



**التغذية العكسية : مدخل لتطوير المنظمات**  
**Feedback: an approach into the development of organizations**

إعداد

**أ.د/ مدحت محمد أبو النصر**  
**Prof. Medhat Mohamed Abu Al-Nasr**  
أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع - جامعة حلوان

*Doi: 10.21608/jinfo.2022.251809*

٢٠٢٢ / ٤ / ١٧	استلام البحث
٢٠٢٢ / ٥ / ١٥	قبول النشر

أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٢). التغذية العكسية : مدخل لتطوير المنظمات . *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، مج ٣ ع (٨)، ١٠ - ٢٠.

<https://jinfo.journals.ekb.eg/>

## التغذية العكسية : مدخل لتطوير المنظمات

### المستخلص :

يعتبر مفهوم التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة أو المعكوسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ، غير أن هذا المفهوم لم يلقي اهتماما كبيرا من الإداريين بالشكل المكافئ لأهميته. ومن خلال مراجعة الأدبيات سواء العربية أو الأجنبية المتعلقة التغذية العكسية من منظور مهنة الإدارة وجد أنها نادرة ، وبالتالي فنحن بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة والتأليف في هذا الموضوع الهام. ولقد أشارت بعض البحوث والدراسات إلي عدم الاهتمام بثقافة وسلوكيات التغذية العكسية لدي الغالبية العظمي من المدراء والمنظمات. مع أنه من المهم أن تكون هذه الثقافة وهذه السلوكيات جزءا رئيسيا في ثقافة وسلوكيات كل المنظمات بلا استثناء أي كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تعمل به ... وذلك نظرا لأهمية التغذية العكسية في تحسين أداء العاملين وتحسين أداء المدراء والاستجابة لاحتياجات ومشكلات العملاء وتحسين المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وتعزيز قدرة المنظمة علي التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة وتطوير نفسها. أيضا التغذية العكسية هي أحد المجالات الهامة الضرورية في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه والتطوير وتحسين المدخلات والتقييم والتقويم ... سواء علي مستوي الفردي أو التنظيمي. والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم التغذية العكسية ، وذلك من التعريف ، وعرض بعض الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة ، ووظائف وأهمية التغذية العكسية ، والتغذية العكسية والمرحلة التقويمية ، والتغذية العكسية بزواوية ٣٦٠ درجة ، ومصادر ووسائل وأدوات التغذية العكسية ، والثقافة والسلوكيات غير الجيدة في موضوع التغذية العكسية ، وعوامل أو شروط نجاحها. وفي نهاية البحث تم تقديم بعض التوصيات والتي يمكن عند تنفيذها اعطاء مزيد من الاهتمام والوقت والجهد لعملية التغذية العكسية كمدخل هام ورئيسي في تطوير المنظمات.

**الكلمات المفتاحية :** تعريف التغذية العكسية ، ووظائف التغذية العكسية ، أهمية التغذية العكسية ، أنواع التغذية العكسية ، مصادر التغذية العكسية.

### **Abstract:**

The concept of feedback is one of the modern administrative concepts that emerged in the second half of the twentieth century, but this concept did not receive much attention from administrators in the form equivalent to its importance. By reviewing the literature, whether arabic or foreign, related to feedback from the perspective of the management profession, it was found that it is rare, and therefore we need more research studies and authorship on this important subject.

Some research studies have indicated a lack of interest in the culture and behaviors of feedback among the vast majority of managers and organizations. Although it is important that this culture and these behaviors be a major part in the culture and behaviors of all organizations, without exception, regardless of their type, size or sector in which they operate ... due to the importance of feedback in improving the performance of employees, improving the performance of managers, responding to customer needs and problems and improving products Whether it is goods or services and enhancing the organization's ability to adapt and conform to the surrounding environment and develop itself. Also, feedback is one of the important areas necessary in planning, controlling, directing, developing, improving inputs, assessment and evaluation ... whether at the individual or organizational level. The current research aimed to shed light on the concept of feedback, through the definition, and presentation of some arabic and foreign literature related to, the functions and importance of feedback, feedback and the planning stage, 360-degree feedback, sources, means and tools of feedback, bad culture and behaviors on the subject of feedback, factors or conditions for its success. At the end of the research, some recommendations were presented, which, when implemented, could give more attention, time and effort to the process of feedback as an important and main approach into the development of organizations.

**key words :** feedback definition, functions of feedback, importance of feedback, types of feedback, sources of feedback.

مقدمة :

بعض الكتابات أشرت إلي أن أول من وضع مفهوم التغذية العكسية Feedback هو نوبرت واينر Neubert Weiner في العام 1948م ، وكان التركيز علي معرفة النتائج التي تحققت من بعد عملية تنفيذ المهام المستهدفة أو الأعمال المطلوبة.

ثم أصبح مفهوم التغذية العكسية من المفاهيم المتداولة في مختلف المهن والعلوم والمجالات ، مثل : الإدارة والتخطيط والاقتصاد والهندسة والتربية وعلم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والاتصالات...

ويعتبر مفهوم التغذية العكسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ، غير أن هذا المفهوم لم يلقي اهتماما كبيرا من الإداريين بالشكل المكافيء لأهميته.

ومن خلال مراجعة الأدبيات سواء العربية أو الأجنبية المتعلقة التغذية العكسية من منظور مهنة الإدارة وجد أنها نادرة ، وبالتالي فنحن بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة والتأليف في هذا الموضوع الهام.

