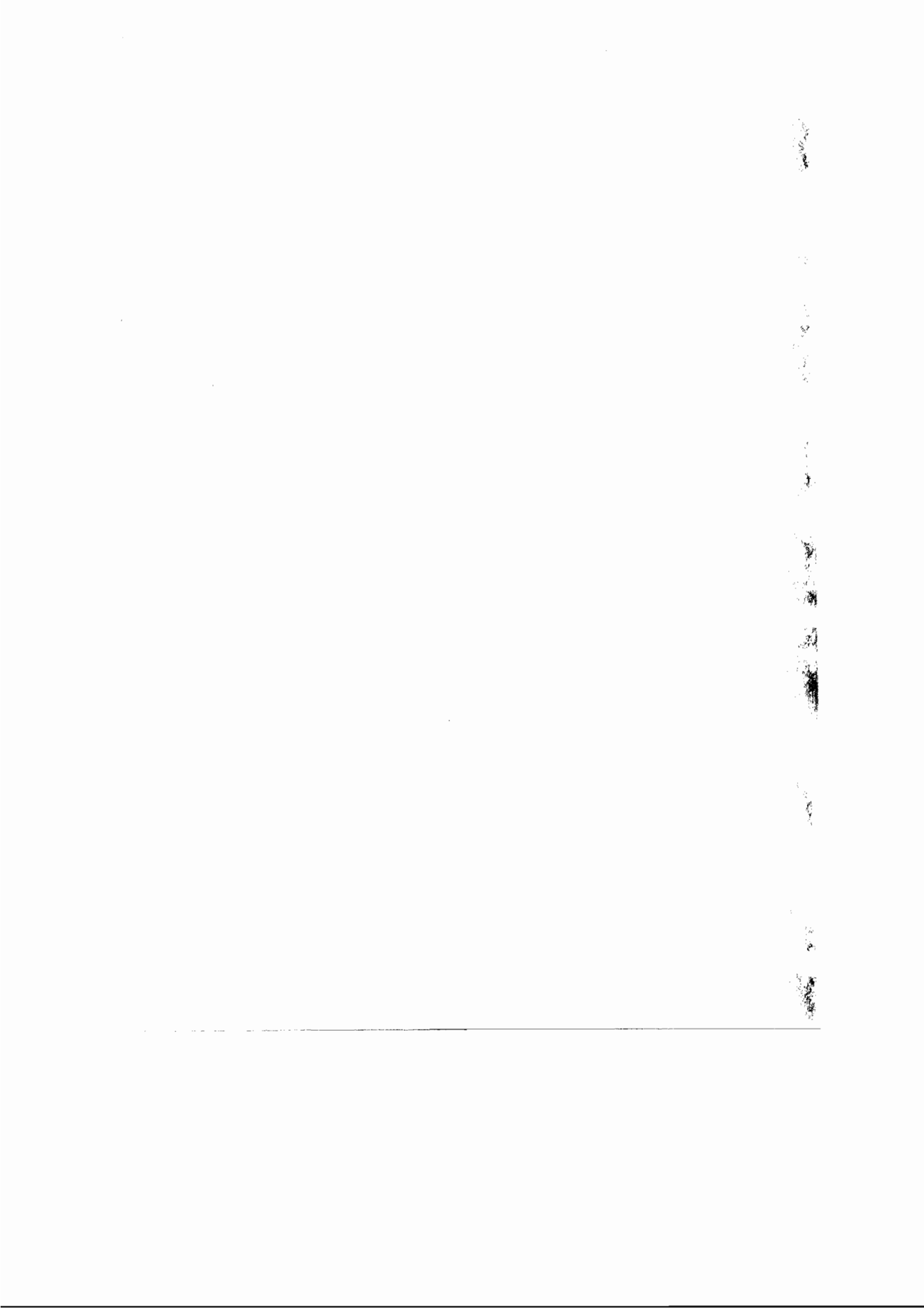




الإدارة والجودة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

- **فى هذا العدد :**
 - **العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .**
د. صلاح بن معاذ المعيرف
 - **التقصى عن بعض المتغيرات المتوقعة أن تؤثر على سلوك البحث عن تغطية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية .**
د. أحمد مداوس الياى
 - **استخدام شبكة الإنترنت فى الإعلان الإلكتروني فى منشآت الحاسب الآلى السعودية .**
د. ناديا حبيب أبوب
د. صفاء سيد محمود
 - **مشكلات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار : دراسة استطلاعية على عينة من مراقبي الحسابات فى القاهرة .**
د. أحمد محمد صلاح عطية
 - **مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن .**
أ. مأمون أحمد سليم دقاسة



