترض بدوره اهتماماً متزايداً بعملية التغذية العكسية ، التي تبدأ منذ صدور المخرجات ، وتستمر حتى نهاية عمليات التطبيق ، أو التنفيذ<sup>(٤)</sup> .

مفهوم التغذية العكسية :

إن موضوع التغذية العكسية يتضمن عدداً من الازدواجيات الأساسية التي تضفي على عملية بحثه مزيداً من التعقيد ، وفي نفس الوقت مزيداً من الأهمية ، وأهمها :

أ - قد تكون التغذية العكسية سلبية ، وقد تكون ايجابية ، ويقصد بالتغذية السلبية ؛ تلك التي يكون رجوعها مطالباً بالتغيير أو بالتعديل ضمن صيغة (غير ، عدل ، طور ... ) وذلك يكون حيث تبرز عمليات التنفيذ والمتابعة عدم فعالية المخرجات التي تم اصدارها ، أو عدم امكانية تطبيقها<sup>(٥)</sup> .

اما التغذية الإيجابية ، فهي تلك التي يؤكد رجوعها سلامة المخرجات وفعاليتها ، ويتضمن الموافقة على مجرى عمليات التنفيذ المتعلقة بها .

وهنا تجدر ملاحظة أن السلبية لا تتضمن إحياءات غير مطلوبة أو مرغوبة ، كما يدل السياق اللغوي لها ، بل على العكس من ذلك فإنها لا تختلف بالنتيجة النهائية عن التغذية الايجابية ، حيث تعملان معا لتحقيق مزيد من الضبط والفعالية لمسيرة النظام وعملياته ، والاختلاف فقط يقع في اسلوب كل منهما . حتى توجد بعض الاعتقادات التي تبرز التغذية السلبية على أنها أكثر أهمية من الايجابية ، أو من عناصر ومحاور العملية النظامية الأخرى ، وذلك على اعتبار أنها تبرز كأهم محركات التغيير أو التطوير التي تطالب بأجراء ذلك التغيير من أجل أن يحقق النظام حيويته وتطوره ، وبالتالي يحقق فعاليته .

والباحث اذ يقدر هذه الأهمية ، إلا أنه يفترض عدم المبالغة فيها بجعلها أساس عملية التغيير أو التطوير ، ويبقى يؤكد على أهمية التمييز بين أسلوبين هما :

١ - التطوير أو التغيير بالمتابعة ، أي عن طريق متابعة العملية ورفع التقارير حول سير العمل ومجريات التطويق ، وهنا تكمن التغذية العكسية بصورتها الايجابية والسلبية .

٢ - التطوير أو التغيير بالمبادأة والابداع ، أي عن طريق المقترحات والمبادرات التي قد تنبع من مختلف اجزاء ومستويات النظام ، دون تحديد أو حصر ، وليس من خلال أجهزة المتابعة والتغذية العكسية فقط .

وكما يلاحظ ؛ فإن الأسلوب الأول يبقى متضمنا حقيقة مزدوجة ؛ فهو من ناحية أولى ، وخاصة ما يتعلق بالتغذية السلبية ، يعكس ( خطأ ما ) أو ( نقصا ما ) في موضوع المخرجات ، أو في دقتها أو توقيتها . . . فيجيء متقدما باقتراحاته بهدف الاعلان عن هذا الخطأ أو النقص . . . ، لا بهدف التطوير ( طبقا للمعنى اللغوي للكلمة ) بقدر ما هو بهدف التصحيح ، وبين المعنيين فرق هام ، هو أن التطوير لا بد أن يتضمن ادخال عناصر جديدة وفعالة في الموقف ، وقد تفترض تغييرات معينة في بقية العناصر الأخرى ، بينما قد لا يتضمن التصحيح سوى المطالبة بالكف عن تأييد البديل الأول ، واستبداله ببديل آخر يحتمل أن يكون أكثر فعالية . دون أن يتضمن بالضرورة تغييرا في أية اجزاء أخرى في النظام .

لكنه من ناحية أخرى ، يتضمن ( مبادأة ما ) تستهدف تعديل أو تصحيح

المسيرة ، الأمر الذي يبقى يعكس نوعاً من التطوير الهام والمفيد ، رغم أنه يبقى تطويراً يفتقر للشمولية أو الجذرية . ولا يتعدى بذلك كونه إصلاحاً أو ترميماً لا يمكن الرهان عليه لإبرازه كأهم محركات النظام أو مصدر حيويته .

ب - قد تكون التغذية العكسية سبباً في تحقيق التوازن السكوني مما يسم ، النظام المعنى بالمحافظة ، وقد تكون سبباً في تحقيق التوازن الديناميكي مما يسم النظام المعنى بالحركية أو التطورية<sup>(٦)</sup> . وإن هذا يعتمد على طبيعة التغذية العكسية نفسها ، حيث قد تكون رسمية وموجودة في صورة تقارير يتم نقلها لمراكز التشغيل ، وقد تكون غير رسمية ، وذلك حيث تحدث المخرجات ردة فعل فورية في أوساط المتفاعلين أو أصحاب المصلحة ، فتترتب بناء على ذلك ممارسات جديدة من قبلهم ، قد تكون مؤيدة ومتحفزة للتطبيق والمساندة ، وقد تكون معارضة ومتحفزة للمواجهة والتعويق والتحريف ، وقد تكون لا مبالية .

فإذا كان الأمر يتم بالصورة الأولى فقط ؛ فإن احتمالية أن يقع النظام في أزمة المحافظة والسكونية تبقى قائمة ، حتى ولو كانت التغذية العكسية سلبية في معظم الأحيان ، حيث كما تبين سابقاً لا تمثل التغذية السلبية سوى عملية تصحيح للوضع القائم بهدف التغيير البسيط والجزئي الذي قد يقوي الوضع القائم ولا يتعارض معه .

وتزداد هذه الأزمة خطورة حيث يكون جهاز التغذية العكسية ( جهاز المتابعة ) محافظاً ، أو راضخاً لتأثير القوى المحافظة ، فلا يطالب بالتغيير أو التعديل ، إلا من أجل خدمة هذا الاتجاه .

وإذا كانت التغذية العكسية ايجابية ، وكان النظام أساساً محافظاً ، واكتفت أجهزة التغذية بنقل ردود الفعل الواقعية ، فإن ذلك سيساعد على مزيد من المحافظة ، من وجهة نظر طبيعة التغذية العكسية ، التي تقدم إحياءات باستمرار الوضع القائم ، ويبقى أمر التحريك مرتبطاً بالعوامل الأخرى كما سيلي .