ولقد أشارت بعض البحوث والدراسات إلي عدم الاهتمام بثقافة وسلوكيات التغذية العكسية لدي الغالبية العظمي من المدراء والمنظمات. مع أنه من المهم أن تكون هذه الثقافة وهذه السلوكيات جزءا رئيسيا في ثقافة وسلوكيات كل المنظمات بلا استثناء أي كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تعمل به ... وذلك نظرا لأهمية التغذية العكسية في تحسين أداء العاملين وتحسين أداء المدراء والاستجابة لاحتياجات ومشكلات العملاء وتحسين المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وتعزيز قدرة المنظمة علي التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة وتطوير نفسها...

أيضا التغذية العكسية هي أحد المجالات الهامة الضرورية في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه والتطوير وتحسين المدخلات والتقييم والتقويم ... سواء علي مستوي الفردي أو التنظيمي.

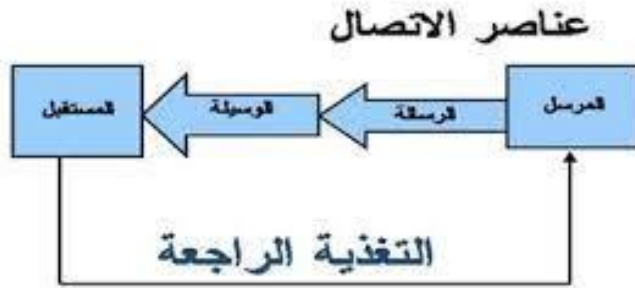
والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم التغذية العكسية ، وذلك من التعريف ، وعرض بعض الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة ، ووظائف وأهمية التغذية العكسية ، والتغذية العكسية والمرحلة التقويمية ، والتغذية العكسية بزواوية ٣٦٠ درجة ، ومصادر ووسائل وأدوات التغذية العكسية ، والثقافة والسلوكيات غير الجيدة في موضوع التغذية العكسية ، وعوامل أو شروط نجاحها.

وفي نهاية البحث تم تقديم بعض التوصيات والتي يمكن عند تنفيذها اعطاء مزيد من الاهتمام والوقت والجهد لعملية التغذية العكسية كمدخل هام ورئيسي في تطوير المنظمات.

**تعريف التغذية العكسية :**

يمكن رصد كل الترجمات العربية لمفهوم Feedback : التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة أو المعكوسة. وهذا المصطلح مكون من كلمتين هما : تغذية Feed وهي هنا بمعنى تغذية معلوماتية ، و للخلف أو للعكس Back وهي هنا أطلق عليها هكذا لأن اتجاه هذه المعلومات هو عكس اتجاه الحركة أو العملية الذي كان يسير من المدخلات إلي

العمليات التحويلية إلى المخرجات ، فنجد أنه صار في اتجاه معاكس من المخرجات إلى المدخلات.  
وكل مهنة أو علم تربي التغذية العكسية من منظور معين إلا أن كل تعريفات هذه المهن والعلوم لعملية التغذية العكسية تتفق في مضمون أو جوهر هذه العملية.  
فعلي سبيل المثال تربي نظرية الاتصال Communication Theory التغذية العكسية بأنها هي استجابة أو رد فعل المستقبل أو المتلقي للرسالة التي أرسلها المرسل ، مما يساعد في معرفة مدى قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل.



رسم توضيحي (١) عناصر عملية الاتصال

وفي ضوء نظرية الأنساق الاجتماعية Social Systems Theory ونموذج المدخلات والمخرجات Inputs and Outputs Model فإن التغذية العكسية هي الاتصالات بين المخرجات والمدخلات ، وهي المعلومات عن طبيعة وخصائص المخرجات التي يتم إرسالها إلى المدخلات بهدف تحسين وتدعيم وتعزيز وتقوية المدخلات ، بما يساهم في تحسين المخرجات وتطوير المنظمة.



رسم توضيحي (٢) التغذية العكسية

ويعرف علم الاقتصاد Economic التغذية العكسية بأنها مصطلح للبيانات المرتدة من العميل في السوق نتيجة لتقديم الخدمة أو بيع السلعة. وهي بيانات توضح لرجال البيع مستوى أداء الخدمة أو جودة السلعة.

وفي مهنة التربية Education يقصد بالتغذية العكسية المعلومات المرتبطة بالنتائج التي حققها الطالب في الامتحانات أو الاختبارات والتي يتم إرجاعها للطالب بهدف أن يعرف مستواها وجوانب القوة والضعف لديه ، بهدف أن يحسن من مستواه ودرجاته في الامتحانات أو الاختبارات التالية. وبكلمات أخرى هي إعلام الطالب سواء بشكل شفوي أو مكتوب بنتيجة تعلمه من خلال تزويده بمعلومات عن سير أدائه بشكل مستمر ، لمساعدته في تثبيت ذلك الأداء ، إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح ، أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل.

وفي مهنة الخدمة الاجتماعية Social Work يقصد بالتغذية العكسية استجابة العميل لكلام واتجاهات وسلوكيات الأخصائي الاجتماعي ، مما يساعد الأخير علي معرفة درجة فهم وتقبل واستجابة العميل لما يقوم به الأخصائي الاجتماعي من أدوار مهنية تهدف إلي مساعدة العميل علي اشباع حاجاته وحل مشكلاته. أيضا تري مهنة الخدمة الاجتماعية التغذية العكسية علي أنها تلك الدروس المستفادة سواء كانت ايجابية أو سلبية من تنفيذ نشاط أو برنامج أو خطة ، والاستفادة منها عند تنفيذ أي نشاط أو برنامج أو خطة جديدة في المستقبل.