التقصى عن بعض المتغيرات المتوقعة أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية

د . أحمد مداوس الياى *

المقدمة :

إن أحد مواضيع التغذية العكسية عن الأداء ، الذى حظى باهتمام متزايد من الباحثين هو موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية (انظر مثلاً ، Ashford, 1993; Larson, 1989; Levy, Albright, Cawley & Williams, 1995; London, 1997) . وأحد أسباب هذا الاهتمام هو أن التنظير الحديث فى موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية قد غير اتجاه التقصى عن مفهوم التغذية العكسية فى المنظمات الإدارية . وفى بحث قيم ، اقترح (Ashford & Cummings, 1983) أن معظم البحوث فى مجال التغذية العكسية قد عاملت متلقى التغذية العكسية على أنه غير نشط نسبياً (انظر مثلاً ، Ammons, 1956; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) . وهذا يعنى أنه قد تم النظر إلى أن التغذية العكسية تعطى للمتلقين دون أى مجهود مبذول من قبلهم .

لقد جادل (Ashford & Cummings, 1983) بأن وجهة النظر السابقة هى وجهة نظر مبسطة بشكل مفرط عندما نأخذ فى الاعتبار أن التغذية العكسية هى مورد ثمين لدى الأشخاص فى المنظمات ، كما هى الحال فى أنها (أى التغذية العكسية) تعتبر مورداً مفيداً ومهماً بالنسبة للمنظمات الإدارية . وهذا يعنى أن الموظفين كثيراً ما يرغبون فى تحقيق العديد من الأهداف ، مثل هدف القيام بأداء جيد ، وهدف النجاح داخل المنظمة . ووصولاً إلى المدى الذى يكون فيه هدف القيام بأداء جيد والأهداف الشخصية الأخرى مهمة بالنسبة للشخص صاحب تلك الأهداف ، فإن التغذية العكسية عن سلوكه الهادف

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

إلى إحراز تلك الأهداف تصبح مورداً معلوماً ثميناً . والنظر إلى التغذية العكسية كمورد للشخص يقترح ما يلي : "فى الحالات التى تُعد فيها التغذية العكسية كمورد ذى قيمة ، فإنه من المفروض أن يكون الأشخاص مدفوعين للبحث عنها" (Ashford & Cummings, 1983 : 372) .

إن قيمة أى مورد تنتج من "الأشياء النهائية" التى يساعد هذا المورد على إحرازها . وهذا ينطبق على التغذية العكسية ، حيث إنها - كمورد - تمكّن أى شخص من إحراز العديد من "النواتج النهائية" (Ashford & Cummings, 1983) . كمثال ، لقد تم الافتراض أن التغذية العكسية تعتبر شيئاً أساسياً فى إنتاج الصورة الذهنية التى يرسمها الشخص لنفسه عن نفسه أو مفهوم الذات . وهذا يعنى أن الأشخاص يضعون صورة ذهنية عن أنفسهم من خلال تفاعلهم مع الآخرين وبناءً على التغذية العكسية التى يحصلون عليها بشكل مستمر (Shrauger & Schoeneman, 1979) . أما فيما يخص الأجهزة التنظيمية فإن التغذية العكسية تخدم كمورد للموظفين ، حيث تساعد على "الإحراز الفعال" لأهداف متعددة ، مثل الأداء المقبول من قبل الآخرين (Ashford & Cummings, 1983) .

والسؤال ، إذاً ، هو : كيف يسلك الأشخاص عندما يبحثون عن تغذية عكسية ؟ وفقاً لما قاله "أشפורد وكمينقرز" هناك إستراتيجيتان من خلالهما يمكن للمتلقين إحراز تغذية عكسية ، هما : إستراتيجية الملاحظة ، وإستراتيجية السؤال المباشر . فإستراتيجية الملاحظة تعنى أن الشخص المتلقى ينتبه إلى البيئة المحيطة ويأخذ معلومات منها . وهذا يعنى أن هذه الإستراتيجية تستلزم ملاحظة الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية . بعد ذلك ، يجب أن تفسر تلك التلميحات من قبل الشخص الملاحظ من أجل استخدامها كوسيلة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها . وتشكل الأهداف ، كنقاط مرجعية ، كلاً من المعايير التى تقارن بها التغذية العكسية ، والمخطط المفيد فى استخلاص المعانى من التلميحات الكثيرة والمتوفرة فى البيئة . باختصار ، فإن إستراتيجية الملاحظة "هى عبارة عن عملية استخلاص أو تركيب المعنى ، والتى ، بالتالى ، تتكون من درجة مناسبة من التفسير ، والاستنتاج" (Ashford & Cummings, 1983:383) .