أما إذا تعلق الأمر بالتغذية غير الرسمية ، فإنه سيكون من الصعب تأطير ردود الفعل المصاحبة لإصدار المخرجات ، أو لعمليات التطبيق بصورة مختلفة عن حقيقتها ، إلا إذا تعذر وصول هذه الردود مباشرة إلى أجهزة التحويل أو التشغيل لسبب أو لآخر ، وتم نقلها عبر قنوات الاتصال المعروفة .

وسواء وصلت الردود المصاحبة مباشرة ، أو وصلت عن طريق قنوات الاتصال

بصورتها الفعلية أو بصورتها المعدلة ، ولكن نحو مزيد من التغيير ، فإنه يتوقع أن يمثل ذلك عاملاً تحريكياً ومهما يعمل على التقليل من السكونية التي قد يتسم بها النظام المعني ، وكما يلاحظ فإن ذلك يبقى يعتمد على : -

١ - مدى استعداد مركز النظام للاستجابة والتغيير . وكما يلاحظ فإن التناسب طردي بين الاستعداد ، ودرجة الديناميكية .

٢ - مدى قوة الضغط الصادرة من البيئة في اتجاه المركز والمطالبة بالتغيير وكما يلاحظ فإن التناسب طردي بين قوة الضغط ودرجة الديناميكية أيضاً .

أما إذا وصلت ردود الفعل بصورة غير مباشرة ، وقامت قنوات الاتصال بالتحريف فيها في اتجاه المحافظة على الوضع القائم ، لسبب أو لآخر ، فإنه سيكون من المتوقع تحقيق مزيد من المحافظة أو السكونية ، والابقاء على الوضع القائم ، ما عدا استثناءين هما : -

١ - قيام أجهزة التشغيل بالمبادرة في التغيير وهذا يعتبر موضوعاً آخر لا صلة له بالتغذية العكسية ، ويتم بحثه عادة ضمن ، دورة المدخلات الداخلية (Withinputs) .

٢ - قيام جمهور المنتفعين بالاعلان المباشر والصريح عن رغباتهم ومطالبهم ، سواء كان ذلك بصورة عنفية ( كالأضراب ، أو التظاهر أو .. الخ . ) ، أو بصورة غير عنفية ( كارسال ممثلين أو وسطاء .. لتقديم مطالبهم والتفاوض بشأنها ) ، وكان في اعلانهم قوة ضغط كافية لاجراء التغييرات أو التطويرات المتوقعة أو المطلوبة .

شروط الفعالية :

إن بحث هذا الموضوع ، لابرز شروط الفعالية المرتبطة به ، لا يتعلق بزواية محددة من زوايا العملية الادارية ، أو النظام الاداري ، بقدر ما يفترض النظر إليهما من زواياهما الرئيسية المختلفة ، واهمها :

أولاً : طبيعة المخرجات :

والمخرجات هنا سواء كانت قرارات أو خططاً أو سياسات<sup>(٧)</sup> ، فإنها تبقى تمثل « اهدافاً ما » تسعى المنظمة المعنية إلى الوصول إليها . وكما يلاحظ فإن تحقيق الفعالية على مستوى العملية الادارية بشكل عام ، وعلى مستوى التغذية العكسية بشكل خاص ؛ يفترض أن تتميز هذه المخرجات بعدد من الصفات والشروط التالية :

أ - أن يكون الهدف الذي تستهدفه المخرجات محدداً بصورة واقعية ودقيقة وواضحة ، حيث كلما كان الهدف كذلك ؛ كلما امكن حدوث ردود الفعل بنفس الواقعية والوضوح ، وبالتالي كلما كانت التغذية العكسية اكثر واقعية ودقة وفعالية .  
واهم ما يتضمنه هذا الشرط :

١ - موضوع الهدف ، اذ لا بد أن يتحدد هذا الموضوع بصورة لا تثير أي لبس أو غموض ، وذلك كأن يكون موضوع الهدف مثلاً ، زيادة عدد المبعوثين لدراسات الدكتوراه في العلوم الادارية ، أو زيادة انتاج السلعة ( س ) أو انقاص مساحة الأراضي المعتمدة على ماء المطر ، أو بناء بعض المطارات الجديدة . . . الخ .

٢ - محل الهدف ، وذلك كأن يتحدد المكان أو الجهة أو الطرف الذي يتعلق به موضوع الهدف ، فزيادة عدد المبعوثين في العلوم الادارية في المثال السابق محله مثلاً طلبة كلية العلوم الادارية قسم الادارة العامة جامعة الرياض ، وكذلك مثال بناء بعض المطارات الجديدة ، حيث لا بد أن يتحدد محله بالقول مثلاً ؛ في المناطق التالية من المملكة السعودية . منطقة س ، ص ، ع . . . الخ .

٣ - زمن الهدف ، حيث لا بد أن تتحدد نقطة بداية سريان المفعول ونقطة انتهاء هذه المدة ، وذلك كأن يقال في الأمثلة السابقة . . على أن يتم ذلك خلال الفترة بدءاً من الآن أو من تاريخ كذا ، وحتى تاريخ كذا .

٤ - كمية ونوع الهدف ، وذلك بأن يتم تحديد الكمية المستهدفة ونوعيتها ، وكلما امكن تحديد ذلك كلما كانت فعالية الانجاز والتقييم افضل .

٥ - تكلفة الهدف ، وذلك بأن يكون الهدف محسوباً من حيث الكلفة والمردود ، وكلما امكن حساب وقياس ذلك كمياً كلما كانت الفعالية افضل .

وفي جميع هذه الحالات لا بد أن يبقى الهدف واقعياً بحيث ينسجم مع الطاقات والامكانيات من جهة ، كما ينسجم مع الظروف الطبيعية لعمليات الانجاز في المنظمة المعنية ودون اسراف أو مبالغة من جهة اخرى ، والا فإن الهدف سيتعثر اثناء التنفيذ .