#### تعريف التغذية العكسية من منظور إداري :

- يمكن تعريف التغذية العكسية من منظور إداري Managerial Perspective كالتالي:
- 1- عملية تزويد العاملين بمستوي الأداء لديهم بهدف التحفيز لتحقيق مستوي أعلى من الأداء والانتاجية ولتصحيح الأخطاء التي وقعوا فيها ( تغذية عكسية موجهة نحو العاملين ).
  - 2- عملية تزويد المدير بمعلومات عن العاملين ومستوي أدائهم وعن المهام والأعمال ودرجة تنفيذها وعن الأخطاء والمشكلات في العمل ... بما يساعده ذلك في متابعة هذه الأمور والتدخل لتحسين هذه الأحوال ( تغذية عكسية موجهة نحو المدير ).
  - 3- عملية تلقي أفكار وآراء ومقترحات وشكاوي العملاء والاستجابة لها ( تغذية عكسية قادمة من العملاء ).
  - 4- عملية توفير الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة من عملية تنفيذ مشروع أو برنامج أو نشاط بواسطة المنظمة ، وذلك حتي تستفيد هذه المنظمة من هذه الدروس والخبرات عند تنفيذ مشروع أو برنامج أو نشاط في المستقبل ، وبالتالي تكون حريصة علي تكرار الجوانب الايجابية وعدم الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى ( تغذية عكسية موجهة نحو المنظمة ).

#### بعض الأدبيات عن التغذية العكسية من منظور إداري :

في حدود علم الباحث يمكن القول بأن الأدبيات ( سواء كانت كتب أو بحوث أو دراسات ) عن التغذية العكسية نادرة في مختلف العلوم والمهن ، ومنهم مهنة الإدارة. ومن الكتب الاجنبية المتاحة عن التغذية العكسية في مهنة الإدارة ، نذكر :

- 1- Harvard Business School . (2014). *Giving Effective Feedback*. Boston : Harvard Business School Press. اعطاء تغذية عكسية فعالة
- 2- Johan , Karl & et.al. (2008) .*Feedback Systems* . USA : Princeton University Press. نظم التغذية العكسية
- 3- Mehay , Ramesh & Eisner , Maggie . (2012) .*What You Need to Know about Feedback* . London : CRC Press. ماذا تحتاج معرفته عن التغذية العكسية
- 4- Stone , Douglas & Heen , Sheila . (2015) . *Thanks for the Feedback* . London : Penguin Books Ltd. الشكر للتغذية العكسية
- 5- Hirsch , Joe . (2017) .*The feedback Fix* . USA : Rowman Press. التغذية العكسية تُصلح

ومن الكتب الأجنبية المترجمة عن التغذية العكسية في مهنة الإدارة ، نذكر :

- ١- إدواردز ، مارك وأيوين ، آن . (١٩٩٨) . *نظم التغذية العكسية* . القاهرة : خلاصات ، شعاع ، الشركة العربية للإعلام العلمي.
- ٢- أر. فاينزل ، سلون . (٢٠٠٩) . *التغذية الراجعة الناجحة* . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بديي.
- ٣- ج. بورون ، راؤول ، ماك دونالد ، دانا . (٢٠١٠) . *تقديم التغذية الراجعة للمؤسسين* . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بديي.
- ٤- كير كلاند ، كارن ، مانوغيان ، سام . (٢٠١١) . *التغذية الراجعة المستمرة وكيف تستخدمها* . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بديي.

ومن البحوث والدراسات الاجنبية عن التغذية العكسية في مهنة الإدارة ، نذكر :

- 1- Ramaprasad , Arkalgud . (1983) . “ On the Definition of the Feedback “ , *Behavioral Science Journal* . Vol.28 , Issue 1 , Jan. في تعريف التغذية العكسية
- 2- Hattie , John & Timperley , Helen . (2007) . “ The Power of Feedback “ , *Review of Education Research Journal* , March 1. قوة التغذية العكسية
- 3- Peiperl , Maury . (2012) . "Getting 360-Degree Feedback " , *Harvard Business Review* . April. الحصول علي تغذية عكسية بزواية ٣٦٠ درجة
- 4- DeNist , Angelo S. & Smith , Caitlin E. (2015) . “ Feedback “ , *Organizational Behavioral Journal* . Vol.11 , Jan. التغذية العكسية

- ومن البحوث والدراسات العربية عن التغذية العكسية في مهنة الإدارة ، نذكر :
- ١- عبد الرزاق ، محمد ناصر . (٢٠٠٣) . **استخدام نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة لتقييم مستوى أداء الخدمة العامة في ماليزيا** . ماليزيا : رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا للإدارة ، جامعة أوتار .
  - ٢- الياصي ، أحمد مداوس . (٢٠٠٥) . " مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي ، مراجعة لبعض الأدبيات الغربية " . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** . الكويت : جامعة الكويت ، مجلد ١٢ ، العدد ٣ .
- وظائف التغذية العكسية :**

للتغذية العكسية وظائف عديدة منها :

#### **أولاً : وظيفة إخبارية أو إعلامية Information or News Function**

وهي نقل وإعلام وتوضيح نتائج الأداء أو المهام أو الأعمال أو المشروعات ، ودرجة تحقيق ذلك ، وما هي الدروس المستفادة والتجارب المُتعلّمة أو المكتسبة .

#### **ثانياً : وظيفة تعزيزية أو تدعيمية Supporting Function**

وهي تشجع المرسل أو المدير أو العاملين أو المنظمة ككل علي تكرار السلوكيات الناجحة والأداء المتميز في المهام أو الأعمال أو المشروعات المستقبلية .

#### **ثالثاً : وظيفة تقييمية Evaluative Function**

وهي تقييم الأداء أو المهام أو الأعمال أو المشروعات ، بما يساهم في تحسين المدخلات والذي يؤدي بدوره إلي تحسين كل من العمليات التحويلية والمخرجات .