وفيما يتعلق بإستراتيجية الملاحظة هناك نوعان رئيسيان . النوع الأول يتطلب أن يُلاحظ الأشخاص ردود فعل الآخرين تجاه سلوكهم ، وهذا النوع يسمى "التقييم التأملي" . ومن خلال هذا التقييم يحرز الأشخاص تلميحات عن كيف يقيم الآخرين سلوكيات معينة . أما النوع الثاني فيتم عندما يقارن الأشخاص بين سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين ، وهذا النوع يسمى "التقييم المقارن" . وفي التقييم المقارن يستنتج الشخص التقييم من خلال مقارنة سلوكه أو قدراته بسلوك أو قدرات شخص آخر (Ashford & Cummings, 1983; Jones & Gerard, 1967) . ولأن كلا هذين النوعين يعتبر داخل إستراتيجية الملاحظة ، فإنه من الواضح أن كليهما يتطلب الاستنتاج (Ashford & Cummings, 1983) . وفي هذه الورقة ، فإن إستراتيجية الملاحظة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية يُلاحظ ، سواءً بالتأمل أو بالمقارنة ، الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين المحيطين به ، ومن ضمنهم الرئيس المباشر ؛ لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية عن الأداء .

وإستراتيجية السؤال المباشر هي الإستراتيجية الثانية للبحث عن تغذية عكسية . وعند استخدام هذه الإستراتيجية يحاول أى باحث عن تغذية عكسية زيادة مخزون المعلومات المتعلقة به من خلال سؤال الآخرين مباشرة عن ملاحظاتهم و/أو تقييماتهم للسلوك الذى يرغب معرفته . ومن الممكن أن نميز بوضوح بين السؤال المباشر والملاحظة . ففي حين أن استخدام إستراتيجية الملاحظة تتضمن الانتباه للنشط للبيئة التى تحتوى على المعلومات واستنباط التغذية العكسية ، فإن إستراتيجية السؤال المباشر تتضمن استهلال العملية بسؤال الآخرين مباشرة عن تغذية عكسية (Ashford & Cummings, 1983) . وبرغم أنه من الممكن استخدام إستراتيجية السؤال المباشر مع عدة مصادر للتغذية العكسية فى المنظمة الإدارية ، إلا أن إستراتيجية السؤال المباشر فى هذه الدراسة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية عن الأداء يسأل مباشرة من مصدر واحد فقط : المشرف المباشر .

إن المعلومات عن لماذا يعتزم الموظفون استخدام إحدى الإستراتيجيتين السابقتين أكثر من استخدام الأخرى سوف تكون مفيدة عند تصميم أنظمة التغذية الراجعة فى المنظمات الإدارية . وفى هذا الوقت ، ما زال هناك الكثير الذى يراد تعلمه أو معرفته ، خصوصاً بين الموظفين الناطقين بالعربية ، عن العوامل والمتغيرات الشخصية والموقفية

التي يمكن أن تؤثر على استخدام الملاحظة والسؤال المباشر عند البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، حيث إن هناك غياباً تاماً لأي دراسات حول هذا الموضوع . أما في أدبيات الإدارة التي كتبت باللغة الإنجليزية فقد تم القيام ببعض الدراسات الميدانية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1985; Levy, et al., 1995) ، والدراسات العملية (Morrison & Weldon, 1990; Northcraft & Ashford, 1990) ؛ للتقصي عن العوامل التي ربما تؤثر على سلوك الموظفين فيما يخص بحثهم عن تغذية عكسية في المنظمات الإدارية ، وعلى ذلك الأساس تقوم مراجعة الأدبيات في هذه الورقة .