ب - أن يكون الهدف الذي تستهدفه المخرجات محققاً لشروطي السلامة والقبول ، حيث لا بد أن لا يتناقض تحقيق الهدف مع مقتضيات الأمن والسلامة للمنظمة المعنية ، أو للنظام العام ، كما لا بد أن لا يتناقض مع طموحات ورغبات ومطالب . . المتفاعلين بالهدف ، أو ذوي العلاقة به ، وبصورة يفترض أن يحصل فيها

على قبولهم ورضاهم ما أمكن ، فذلك أساس في تحقيق الفعالية عند التطبيق ، كما هو أساس تحقيق تغذية عكسية فعالة أيضاً . ويمكن توضيح هذين الشرطين عن طريق ملاحظة مصفوفة السلامة والقبول التي توضح أن الأهداف تختلف من حيث هذين الشرطين بين وقت وآخر ، وموضوع وموضوع ، ومكان ومكان . . وأن الهدف الجيد والفعال ، هو الذي يأخذ هذه الاختلافات بالاعتبار . وبصفة عامة ؛ فإن شرط السلامة يرتبط بالدرجة الأولى بالاعتبارات الفنية ، بينما يرتبط شرط القبول بالاعتبارات السلوكية<sup>(٨)</sup> ، فكلما زادت درجة فنية الهدف كلما زادت أهمية شرط السلامة ، وكلما زادت أهمية الاعتبارات السلوكية ، كلما زادت أهمية شرط القبول والعكس بالعكس ، مع الحرص المستمر على تحقيق التوازن بينهما .

### شكل رقم (٧)

يوضح مصفوفة السلامة والقبول

|                                                                    |                                                                                  |               |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <p>(٥)</p> <p>مرتفعة</p> <p>أهمية</p> <p>السلامة</p> <p>منخفضة</p> | <p>(٥, ١)</p>                                                                    | <p>(٥, ٥)</p> |
|                                                                    | <p>(١, ١)</p>                                                                    | <p>(١, ٥)</p> |
| <p>(١)</p>                                                         | <p>(٥)</p> <p>الاعتبارات السلوكية</p> <p>منخفضة → مرتفعة</p> <p>أهمية القبول</p> |               |

وبملاحظة اوضاع هذه الشروط في الميدان التطبيقي ، يمكن القول بأن كافة النظم المعاصرة ، سواء اكانت متقدمة أو متخلفة تحرص أن تحدد أهدافها بطريقة دقيقة وواضحة ، كما تحرص أن تحقق عاملي الأمن أو السلامة والقبول . إلا أن الاختلاف بين الامكانيات والطاقات المادية والبشرية والفنية يخلق فروقا في درجة التحصيل بين هذه المجتمعات ؛ فبينما تعكس الظروف العامة في البلدان الأكثر تقدما قدرة على تحقيق ذلك . وخاصة في ظل تفوقها في استعمال الأدوات والأجهزة الأكثر تقدما وتطوراً نجد أن الوضع في البلدان العربية أو البلدان النامية الأخرى ينم عن مفارقة حقيقية مفادها :

أولاً : إن هناك بعض النظم ، وخاصة في البلدان الأقل تطوراً ، تلجأ إلى المغالاة في أهدافها التي تقوم باعلانها ، وبدرجة تبعد عنها عن شرط الواقعية المفترض

فيها ، وذلك بهدف الترويج الداخلي والاستهلاك المحلي ، أو بسبب عدم توافر اجهزة التخطيط القادرة على التحديد الواقعي .

ثانياً : إن الادارة في هذه البلدان لم تزل غير قادرة على استخدام . الاساليب الكمية او الأجهزة العلمية المتطورة القادرة على التحديد الكمي والالمام بعناصر التكلفة والمردود المختلفة ، والتعامل الكمي معها<sup>(٩)</sup> .

واخيراً ، فإن هذه البلدان ، ونظراً للتخلف التكنولوجي لم تتعرض كثيراً لازمة البحث عن شرط السلامة في أهدافها ، في الوقت الذي لم تزل تعاني من ازمة مضاعفة فيما يتعلق بشرط القبول ، وذلك للهوة العميقة التي لم تزل تفصل بين الادارة والمجتمع ، أو بين المستويات العليا في التنظيم وبين المستويات الدنيا ، وبصورة تخلق أزمة ثقة ، وأزمة عدم رضا أو قبول ، لم تنفك تهدد اعتبارات الفعالية<sup>(١٠)</sup> .

ثانياً - طبيعة البيئة الداخلية للنظام :

وبالذات ما يتعلق بالأفراد العاملين المكلفين بالتنفيذ ، وخاصة المشمولين بالأثر المباشر للمخرجات المعنية . مع الأخذ بالاعتبار أن هذه الآثار قد تمتد إلى سواهم حيث يكون المناخ الداخلي معبراً عن التكامل والترابط ، أو مشجعاً على التكتل والشللية .

وإن أهمية التغذية العكسية وصلتها بهذا الموضوع تتحدد باعتبار أن اجهزة التنفيذ هي التي تتولى نقل المخرجات إلى حيز التطبيق من جهة ، وعلى اعتبار أنها الأجهزة التي تكون محل الرقابة والمتابعة المركزية ، ومصدر التغذية العكسية في صورتها الرسمية والأساسية ( التغذية العكسية بالتقارير ) ، من جهة أخرى .

وإن فعالية التغذية العكسية في هذا المجال تبقى تتحدد بالشروط الأساسية التالية<sup>(١١)</sup> :

أ) أن يعرف العاملون ماذا تريد أجهزة التشغيل بالمخرجات التي قامت باصدارها ، وذلك حتى لا يقوموا بفهمها فهماً خاطئاً ، وبالتالي لا تكرر ردود فعلهم حولها مبنية على أسس غير حقيقية . وذلك بغض النظر إذا ما كانت ردة الفعل سلبية أو ايجابية . فكلما كانت ردود الفعل واقعية ، كلما امكن تصوير الحالة بصورة صحيحة وواقعية أيضاً ، وبالتالي كلما كانت احتمالات التعديل أو التغيير أو التطوير أكثر فعالية .

ب) أن يقبل العاملون ما يريده ويستهدفه المركز ( جهاز التشغيل ) ، وذلك



كشروط لتجاوبهم مع هذه الأهداف ، واستجابتهم لها ، وبالتالي كشرط لحماسهم في تنفيذها ، ولموضوعيتهم في الحكم عليها . الأمر الذي يساعد على تحقيق تغذية عكسية موضوعية ومستمرة وفعالة .

جـ) أن يستطيع العاملون عمل ما يريدونه أو يستهدفه المركز وذلك كشرط لقيامهم بذلك العمل . وهنا ؛ تجدر الإشارة إلى أن الاستطاعة في هذا المجال لا تعني أن تكون الأعمال سهلة وبسيطة ، أو تكون الامكانيات المتوافرة كبيرة وتنفذ حدود الكفاية المطلوبة ، فذلك أمر يتنافى مع مقتضيات العمل الإداري الفعال . وأهم ما يفترض توافره من شروط في ذلك :<sup>(١٢)</sup> .