#### **أهمية التغذية العكسية :**

للتغذية العكسية علاقة قوية بموضوعات مثل التكيف والتلاؤم والاتصال . وتعتبر التغذية العكسية أداة رئيسية في تحقيق النمو والتعليم والتعلم . كما تعتبر التغذية العكسية مدخل جوهري لتطوير المنظمات سواء علي المستوي الفردي أو التنظيمي .

فعلي سبيل المثال فإن تزويد المدير للعاملين معه بالتغذية العكسية يمكن أن يساهم إسهاماً كبيراً في زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإدارية ، واندماج العاملين في المواقف والخبرات الإدارية . لهذا فإن المدير الذي يقدم التغذية العكسية يساهم في تهيئة جو أو مناخ تنظيمي يسوده الإحترام والثقة والأمان بين العاملين معه . كما يساعد علي ترسيخ الممارسات الديمقراطية ، واحترام الذات لديهم ، وتطوير المشاعر الإيجابية نحو قدراتهم التنفيذية .

وتساعد التغذية العكسية الايجابية العاملين على النمو من خلال جعلهم أكثر سعادة وأكثر إنخراطاً في العمل ، بل ستجعلهم يقدمون أفضل أداء لديهم ، وخدمة أفضل للعملاء ، مما يؤدي إلى مزيد من الأرباح وتحقيق أهداف المنظمة ، لذا من مصلحة أي منظمة أن تأخذ عملية التغذية العكسية على محمل الجد .

وتعتبر التغذية العكسية أداة للتطوير المستمر لأي منظمة ، حيث أنها وسيلة لوضع الاستراتيجيات التصحيحية وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات والعلاقات ...

ومما تقدم يمكن إجمال أهمية التغذية العكسية على النحو التالي :



- ١- تعمل التغذية العكسية على إعلام العاملين بنتيجة عملهم ، سواء أكانت صحيحة أم خاطئة.
- ٢- تدعيم السلوكيات والنتائج الإيجابية لديهم.
- ٣- توضيح السلوكيات والنتائج السلبية لديهم وكيفية تصحيح ذلك وعدم تكراره مرة أخرى.
- ٤- توجيه العاملين نحو أدائهم ، فتبين لهم الأداء المتقن ليتم تثبيته ، والأداء غير المتقن ليتم تجنبه أو حذفه أو تعديله.
- ٥- تعزيز قدرات ومهارات العاملين ، وتشجيعهم على الإستمرار في عملية التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
- ٦- تحسين مستوى الدافعية لدي العاملين فيما يتعلق بعملية التعلم التنظيمي والإنجاز في العمل.

٧- وسيلة لكسب ثقة العملاء... لأنهم سيشعرون بعناية المنظمة بالاهتمام بأرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم وشكواهم وبتلبية احتياجاتهم...  
**التغذية العكسية والمرحلة التقييمية :**

يمكن تقسيم مراحل العمل إلى عدة مراحل هي كالتالي :

١- المرحلة التمهيديّة

٢- المرحلة التخطيطية

٣- المرحلة التنفيذية

٤- المرحلة التقييمية.

وكل مرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات. وبالنسبة للمرحلة التقييمية Stage Evaluation فإنها تشتمل على أربع خطوات هي كالتالي :

١- خطوة المتابعة Following Up

٢- خطوة التقييم Assessment

٣- خطوة التقييم Evaluation

٤- خطوة التغذية العكسية Feedback

وهذا معناه أن التغذية العكسية هي إحدى خطوات المرحلة التقييمية ، وتأتي بعد القيام بخطوات تسبقها هي : المتابعة والتقييم والتقييم. وليس معني وجود خطوة التغذية العكسية في نهاية سلسلة أو مراحل العمل أنه لا يتم تقديم التغذية العكسية أو الحصول على معلوماتها إلا في نهاية هذه السلسلة أو هذه المراحل ( التغذية العكسية النهائية أو الختامية ) ، بل إن هناك أيضا تغذية عكسية متلازمة أو متزامنة مع جميع مراحل العمل وخطواته.

**التغذية العكسية بدرجة ٣٦٠ درجة :**

التغذية العكسية بدرجة أو بزاوية ٣٦٠ درجة يقصد بها ردود الفعل متعددة المصادر أو تقييم المصادر المتعددة ، حيث يتم تقييم الموظف أو العامل من خلالها جمع ردود الفعل من أكثر من طرف ( مثل : الرئيس المباشر ، الزملاء ، مرؤوسي الموظف ،

العملاء أو الجمهور ، ...). بالإضافة إلى التقييم الذاتي من قبل الموظف أو العامل لنفسه. وبعد جمع كل هذه التقييمات من كل هذه الأطراف يتم أخذ المتوسط الحسابي لها ، فيكون هذا هو تقييم الموظف أو العامل.

ويقترح الباحث أن يدخل ضمن هذا التقييم خطابات الشكر والتقدير التي حصل عليها الموظف أو العامل ، والشكاوي التي جاءت في حقه. علي أن يتم وضع نظام درجات لمثل هذه الخطابات أو الشكاوي.

وتشير العديد من البحوث والدراسات إلى أن استخدام التغذية العكسية بدرجة ٣٦٠ درجة يساعد على تحسين أداء العاملين لأنه يساعد من يقوم بعملية تقييم الأداء على معرفة وجهات نظر متعددة ومتنوعة لأداء هؤلاء العاملين بشكل جماعي ( وليس فردي ) وأقرب إلى الموضوعية.

#### أنواع التغذية العكسية :

للتغذية العكسية أنواع أو أشكال أو صور أو أنماط كثيرة ومتعددة ومتنوعة ، ومعظم الكتابات والأدبيات في الموضوع تصنف هذه الأنواع وفق أبعاد ثنائية القطب. التصنيف الأول : يقسم التغذية العكسية إلى تغذية عكسية من النوع السهل الذي يتمثل في : نعم أو لا. وتغذية عكسية أكثر تعقيدا وتعمقا ، كتقديم معلومات تصحيحية للمدخلات والمرسل والمنظمة...