١ - أن لا يكون الهدف كبيراً أو معقداً بحيث يفوق المقدرات أو الطاقات أو الامكانيات الفعلية المتوافرة ، وإلا فإنه سيخلق نوعاً من التهرب أو الاحباط ، وبصورة تحول دون التعامل الايجابي مع هذا الهدف ، وربما تؤدي إلى التعامل السلبي أحياناً ، وخاصة إذا كان المناخ النفسي العام متوتراً ، وشرط القبول معدوماً أو ضعيفاً .

٢ - أن لا يكون الهدف صغيراً أو بسيطاً بحيث يقل كثيراً عن حدود القدرات والطاقات أو الامكانيات الفعلية المتوافرة ، وإلا فإنه سيخلق نوعاً من الشعور بالتفاهة أو الملل ، وبصورة قد تحول دون التحفز الايجابي للابداع أو المبادأة ، أو حتى الاستمرارية في العمل ، مما يؤدي إلى مساوئ الجمود أو عدم الاستقرار الوظيفي ... الخ ، مما يهدد الفعالية أو يدمرها .

وبملاحظة الأوضاع في البلدان المختلفة ، متقدمة أو متخلفة ، يمكن القول بأن معظم النظم الادارية فيها تحرص على ترشيد اهدافها ، على أن تشرح هذه الأهداف للأجهزة التي تتولى عملية التنفيذ ، كما تحرص ، كما اتضح في اطار النقطة الأولى ، على تحقيق القبول لهذه الأهداف وتأييدها أو عدم معارضتها على الأقل . وإن أية تفاوتات من هذه الناحية تبقى تفاوتات من حيث درجة النجاح المتحققة ، حيث أن ما تتمتع به الدول المتقدمة من امكانيات وأساليب أكثر تطوراً يمكنها من تحقيق درجات أعلى من النجاح بالمقارنة مع الوضع في الدول الأخرى الأقل تطوراً<sup>(١٣)</sup> . يؤكد ذلك ما جاء في دراسة عن هذا الوضع في ادارة المشروعات العامة في الأردن ، حيث كان هنالك نوع من الاجماع من جانب الادارة العليا والوسطى على قيام المديرين بالتحقق من وضوح القرار الذي يتخذونه ، ومن فهم الآخرين لاهدافه . هذا بغض النظر عن

الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك ، حيث يلاحظ أنها تبقى في الواقع أساليب متخلفة أو غير منطقية أحياناً .

ومن اللافت للنظر أن ٤٠٪ من الإدارات العليا ، و ٢٥٪ من مديري الإدارات التنفيذية ، يقوم بالتحقق من ذلك من خلال ملاحظة النتائج التنفيذية فقط ، وأن ١٥٪ من الإدارات العليا ، و ٢٠٪ من الإدارات التنفيذية ، هم الذين يتأكدون فعلاً من فهم المرؤوسين للقرارات والأهداف الموضوعة قبل عمليات التنفيذ . الأمر الذي يبقى يتضمن خطورة على مستوى الفعالية<sup>(١٤)</sup> .

أما أهم المفارقات الموجودة بين هذه النظم من هذه الزوايا ، في تلك المفارقة المتعلقة بمطلب التوازن بين الامكانيات والقدرات والطاقات ، وبين الأهداف ، والتي مفادها ؛ أن البلدان الأكثر تطوراً تتمتع بالقدرات التخطيطية المتقدمة التي تمكنها من تحقيق هذا التوازن ، والحرص عليه ، كضرورة لتحقيق الفعالية . أما البلدان الأخرى الأقل تطوراً ، عربية كانت أو نامية ، فإنها لم تنفك تعاني من أزمة مزدوجة<sup>(١٥)</sup> : فمن ناحية : يلاحظ أنها بشكل عام لا تتمتع بالامكانيات أو الطاقات أو القدرات الوفيرة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المرسومة .

صحيح أن هناك بعض المجتمعات التي تتمتع بامكانيات مالية وفيرة ، كالوضع في البلدان البترولية ، أو بامكانيات بشرية كبيرة ، كحال البلدان ذات العدد السكاني الكبير ، إلا أنه كما يلاحظ أن من يملك المال لا يملك الموارد والطاقات البشرية الأساسية والمتطورة من ناحية ، كما أن ملكياته المالية رغم ضخامتها من وجهة نظر معدل دخل الفرد ، إلا أنها تبقى امكانيات عادية من وجهة نظر مجموع الناتج القومي في معظم الحالات . وأن من يملك عدد السكان لا يملك الامكانيات المالية . أو المادية الوفيرة ، في الوقت الذي تبقى امكانياته البشرية متخلفة نوعياً في كثير من الحالات .

من ناحية أخرى : يلاحظ أنها بشكل عام تعاني من أزمة التخلف في القدرات والأجهزة التخطيطية التي يمكنها أن تتعامل مع الموارد المختلفة بالتعبئة والتوزيع ، بما ينسجم مع الأهداف الموضوعة ، ويتوازن معها .

وبالتالي ؛ فإنه من المتوقع أن تبقى هذه المجتمعات تعيش أزمة عدم توازن من هذه الناحية ، وبصورة قد تؤدي إلى اعراض الخلل المشار إليها مسبقاً ، وبشكل يحول دون تحقيق الفعالية حتى تتمكن من حل هذه الأزمة بشقيها المشار اليهما .

ثالثاً : طبيعة اجهزة التغذية العكسية واساليبها المختلفة ( طبيعة نظام المعلومات ) :

ويقصد بذلك تلك الشبكة المكونة من مجموعة العناصر البشرية والالية التي تتسم بالتكامل ، وتستهدف تشغيل البيانات ، طبقاً لقواعد واجراءات معينة ، بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الادارة على تخطيط وتطوير وضبط مسيرتها وحركتها بناء على أسس واضحة ومحددة بدقة .

وتتحدد أهمية هذه الأجهزة باعتبارها المصدر الحقيقي للمادة الأساسية التي يتحدد على أساسها نشاط المنظمة المعنية ، بدءاً من النشاطات الخاصة بتحديد الأهداف المختلفة ، وتحديد الوسائل والأساليب التي تلزم لتحقيق الأهداف ، ومروراً بالنشاطات الخاصة بتخطيط عمليات التنفيذ ( خطط العمل ) ، وانتهاءً بالنشاطات المتعلقة بالرقابة والمتابعة والتقييم والتنبؤ . الخ . وتتحدد شروط الفعالية من هذه الزاوية بالنظر إلى نظام التغذية العكسية من زاويتين رئيسيتين هما : -

أ - زاوية كلية ؛ تتعلق بالشروط الخاصة بالنظام ككل ، واهم هذه الشروط :

١ - وجود نظام مركزي ومستقل يتولى القيام بمهام التغذية العكسية المختلفة ، ووجود ادارة مركزية تتولى الإشراف على النظام ، وتحمل مسؤولية ادارته وفعاليتها<sup>(١٦)</sup> .

٢ - التكامل بين عناصر النظام والوحدات المتابعة اليه ليكون وحدة واحدة متماسكة وشاملة وقادرة على القيام بكافة متطلبات التشغيل .

٣ - تميز هذا النظام بالحيادية الكافية التي تمكنه من التعامل مع الوقائع المختلفة بصورة موضوعية ومحايدة ، بحيث يقوم بنقلها وتحليلها وتقديمها للجهات المعنية دون تحريف او تشويه .

وتبرز أهمية الحيادية في كافة الحالات كعامل مهم في توازن النظام وحركيته ، وذلك سواء كانت مخرجات العملية ونتائجها ذات ابعاد سلبية أو ايجابية . ففي الحالة الأولى ستؤدي الحيادية إلى المطالبة بالتغيير والتطوير ، بينما في الحالة الأخرى ستؤدي الحيادية إلى الاطمئنان والرضا .

٤ - توافر درجة ميكنة عالية ومتطورة وأساليب علمية متقدمة ، وذلك حتى يكون من المستطاع التعامل مع كافة ردود الفعل والبيانات المتعلقة بها تعاملًا دقيقًا وشاملاً وسريعاً .

ب - زاوية جزئية ؛ تتعلق بالمراحل الأساسية التي تتكون منها عملية التغذية العكسية ، وفيما يلي عرض لاهم هذه المراحل ، ولشروط الفعالية المتعلقة بها وهي :

١ - مرحلة جمع البيانات وتبويبها وفهرستها وتخزينها ، وهنا لا بد من توافر ما يلي :

أولاً : ملاحظة كبر حجم البيانات عادة . وبالتالي لا بد هنا من القدرة على التمييز بين البيانات العامة وذات العلاقة الحالية أو المحتملة بحركة المنظمة المعنية ، وبين البيانات الأخرى غير المهمة أو المكررة ، ومن ثم جمع البيانات الأولى والاستغناء عن الأخرى ، مع ملاحظة عدم التكرار<sup>(١٧)</sup> .

ثانياً : ملاحظة امكانية توافر عدة قنوات بديلة لعدد قليل من البيانات ، أو امكانية توافر كميات كبيرة من البيانات التي تستهدف المرور امام عدد محدود من القنوات . الأمر الذي قد يعوق عمل شبكة الاتصالات والمعلومات في الحالة الأولى ، أو يؤدي إلى تكدس في البيانات وتعطيل في عملية التشغيل في الحالة الثانية . ولهذا لا بد أن يؤسس نظام التغذية العكسية على أسس وقواعد تنفيذية واضحة ومحددة تمكن من تحديد مسالك الاتصال المختلفة ، وأولويات وافضليات الرسائل والبيانات ، التي تعبر إليها<sup>(١٨)</sup> .

ثالثاً : وضع نظام محدد لتبويب وفهرسة البيانات المختلفة بحيث يسهل تخزينها واسترجاعها بسرعة وفعالية . وهنا لا بد من التمييز بين البيانات التي قد تكون حاجتها دورية ، وبين البيانات التي قد لا تكون حاجتها دورية ، ومن ثم يتم التبويب والتخزين تبعاً لذلك .

٢ - تشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات . ويكون ذلك بفرز البيانات التي وصلت إلى جهاز المعلومات ، وذلك لاستخلاص اللازم منها للموقف المعني وترك الباقي وإعادة تخزينه ، وإعادة ما تم أخذه أيضاً بعد الانتهاء من الاستفادة منه ليستقر في ذاكرة النظام ، ليعاد استرجاعه عند الضرورة . وهنا تجدر الإشارة إلى شرطين هامين هما :

أولاً : أن يكون حجم المعلومات الذي تم استخلاصه ملائماً وكافياً لتغطية كافة جوانب أو ابعاد الموقف المعني ، من جهة ، وأن يكون كافياً لبناء بعض التنبؤات الأساسية التي تساعد على رصد الحركة المستقبلية كأساس مهم للفعالية ، من جهة أخرى<sup>(١٩)</sup> .

ثانياً : أن لا يقتصر محتوى المعلومات المستخلصة على مجرد سرد الحقائق أو الوقائع فقط . ويفضل أن تتضمن أيضاً بعض التحليلات والتعليقات والتقديرات والتوصيات التي قد تساعد على كشف الموقف ورسم الأهداف العامة بدقة وفعالية ، مع الحرص أن ترفق اية دلائل أو براهين على صحة التوصيات أو التقديرات أو التحليلات اذا توافرت ، وخاصة اذا كان الموقف المعني بالغ الأهمية .

٣ - توصيل ونقل المعلومات ، وذلك طبقاً للشروط الأساسية التالية (٢٠) :

أولاً - الدقة والموضوعية ؛ وذلك اساس القرار والهدف السليم والرشيد .

ثانياً - التوقيت السليم ؛ حيث تكون المعلومات المناسبة في الوقت المناسب .

وهنا يمكن أن تبرز أهمية الآلية المتطورة في تحقيق الاسترجاع والتحليل والفرز بالسرعة المطلوبة .

ثالثاً : التركيز والشمول ؛ وذلك بأن يتم التركيز على المعلومات المتعلقة بالموقف المعني فقط ، وذلك في الوقت الذي لا بد أن تكون هذه المعلومات شاملة لكافة ابعاده .

وبملاحظة الأوضاع في البلدان الأكثر تقدماً والأخرى الأقل تقدماً ؛ العربية منها والنامية ، فإنه يمكن التوصل إلى تمايز جوهري من هذه الناحية ؛ فبينما يلاحظ أن النظم في البلدان الأولى تحرص على أن تعتمد على أنظمة وأجهزة متطورة ومحددة ومخصصة لممارسة وظيفة التغذية العكسية بمراحلها ووظائفها المختلفة ، وذلك تقديراً منها لأهمية المعلومات في سير حركة المجتمع المعاصر نحو التطور والتنمية (٢١) . نلاحظ خلاف هذا التوجه في البلدان الأخرى التي يعتبر أمر افتقارها إلى نظم محدده للمعلومات ، تتولى انجاز عمليات التغذية والتغذية العكسية ، من أهم مظاهر أو مؤشرات تخلفها ، وضعف حركتها الانمائية ، وإن ازمته على هذا المستوى تتمثل في : -

أ - سيطرة الأساليب التقليدية في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ، وعدم ارتكازها على قواعد محددة من اليقين القائم على المعلومات الدقيقة والكافية ، وسيطرة الأساليب التقليدية في المتابعة والتقييم للمخرجات ونتائج تنفيذها . حيث لم تزل الانطباعات الشخصية والاجتهادات العامة هي الأساس في معظم السلوكيات المتعلقة بذلك (٢٢) .