التصنيف الثاني : يقسم التغذية العكسية حسب شكل معلوماتها إلى : شفوية أو مكتوبة. فقد يتم تقديم التغذية العكسية على شكل معلومات شفوية أو علي شكل معلومات مكتوبة.

التصنيف الثالث : يقسم التغذية العكسية إلى فردية وجماعية. ويقصد بالأولي تزويد كل موظف أو عامل علي حده بالمعلومات عن أداءه ، مما يساعده علي تحسين هذا الأداء وتصحيح أخطائه... بينما يقصد بالثانية تزويد مجموعة من العاملين في وقت واحد بالمعلومات المتعلقة بأدائهم ، مما يساعدهم علي تحسين الأداء وتصحيح أخطائهم.

التصنيف الرابع : يقسم التغذية العكسية إلى إيجابية أو سلبية. ويقصد بالأولي تقديم معلومات عن الايجابيات والانجازات ومناطق القوة بما يساهم في تعزيز الأداء علي المستوي الفردي والتنظيمي. وبالتالي فإن التغذية العكسية الايجابية تؤكد على السلوك المستقبلي الذي من شأنه تحسين الأداء في المستقبل.

وتساعد التغذية العكسية الإيجابية في مكان العمل على الشعور بالتقدير وبناء الولاء للمنظمة ورفع الروح المعنوية لدي العاملين وتدعيم ثقتهم في أنفسهم والشعور بدافع أكبر للعمل، كما تعزز من السلوكيات الحيدة والتطوير المهني. أما التغذية العكسية الإيجابية التي يقدمها العملاء، فتعد أحد أكبر العوامل في جذب عملاء جدد وكسب ثقة الموجودين حاليًا. بينما يقصد بالتغذية العكسية السلبية تقديم معلومات عن السلبيات والإخفاقات والأخطاء والسلوكيات السلبية ومناطق الضعف بما يساهم في تصحيح هذه الأمور وعدم الوقوع فيها مرة أخرى أو عدم تكرارها مرة أخرى في المستقبل.

ويمكن أن تؤدي التغذية العكسية السلبية من مدير العمل للعاملين ، إلى الشعور بالإحباط والهجوم والتقليل من قيمتهم وجهودهم في العمل وانخفاض روحهم المعنوية وقلة ثقتهم في أنفسهم...، لذا يُنصح دائماً بتجنب المصطلحات السلبية واستخدام البناء بدلاً من ذلك ، والتركيز على الأداء وليس على الشخصية ( أنتقد النتيجة وليس الشخص ) ، وضرورة مراعاة مشاعر العاملين عند تقديم تغذية عكسية سلبية لهم ( الحساسية عند اعطاء التغذية العكسية السلبية ) ، واختيار الوقت والمكان المناسبين عند تقديم التغذية العكسية... أما التغذية العكسية السلبية ومصدرها العملاء، فيجب الاعتذار لهم ، والرد عليهم في أسرع وقت ، والاعتراف بالمشكلة وليس انكارها أو التهرب منها أو تجاهلها أو إلقاء اللوم على العملاء ، مع ضرورة التأكيد على حلها في أقل وقت ممكن ، ...

التصنيف الرابع : يقسم التغذية العكسية حسب زمن تقديمها إلي : فورية أو مؤجلة. ويقصد بالأولي تقديم المعلومات بشكل فوري للمرسل بعد تقديم الرسالة من قبله ، أو للعاملين بعد أداء العمل المطلوب منهم مباشرة ،... أما التغذية العكسية المؤجلة هي التي تعطى للمرسل بعد مرور فترة زمنية من تقديم رسالته للمستقبل ، أو التي تعطي للعاملين بعد على إنجاز المهمة المطلوبة منهم ، ... وقد تطول هذه الفترة أو تقصر حسب الظروف.-

التصنيف الخامس : يقسم التغذية العكسية حسب التزامن مع الإستجابة. فقد تكون التغذية العكسية إما متلازمة ( متزامنة ) أو نهائية ( ختامية ). ويقصد بالأولي تقديم المعلومات للمرسل أو للعاملين ... أثناء عملية الاتصال أو أثناء العمل والأداء أو أثناء تنفيذ المشروع... بينما يقصد بالثانية تقديم المعلومات بعد عملية الاتصال أو بعد الانتهاء من العمل والأداء أو بعد تنفيذ المشروع...

التصنيف السادس : يقسم التغذية العكسية من حيث معدل السرعة أو الحركة ، إلي سريعة أو بطيئة أو متأخرة.

التصنيف السابع : يقسم التغذية العكسية من حيث درجة الرسمية ، إلي رسمية وغير رسمية. فيمكن أن تحدث التعليقات غير الرسمية في أي وقت في أثناء العمل، لأنها شيء يظهر تلقائياً في ذات اللحظة، ولا يمكن لهذا الشيء الانتظار حتى وقت التقييم. لذلك لا بد من وجود علاقة قوية مع العاملين ، تسمح بالتوجه إليهم بالحديث بشكل فعال في أي وقت خلال عملهم، بهدف توجيههم لما هو مناسب وصحيح.

التصنيف الثامن : يقسم التغذية العكسية من حيث الطرف المتلقي للتغذية العكسية والمستفيد منها إلي : تغذية عكسية للموظف أو للعامل ، وتغذية عكسية للمدير ، وتغذية عكسية للعملاء، وتغذية عكسية للمنظمة ككل ، ...