وإن أسلوب التقارير الذي يؤخذ به في بعض الحالات في بعض النظم الادارية ، لم ينفك أسلوباً مفتقراً إلى التكامل ، كما يفتقر إلى الضوابط التي تحكم سيره ، وتحفظ انتظامه واستمراره ، وتقوم على تشغيل مخرجاته والاستفادة منها ، وقلما يتم الأخذ بأية أساليب أخرى مباشرة كانت أو غير مباشرة<sup>(٢٣)</sup> .

ب - عدم وجود الأجهزة المتخصصة والمخصصة لهذه الوظيفة في معظم هذه النظم ، وخاصة إذا كان الحديث عن أجهزة مركزية للمعلومات ، وعن أنظمة وبرامج محددة تتم على أساسها عمليات التشغيل المختلفة للمعلومات<sup>(٢٤)</sup> .

رابعاً : طبيعة اجهزة التشغيل ذاتها :

وتتحدد اهميتها في مجال موضوع التغذية العكسية باعتبارها مركز الحركة ، ومصدر انبثاقها بالدرجة الأساسية ، وهي مصدر الفعل أولاً ، ووجهة ردة الفعل ثانياً ، وبالتالي فإنها لا بد أن تبقى من اهم المؤثرات التي تتحكم في فعالية التغذية العكسية سلباً أو ايجاباً .

وإن مصدر تأثيرها ، وعناصر الفعالية المشتركة بينها ، وبين محور التغذية العكسية ، يتحدد بالعوامل التالية :

١ - استعدادها للتعامل مع مخرجات التغذية العكسية المختلفة ، ولإعادة تشكيل المواقف والأهداف على أساسها .

٢ - قدرتها على التعامل مع مخرجات التغذية العكسية المختلفة ، وعلى إعادة تشكيل المواقف والأهداف على أساسها . وإن توافر هذين الشرطين يعتمد على عاملين رئيسيين هما :

أولاً : طبيعة البناء الايديولوجي أو القيمي لأجهزة التشغيل ، حيث كلما كان هناك انسجام وتجانس بين هذا البناء ، وبين المناخ القيمي العام ، كلما توافر هذان الشرطان ، والعكس بالعكس .

ثانياً : طبيعة الاستراتيجية العملية التي تأخذ بها هذه الأجهزة .

وكما يلاحظ فإن هنالك نمطين اساسيين في هذا المجال هما :

---

(\*) تجدر الإشارة إلى الاختلاف بين معنى «المشروعية» كما يرد هنا «Legitimacy» وبين «الشرعية» «Legality» ، فالأولى تعني الرضا والقبول في علاقة الأطراف بالمركز أو المواطنين بالسلطة ، والثانية تعني القانونية بغض النظر عن درجة الرضا أو القبول .

١ - النمط الذي يركز على المدخلات ويعتبرها محور اهتمامه ، ومصدر المادة الأساسية لحركته ، وذلك سواء كانت المدخلات نابعة من البيئة الداخلية ، أو الخارجية .

٢ - النمط الذي يركز على المخرجات وذلك بغض النظر عن المطالب المختلفة الواردة عبر المدخلات .

وكما يلاحظ فإن النمط الأول ، وهو النمط السائد في مختلف الإدارات الليبرالية الغربية ، يتمحور حول مطلب « المشروعات والقبول » ، حيث أنه يهتم باهتمامات ومطالب الجهات المختلفة في البيئة الكلية ، ويجعل منها مصدراً لقراراته وأهدافه ، وبالتالي مصدراً لانجازه .

وبالتالي فإن التغذية العكسية في هذا المجال تبرز كأهم المحاور التي توليها هذه الأجهزة اهتمامها ، وذلك حتى تتمكن من ضمان تحقيق التوازن بين مخرجاتها ، ونتائج هذه المخرجات من جهة ، وبين المدخلات المختلفة التي تم التعامل معها . والاهتمام هنا لا بد أن يشمل التغذية العكسية ببعدها الرسمي ، الذي ينبع من البيئة الداخلية بالدرجة الأساسية في صورة تقارير وبيانات مختلفة ، وبعدها غير الرسمي ، المباشر وغير المباشر ، الذي ينبع من البيئة الخارجية في صورة تحديدات لتوجهات ومواقف ما يسمى « الرأي العام » ( الشامل أو الجزئي ) حسب الجمهور صاحب العلاقة بالمخرجات ) ، ازاء المخرجات ونتائج تنفيذها .

اما النمط الآخر ، وهو النمط السائد في معظم البلدان الاشتراكية أو ذات التوجه الاشتراكي ، فإنه يركز بالدرجة الأساسية على عامل الانجاز على اعتبار أنه من وجهة النظر هذه يمثل مصدر « المشروعات والقبول » ، وليس العكس ، وينطلق من فرضية مفادها ؛ إن المطالب النابعة من البيئة لا تمثل سوى الحاجات قصيرة المدى ، في الوقت الذي توجد هناك حاجات استراتيجية لا يمكن تحقيقها عن هذا الطريق ، بينما يمكن بتحقيقها الوصول إلى الحاجات الأولى .

وبالتالي فإن الاهتمام هنا يتركز حول التغذية العكسية الرسمية النابعة من داخل النظام الإداري بالدرجة الأساسية وبصورة مختلفة ، وإن اية اهتمامات بما يتعلق بالتغذية النابعة من البيئة الخارجية لا يكون الا اهتماما يهدف توضيح استراتيجية عملهم ، أو التعبئة الاعلامية المطالبة بقبولها .

وكما يلاحظ فإن التعارض الرئيسي هنا يكمن كما يبدو في عنصر القدرة بالدرجة

الأساسية ، حيث أن عدم القدرة على تحقيق المطالب التابعة من البيئة الكلية أو من ردود الفعل المختلفة قد يفرض تحكما في نموذج الأولويات العامة بغض النظر عن الاستعدادات المختلفة ، وكلما زادت درجة هذه القدرة ، كلما زادت الاستعدادات للتعامل مع كافة مخرجات التغذية العكسية ، والعكس بالعكس .

وبملاحظة الوضع في البلدان النامية بشكل عام ، أو البلدان العربية بشكل خاص ، فإنه يمكن القول بوجود أزمة قدرة حقيقية ومستفحلة ، وتزداد ضراوة مع ازدياد الحاجات والمطالب العامة التي تتضاعف مع كل انجاز حضاري ، ومع كل فشل في تحقيق خطوات انمائية مدروسة وحقيقية . وذلك ناهيك عن الأزمة الأكثر خطراً والتي تكمن في العجز القائم لدى معظم هذه البلدان عن تحديد استراتيجيات العمل واختياراته .

وبالتالي فإنه لا يتوقع أن يكون هناك اهتمام كبير بالتغذية العكسية وخاصة ما يتعلق بالتغذية التابعة من المجتمع ، والمرتبطة بموجهات الرأي العام ، الأمر الذي قد يبقى يخل إلى درجة كبيرة بشروط الفعالية .

خاتمة :

بعد هذا الاستعراض الموجز لمعنى التغذية العكسية ولشروط الفعالية المتعلقة بها ، نصل إلى نتيجة نهائية مفادها . ضرورة إعطاء قدر أكبر من الاهتمام بهذا الموضوع في العملية الادارية في البلدان المختلفة وخاصة في البلدان العربية . مع الحرص أن يكون هذا الاهتمام مصحوباً ، أو مستنداً إلى ، استراتيجية عمل تضمن له واقعيته بالقدر الذي يتمثل في اجهزة متخصصة تتولى تحقيق مثل هذا النشاط بالفعالية المرجوة . وبدون ذلك يبقى التوقع بفشل عملياتنا الادارية وضعف نتائجها وفعاليتها أمراً قائماً .

---

## المراجع

---

- د . أحمد زكي محمد ، د . عثمان لبيب فراج ، علم النفس التعليمي ، طبعة أولى ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، ١٩٦٧ .



- التون مايو، المشاكل الصناعية للمدينة الصناعية ، مترجم ، مبارك إدريس ، دار البناء العربي ، القاهرة ، بلا تاريخ .
- المركز العربي للتطوير الاداري ، اتخاذ القرارات ، سلسلة برامج الادارة العامة ، الخبراء العرب في الهندسة والادارة ، القاهرة ، غير منشور .
- جون غفتر ، شيروود ، التنظيم الاداري ، مترجم د . محمد توفيق رمزي ، خير الدين عبد القوي ، مكتبة النهضة ، القاهرة . ١٩٦٥ .
- د . سعيد محمد عرفة ، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
- عبد المعطي محمد عساف ، المتغيرات الأصلية في عملية التطوير الاداري في البلاد العربية ، ١٩٦٠ - ١٩٧٥ ، جامعة القاهرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ١٩٧٩ .
- د . نادر أبو شيخة ، البرمجة الخطية في التطبيق الاداري ، بحث مقدم للقاء العلمي حول تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، الدوحة ١٩٨٠/٤/٥ ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٠ .
- د . نعيم الرفاعي ، علم النفس الصناعي والتجاري ، المطبعة التعاونية ، دمشق ، ١٩٦٤ .
- Ackoff, R.I., **Management Misinformation Systems**, Management Science, Vol. 14, No. 4, Dec. 1967.
- Glendinning, J.W. and Bulloick, R.E., **MBC in Local Government**, Charles Knight Co. Ltd., London, 1973.
- Halperin, Norton H., **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**, Brooking Institution, Washington, D.C.
- Heady, Ferrel, **Public Administration: A Comparative Perspective**, prentice Hall. Inc. N.Y. 1966.
- Kaufman, Herbert, **Administrative Feed back**, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1973.

- Riggs, Fred. W., **Administration in Developing Countries**, Houghton Mifflin, 1964.
- Sayigh, Yousif, **Development and Democracy**, in William, R. Polk (ed.), **Development Revolution**, Washington, D.C. 1963.
- Simon, Herbert, **A Behavioural Model of Rational Choice; Models of Man**, John Wiley and Sons, Inc. N.Y. 1957.
- Simon, Herbert, **Administrative Behaviour**, McGraw Hill, Co. N.Y. 1950.

## الهوامش

- (١) لاحظ Herbert Kaufman, **Administrative Feed Back**, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1973, PP 4,5.
- (٢) لاحظ James I. McCammy, **Analysis of the Process of Decision Making, Public Administrative Review**, Vol. 7, No 1, 1947, PP. 40-42.
- Herbert, Simon- **Administrative Behavior**, McGraw Hill Co., N.Y. 1950, P. 1.
- (٣) راجع في ابراز اهمية ذلك : جون فغتر، شيروود، التنظيم الاداري، مترجم د. محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٤، ص ٣٣٥، ص ٣٥٠.
- Herbert Kaufman- **Adm. Feed back Op. Cit.** PP. 2-5.
- (٤) لاحظ في أهمية التغذية العكسية.
- (٥) لاحظ جون فغتر وشيروود، المرجع نفسه، ص ٣٤٠.
- (٦) لاحظ جون فغتر وشيروود، مرجع سابق، ص ٣٣٨، ٣٣٩.
- وتجدر الإشارة هنا أن أي نظام من النظم يتضمن مجموعة من القوى، بعضها يحاول أن يشد النظام إلى المحافظة والسكون، وبعضها يحاول أن يشده إلى التغيير والتطويرية. وإن المحصلة العامة لتأثير هذه القوى هي التي تضيف على النظام سمة السكونية أو الحركية. أما ما يتعلق بفكرة التوازن فإنها، كما يتفق عليه، موجودة أساساً في طبيعة النظم، بغض النظر عن درجة حركيتها.
- (٧) بغض النظر عن الشكل العام الذي تصدر به المخرجات فإنها في جميع الأحوال تعبر عن صيغة قرار، سواء كان هذا القرار يتضمن موضوعاً واحداً أو يتضمن مجموعة مواضيع في صورة سياسة عامة أو خطط طويلة أو قصيرة الأجل أو شاملة وبالتالي فإن محور المخرجات يبقى هو القرار بغض النظر عن مضموناته.
- لاحظ Herbert A. Simon- **A Behavioral Model of Rational Choice; Models of Man**- John Wiley and Sons, Inc. N.Y. 1957, PP. 240-242
- أيضاً المركز العربي للتطوير الإداري (TEAM) إتخاذ القرارات - سلسلة برامج الإدارة العامة ص ٣٢.
- جون فغتر وشيروود، مرجع سابق. ص ٣٢، ص ٤٤٣.
- د. نعيم الرفاعي، علم النفس الصناعي والتجاري، المطبعة التعاونية، دمشق، ١٩٦٤، ص ١١٣.