التصنيف التاسع : يقسم التغذية العكسية من حيث مصدرها إلي : تغذية عكسية من الموظف أو العامل ، تغذية عكسية من المدير ، تغذية عكسية من العملاء ، تغذية عكسية من المجتمع أو البيئة المحيطة بالمنظمة ، ... وبكلمات أخرى تغذية عكسية من مصادر داخلية ( مثل : العاملون والمدراء وقادة المنظمة والإدارات والفروع ... ) ومن مصادر خارجية ( مثل : العملاء والموردون والمنافسون والحكومة والبيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع ككل...).

التصنيف العاشر : التغذية العكسية من حيث اتجاهها ، تغذية عكسية هابطة من أعلي إلي أسفل ( مثل : من المدير إلي العاملين ) وتغذية عكسية صاعدة ( مثل : من العاملين إلي المدير ) .

#### مصادر التغذية العكسية :

هناك مصادر عديدة ومتنوعة للتغذية العكسية ، وعلي المديرين معرفة هذه المصادر وإدراك أهميتها والاهتمام بالاستفادة منها ، من هذه المصادر :  
أولا : المصادر الداخلية ، مثل : العاملون والمدراء والقادة داخل المنظمة ومختلف الإدارات والفروع.  
ثانيا : المصادر الخارجية ، مثل : العملاء والموردون والمنافسون والحكومة والبيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع ككل.  
والتالي شرح موجز لأحد هذه المصادر :

#### • العملاء :

العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو المنتفعين أو المستفيدين أو الجمهور أي كانت التسمية مصدر خارجي رئيسي ومهم جدا للتغذية العكسية لأي منظمة تريد أن تحافظ علي عملائها وأن يستمروا معها وأن تزيد من عددهم. وعلي أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه أن تكون حريصة علي التعرف علي آراء وفكار ومقترحات ورغبات واحتياجات ومشكلات العملاء وعلي قياس درجة رضائهم عن منتجات المنظمة وعن اسلوب التعامل معهم...

واقترح سكوت سميث Scott Smith (١٩٩٠) بعض الطرق الذكية لتحويل التغذية العكسية التي نحصل عليها إلي أداة مفيدة لتحليل وتحسين رضا العملاء ، حيث عرض أربعة عوامل رئيسية لقياس رضا العملاء هي كالتالي:

١- الجودة المدركة Perceived quality

٢- ولاء العميل Loyalty

٣- رأي العميل في السلعة أو الخدمة المقدمة The Opinion of the client in the Product or Service Provided

٤- نية إعادة الشراء مرة أخرى أو إعادة الاستفادة أو إعادة الاستخدام Intention to repurchase

ومن محاولات قياس رضا العملاء للحصول علي التغذية العكسية المطلوبة ما يطلق عليه مؤشر الترويج الصافي Net Promotion، حيث من خلال معرفة مدى احتمالية أن يوصي لك العميل أو المستفيد بأصدقاء أو أقارب أو جيران أو معارف له بالتعامل مع منظمك، بمعنى أن تسأل العميل أن يقدم لك عدد من ١ إلي ١٠ من أصدقاءه وأقاربه وجيرانه ومعارفه يمكن الاتصال بهم حتى يصبحوا عملاء أو مستفيدين جدد لمنظمتك، وعندما تستقبل الإجابات، بإمكانك أن تكتشف ما إذا كان العملاء يميلون لان يوصوا بمنتكج أم لا باستخدام المعيار التالي:

١- الذين يقومون باختيار من ٨ إلى ١٠ هم العملاء المروجون لك .  
٢- الذين يقومون باختيار من ٦ إلى ٧ هم الذين لا يرجون للمنتج .  
٣- الذين يقومون باختيار أقل من ٦ هم الذين لا يعجبهم منتجك .  
وفي ضوء ما سبق يمكن وضع المعادلة التالي التي يمكن الاسترشاد بها في قياس رضا العملاء من منتجات المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات :

رضا العملاء عن المنتج = الرضا عن المنتج + الرضا عن سعر أو رسوم المنتج + الرضا عن مقدم المنتج + الرضا عن أسلوب تقديم المنتج + الرضا عن المنظمة التي تقدم المنتج .  
ويمكن استخدام وسائل وأدوات عديدة للحصول علي التغذية العكسية من العملاء ، منها :  
تطبيق بعض الاستطلاعات والاستبيانات علي بعض العملاء ، وتنظيم بعض المقابلات ، وترتيب بعض الزيارات الميدانية لهم ، وتنظيم بعض الاجتماعات لهم داخل المنظمة ، وصندوق الشكاوى والمقترحات ، أو استقبالها بشكل إلكتروني ، وضع أجهزة إلكترونية ( علي شكل حاسب آلي ) سهلة الاستخدام في صالات التعامل مع العملاء تمكنهم من وضع علامات باللمس أو بالضغط علي زرير لقياس درجة الرضا لديهم فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع العاملين في المنظمة واجراءات تقديم السلعة أو الخدمة ، أيضا من الممكن أن نطلب من العملاء تقييم المنتج وكتابة تعليقاتهم بعد عملية الشراء، دون الحاجة للتواصل مباشرة معهم لفعل ذلك ، ...

**وسائل وأدوات التغذية العكسية :**

هناك تعبير مستخدم في الغرب يقول: اذا كنت لا تستطيع قياس أمر ما ، فإنك لن تستطيع تطويره ، فإذا تبنت المنظمات نظاماً أو إجراءات فعالة لقياس التغذية العكسية ، فإنها سوف تنجح في التطوير المستمر للأداء الفردي والتنظيمي وللمنتجات التي تقدمها بناء علي معطيات المقياس المستخدم .