- (٨) المركز العربي للتطوير الإداري - المرجع السابق ص ١٥ - ص ١٦ .  
Glendinning, J.W. and Bullock, R.E. MBO in Local Government. Charles Knight Co. Ltd., London, 1973, PP. 2,3.
- (٩) إن التوسع والتعقيد المعاصر في الانجازات الصناعية والتكنولوجية في البلدان الأكثر تقدماً ظل يقي اعتبارات السلامة ضمن أولى أولويات تصميم الهدف الجيد . وخاصة أن المخاطر التي أصبحت ترتبط بالأهداف العامة أو الأساسية فيها أصبحت مخاطر جسيمة ، وقد تهدد البشرية بأكملها وليس قطاعاً أو بلداً واحداً . أما ما يتعلق بشرط القبول فقد اتضح أن معظم هذه البلدان وخاصة الليبرالية منها قد حقق هذا الشرط بداية ، ومن ثم كان ذلك سبباً في تحقيق فعاليات الانجاز . . أما في المجتمعات الاشتراكية فإن القبول قد جاء نتيجة للتقدم على منحي الانجاز .  
لاحظ عبد المعطي عساف - المتغيرات الأصلية في عملية التطوير الإداري في البلاد العربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ١٦١ .
- (١٠) بخصوص الوضع في البلدان العربية ، لاحظ المرجع نفسه ، ص ٢٠٥ .  
Sayigh, Yousif, Development and Democracy- in Williams R. Polk (ed.), Development Revolution, Middle East Institution, Washington D.C. 1963 PP. 123. 124
- (١١) لاحظ Morton H. Halperin- Bureaucratic Politics and Foreign policy- Brookings Institution, Washington D.C.- Chap. 15.
- واخذت الفكرة من P. 2 Cit. O.P. Herbert Kaufman .
- (١٢) لاحظ التون مايو - المشاكل الصناعية للمدينة الصناعية مترجم مبارك إدريس ، دار الفكر العربي بالقاهرة ، بلا تاريخ ، ص ٥٥ .  
أيضاً د . احمد زكي محمد ، د . عثمان لبيب فراج ، علم النفس التعليمي ، طبعة أولى ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، ١٩٦٧ ، ص ١٢٧ .
- (١٣) لاحظ Ferrel Heady, Public Adm. Acomparative Perspective, Prentice Hall, Inc., N.Y. 1966, P. 71 Fred. W. Riggs, Administration in Developing Countries, Houghton Mifflin, 1964, PP. 230231
- Ferrel Heady- Op. Cit.- PP. 69-73.
- (١٤) د . نادر ابو شيخة ، البرمجة الخطية في التطبيق الإداري ، بحث مقدم للقاء العلمي حول تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، الدوحة ، ابريل ١٩٨٠ ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ص ٣٥ .  
Ferrel Heady- O.P. Cit PP., 69-73
- (١٥) لاحظ
- (١٦) ا . د . سعيد محمد عرفة ، نظم المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٤ ، ص ٢٩ .
- (١٧) المرجع نفسه ، ص (١٨)
- (١٨) فغتر وشيروود ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣٤٥ .
- (١٩) على الرغم من أهمية هذا الشرط إلا أن واقع الحال كما يقول Ackoff يؤكد على أن هذه ليست المعضلة الحقيقية . والمعضلة هي في وجود كميات كبيرة من المعلومات غير الملائمة ، وبصورة قد تخلق فوضى وغموضاً في الموقف العام .  
Ackoff R.L. Monâgement Misinformation Systems, Management Science, Vol. 14, No 4, December 1967, PP. 147- 156.
- (٢٠) لاحظ د . سعيد محمود عرفة ، مرجع سابق ، ص ١٥ - ص ١٨
- (٢١) إن هذا لا يعني تميز مختلف النظم الادارية ، جزئية أو كلية ، بأنظمة متقدمة ومتطورة للمعلومات ، أو أن

التغذية العكسية باستمرار تتم على أساس موضوعي وفعال فاحيانا ما يلاحظ أن الاعتبارات الشخصية تلعب دوراً أساسياً في ذلك .

Herbert Kaufman- Op. Cit. P.6

لاحظ

( ٢٢ ، ٢٣ ) تؤكد الدراسة المشار اليها مسبقا عن المشروعات العامة في الأردن على هذه النتيجة ، وعلى أن هناك عدم اكتراث كبير بمتابعة القرارات وعمليات تنفيذها ، وذلك دون وجود أسباب محددة وحقيقية لذلك سوى « التخلف الاداري » وعدم وجود النظام الذي يفرض ذلك . وإن الحالات التي يحدث فيها متابعة أو تغذية معينة ، هي حالات قليلة تعتمد في حوالي ٣٧,٥٪ منها على أسلوب المتابعة الشخصية ، و٣٣,٣٪ منها تعتمد على أسلوب التقارير أو المكاتبات الشخصية و٢٥٪ منها تعتمد على أسلوب المناقشة الدورية للقائمين على التنفيذ .

(٢٤) يلاحظ المرجع نفسه ص ٣٧ .

وتجدر الإشارة هنا أن المنظمة العربية للعلوم الادارية قد ابرزت فكرة انشاء شبكة عربية للمعلومات يتم من خلالها تعريف كل بلد عربي بما يتم انجازه وتبنيه على مستوى الادارة العامة في البلدان الأخرى ، وذلك لتبادل الخبرات والمعارف في المجالات الأساسية . ورغم اقرار ذلك من مجلس ادارة المنظمة الا أن التحرك فيه لم يزل بطيئا ومتعثراً لأسباب لا يتسع المجال لذكرها . وتجدر الإشارة أيضاً أن الحكومة المصرية قامت في مرحلة سابقة ضمن احدى حكوماتها بانشاء وزارة الرقابة الادارية التي تهدف إلى تحقيق نوع من المتابعة لأعمال الجهاز الاداري ، الا أن هذا لا يمكن الاعتماد به كمؤشر على وجود جهاز او نظام للمعلومات . وخاصة أنه تم الغاء هذه الوزارة فيما بعد .



## **Feedback and effectiveness conditions**

**A. Assaf**

---

This article aims at shedding light on the subject of feedback and its importance in the administrative process as well as the conditions for its effectiveness. The concept of feedback and its positive and negative aspects will be clarified, showing the importance of both aspects in making the administrative process both effective and dynamic.

The researcher goes on to clarify the conditions of feedback effectiveness related to administration processes from the following dimensions:

- I- Outputs.
- II- Internal Environment of the Organization.
- III- The Feedback Units and its Methods.
- IV- The Operating Units.

The article touches upon several points of comparison between to developed nation and Arab and developing nations with respect to most of the points dealt with.