وهناك وسائل وأدوات عديدة ومتنوعة يمكن الاستفادة منها في الحصول علي التغذية العكسية سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية ، نذكر منها :

- ١- الملاحظة Observation .
- ٢- الاتصالات الهاتفية Telephone calls .
- ٣- المقابلات Interviews .
- ٤- الاستبيانات العادية والإلكترونية Questionnaires .
- ٥- الزيارات الميدانية Field Visits ( ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة ) .
- ٦- الاجتماعات Meetings .
- ٧- وسائل التواصل الاجتماعي Social Media ( مثل الفيس بوك و تويتر والواتس آب والانسجرام ) .
- ٨- البريد الإلكتروني Hotmail .

- ٩- إجراء البحوث العلمية Scientific Research (مثل : بحوث السوق وبحوث رضا العملاء وبحوث احتياجات ورغبات وأذواق وشكاوي العملاء ...).
- ١٠- دراسة الحالة Case study.
- ١١- جماعات التركيز علي المهام Focus Groups .
- ١٢- أجهزة الكترونية Electronic Equipment علي شكل شاشة حاسب إلي Computer باللمس موجودة في أماكن تقديم المنتج ، وسهله الاستخدام لأنها تعتمد أكثر علي الأشكال والصور، ويمكن للعميل أن يسجل درجة رضاه أو تقييمه للمنتج الذي تم شراءها أو الحصول عليه، أو تقييمه لمقدم المنتج ، أو كتابة أي شكوى يريد تقديمها، أو كتابة أي مقترحات يريد عرضها.



رسم توضيحي (٣) مثال علي جهاز إلكتروني يقوم العميل بتسجيل مدي رضائه عن الخدمة التي تم تقديمها له من خلال الضغط علي الشاشة وكل أداة من هذه الأدوات له مميزات وعيوب، لذا ينصح باستخدام أكثر من أداة، حتى تتغلب مميزات أداة ما علي عيوب الأداة الأخرى والعكس صحيح.

### الثقافة والسلوكيات غير الجيدة في موضوع التغذية العكسية :

- ١- عدم معرفة معني التغذية العكسية.
- ٢- الفهم الخاطئ لمعني التغذية العكسية.
- ٣- عدم معرفة أنواع التغذية العكسية.
- ٤- عدم إدراك أهمية التغذية العكسية.
- ٥- عدم معرفة وظائف التغذية العكسية.
- ٦- عدم الاهتمام بالتغذية العكسية.
- ٧- ممارسة التغذية العكسية بشكل غير مستمر.
- ٨- التركيز علي التغذية العكسية السلبية.

- ٩- التركيز علي التغذية العكسية من مصادر داخلية.
- ١٠- عدم اهتمام كثير من المنظمات بتجميع ودراسة وتحليل آراء وشكاوي ومقترحات العملاء والاستفادة منها.
- ١١- عدم الاستفادة من الغالبية العظمي من وسائل وأدوات التغذية العكسية.
- ١٢- عدم الاستفادة من نتائج التغذية العكسية بالشكل المطلوب في تحسين الأداء والأعمال والبرامج والمشروعات والأنشطة والمنتجات...
- ١٣- الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى نتيجة عدم الاستفادة من الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة عند تنفيذ برامج ومشروعات وأنشطة مستقبلية أو عند تقديم منتجات جديدة...

#### عوامل أو شروط نجاح التغذية العكسية :

- هناك عوامل أو شروط عديدة إذا تم توفيرها ومراعاتها فإن التغذية العكسية تحقق أهدافها ويترتب علي القيام بها فوائد عديدة ، من هذه العوامل أو الشروط نذكر:
- ١- يجب إدراك أن التغذية العكسية هي وسيلة لتطوير المنظمات وليست هدف في حد ذاتها.
  - ٢- يجب أن تتم التغذية العكسية في ضوء أهداف محددة.
  - ٣- مصداقية مقدم التغذية العكسية.
  - ٤- أن تتم عملية التغذية العكسية بشكل محايد وموضوعي وعلمي ومهني سليم.
  - ٥- أن يتم تخصيص أوقات مناسبة ومحددة وكافية للقيام بعملية التغذية العكسية.
  - ٦- إختيار المكان والزمان المناسب عند تقديم التغذية العكسية.
  - ٧- أن يتم التركيز علي الأداء وليس علي الشخصية ( أنتقد النتيجة وليس الشخص ).
  - ٨- ضرورة مراعاة مشاعر العاملين عند تقديم تغذية عكسية سلبية لهم ( الحساسية عند اعطاء التغذية العكسية السلبية ).
  - ٩- يجب أن تتصف التغذية العكسية بالدوام والاستمرارية.
  - ١٠- التأكد من فهم العاملين للتغذية العكسية وأنه قد تم استقبالها وفهمها وسيتم العمل عليها من قبل العاملين.
  - ١١- يجب استخدام الأدوات اللازمة وبطريقة صحيحة في عملية تقديم التغذية العكسية.
  - ١٢- يجب أن تتصف التغذية العكسية بالشمول ، بحيث تشمل جميع عناصر العملية الإدارية وجميع عناصر عملية الاتصال وجميع العاملين وجميع مراحل العمل...
  - ١٣- يجب أن تهتم التغذية العكسية بتقديم تغذية عكسية إيجابية ، لا أن تركز فقط علي التغذية العكسية السلبية.
  - ١٤- انشر التغذية الراجعة الإيجابية التي تحصل عليها من العملاء، فهذا سوف يساهم في ترك انطباع إيجابي عن منتجات المنظمة وجذب عملاء أكثر، إضافةً إلى أنهم سيشعرون براحة أكبر لفكرة تقديم رأيهم ومقترحاتهم.
  - ١٥- يجب أن نهتم بالتغذية العكسية من المصادر الخارجية ، لا أن نركز فقط علي التغذية العكسية من المصادر الداخلية.

- ١٦- يجب الاهتمام بالتغذية العكسية المتلازمة ، لا أن نركز فقط علي التغذية العكسية النهائية.
- ١٧- يجب الاهتمام بالتغذية العكسية الفورية ، لا أن نركز فقط علي التغذية العكسية المؤجلة ( وينصح هنا تقديم التغذية العكسية فور حدوثها إن أمكن ).

#### **توصيات البحث :**

- في ضوء ما سبق يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تؤكد علي ضرورة اعطاء مزيد من الاهتمام والوقت والجهد لعملية التغذية العكسية كمدخل هام ورئيسي في تطوير المنظمات :
- ١- ضرورة الاهتمام بعملية التغذية العكسية بمختلف أنواعها ومصادرهما من قبل جميع المدراء ومن جميع المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها.
  - ٢- ضرورة استفادة المدراء بعوامل وشروط نجاح التغذية العكسية والإلتزام بها.
  - ٣- ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس في كليات التجارة وإدارة في تأليف كتب عن التغذية العكسية من منظور إداري في ضوء ندرة هذه الكتب.
  - ٤- ضرورة إعطاء مساحة أكبر من الشرح لموضوع التغذية العكسية في الكتب الدراسية في كليات التجارة وإدارة الأعمال ، وخاصة الكتب في المواد التالية : التخطيط والرقابة والتقييم والأداء الإداري والسلوك التنظيمي...
  - ٥- ضرورة تشجيع الباحثين علي اجراء بحوث علمية عن التغذية العكسية من منظور إداري.



## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٤) . **قواعد ومراحل البحث العلمي - دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه** . القاهرة : مجموعة النيل العربية .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٠) . **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١١) . **إدارة الجودة الشاملة وستة سيجم** . الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٣) . **الأداء الإداري المتميز** . القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٤) . **التخطيط للمستقبل في المنظمات النكية** . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٥) . **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية** . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٦) . **استراتيجية كايزن اليابانية في إدارة الجودة الشاملة** . القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
- إدواردز ، مارك وأيوين ، آن . (١٩٩٨) . **نظم التغذية العكسية** . القاهرة : خلاصات ، شعاع ، الشركة العربية للإعلام العلمي .
- أر. فايتزل ، سلون . (٢٠٠٩) . **التغذية الراجعة الناجحة** . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بدبي .
- اليامي ، أحمد مداوس . (٢٠٠٥) . " مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي ، مراجعة لبعض الأدبيات الغربية " . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** . الكويت : جامعة الكويت ، مجلد ١٢ ، العدد ٣ ج .
- بورون ، رؤول ، ماكديونالد ، دانا . (٢٠١٠) . **تقديم التغذية الراجعة للمؤسسات** . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بدبي .
- سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون . (٢٠٠٩) . **المفاهيم الإدارية الحديثة** . عمان : مركز الكتب الأردني ، ط ٩ .
- عبد الرازق ، محمد ناصر . (٢٠٠٣) . **استخدام نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة لتقييم مستوي أداء الخدمة العامة في ماليزيا** . ماليزيا : رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا للإدارة ، جامعة أوتار .
- عبيد ، حسن . (٢٠١٠) . " نحو نموذج لقياس رضا العملاء في الجامعات الأردنية " . **مجلة الإدارة وعلوم التسيير** . الأردن : جامعة عالية .

كير كلاند ، كارن ، مانوغيان ، سام . (٢٠١١) . *التغذية الراجعة المستمرة وكيف نستخدمها* . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم دبي.

منصور ، عمرو محمود . (٢٠١٥) . " التغذية العكسية كمدخل لتطوير أنشطة وخدمات رعاية الشباب الجامعي " . *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية* . القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان . عدد أكتوبر .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Brok, Bruce. (1992). *Quality Management*. N.Y.: Irwin Publishers.

Crosby, Phillip B. (1979). *Quality is Free*. N.Y.: Mc GrowHill Book Co.

Dessler, Gary.(2010).*Human Resource Management*. New Jersey : Prentice hall.

DeNist, Angelo S. & Smith, Caitlin E. (2015). "Feedback " , *Organizational Behavioral Journal*. Vol.11 , Jan.

Harvard Business School. (2014). *Giving Effective Feedback* . Boston: Harvard Business School Press.

Hattie, John & Timperley, Helen . (2007). "The Power of Feedback " , *Review of Education Research Journal*, March 1.

Hirsch, Joe. (2017). *The feedback Fix* . USA: Rowman Press.

Jablanski, Joseph. (2001). *Implementing Total Quality Management* . San Dieago : Pifeiffer Co.

Johan, Karl & et.al. (2008). *Feedback Systems*. USA: Princeton University Press.

John, Joby. (2003). *Fundamentals of Customer-Focused Management: Competing Through Service*. Westport, Conn.: Praeger.

John, Joby. (2003). *Fundamentals of Customer-Focused Management: Competing Through Service*. Westport, Conn.: Praeger.

Koontz, H. & Donnel, C. (1964). *Principles of Management*. N.Y.: Mc Graw Co.

Mehay, Ramesh & Eisner , Maggie . (2012). *What You Need to Know about Feedback* . London: CRC Press.

- Peiperl, Maury. (2012). "Getting 360-Degree Feedback Right", *Harvard Business Review*. April.
- Ramaprasad , Arkalgud . (1983). " On the Definition of the Feedback " , *Behavioral Science Journal* . Vol.28 , Issue 1 , Jan.
- Smith , Scott . (1990). *Clients Satisfaction*. London: Free Press.
- Stone, Douglas & Heen, Sheila. (2015). *Thanks for the Feedback*. London: Penguin Books Ltd.

ثالثاً : مواقع شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت )

تاريخ الدخول مايو ٢٠٢٢

[https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7\\_%D9%87%D9%8A\\_%](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%)

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%BA%D8%B0%D9%8>