مشكلة الدراسة :

من المسلم به أن إنتاجية المنظمة تعتمد بشكل كلي على عدة عوامل رئيسية ، منها : مستوى الأداء المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة . أما أداء العاملين بالذات فيتأثر بعدة عوامل رئيسية ، منها مدى الاتصال بين المشرف المباشر ومروؤسيه . ومن فروع الاتصال بين المشرف المباشر ومروؤسيه التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين ، سواء بدأ المشرف في إعطائها للمرؤوسين ، أو بحث المرؤوسون أنفسهم عن هذا النوع من التغذية العكسية . وبناءً على ما تقدم تنطلق مشكلة هذه الدراسة من الرغبة في معرفة مدى تكرار بحث المرؤوسين عن تغذية عكسية عن الأداء ، وما هي بعض المتغيرات التي ربما تؤثر في سلوكهم عند البحث عن هذا النوع من المعلومات ؟

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التقصي عن بعض المتغيرات التي ربما تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين موظفين ناطقين باللغة العربية داخل جهاز تنظيمي . أما الهدف الآخر لهذه الدراسة ، والمترتب على الهدف الرئيسي ، فهو تعريف المشرفين والمرؤوسين بالعوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين عند بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء ، وإعطائهم بعض التوصيات ؛ وذلك من أجل إحداث الاستفادة القصوى من بيئة التغذية الراجعة داخل الأجهزة الإدارية ؛ من أجل تحسين الأداء الفردي للعاملين .

الإطار النظري للدراسة :

قبل البدء فى مراجعة الأدبيات الخاص بموضوع هذه الدراسة ، لا بد من الإشارة إلى نقطة هامة وهى غياب البحوث باللغة العربية فى هذا الموضوع . وبرغم أن الباحث قد قام ببحث مكثف ألياً وبيدياً عن أى كتابات نظرية (من التنظير) أو دراسات تطبيقية فيما يخص مفهوم التغذية العكسية بشكل عام ، وموضوع البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل خاص ، إلا أنه لم يجد إلا دراسة تطبيقية واحدة فقط ولكنها لا تتعلق بموضوع الدراسة الحالية . لذلك ، فإن مراجعة الأدبيات والفرضيات تعتمد اعتماداً كلياً على الأدبيات التى كتبت باللغة الإنجليزية .

المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

من المفروض أن يختلف الأشخاص فى درجة اعتمادهم على أو رغبتهم فى الحصول على تغذية عكسية عن الأداء من مصادر خارجية . لقد تمت الإشارة سابقاً إلى أنه قد تم اختيار ثلاثة متغيرات تتعلق بالاختلافات الشخصية ؛ وذلك لاختبار علاقتها مع سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء .

١ - التفاضى عن الغموض :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية هو تفاضى الموظف عن الغموض فى بيئة العمل . فيقتراح (Nutt, 1989) أن الغموض يبرز عندما لا يكون بالإمكان تشخيص العناصر الرئيسية فى موقف ما . وفى كلمات أخرى ، فإن الغموض يظهر عندما تكون العوامل المهمة إما غير واضحة ، وإما غير معروفة . وفى هذه الدراسة فإن تفاضى الموظف عن الغموض يعنى أن هذا الموظف قادر على التعايش والتعامل مع مجريات العمل ، واتخاذ قرارات فيما يخص مهامه ، دون الحاجة إلى مدخلات/معلومات من مصادر خارجية ، مثل المشرف المباشر . (Bunder, 1962; Bennett, Herold & Ashford, 1990) .

أما عن اختلاف الأشخاص فى التفاضى عن الغموض ، فتقترح أدبيات التفاضى عن الغموض أن الأشخاص يختلفون حول كيف تكون المواقف الغامضة مقلقة ذهنياً

لهم (Bunder, 1962; MacDonald, 1979). أيضاً تقترح هذه الأدبيات أن الأشخاص يختلفون في قدراتهم على التغاضى عن الغموض (Nutt, 1989)، وبالتالي فإن تلك القدرات ربما تؤثر على سلوكهم الشخصى فى التعامل مع المواقف الغامضة. وعندما تكون قدرات الأشخاص على التغاضى عن الغموض مرتفعة، فإنهم لا يجدون المواقف الغامضة مزعجة أو مقلقة نفسياً، وبالتالي سوف يكونون مدفوعين بدرجة أقل للتخلص من هذا الإزعاج. فى المقابل، عندما يكون لدى الأشخاص مستوى منخفض من التغاضى عن الغموض، فإنهم سوف يشعرون بأن أى غموض يعتبر مزعجاً نفسياً، وسوف يكونون مدفوعين أكثر لمواجهة المواقف الغامضة من خلال البحث عن معلومات؛ لكي يصبحوا قادرين على كشف الغموض والتخلص من الإزعاج النفسى. باختصار، فالتغاضى عن الغموض المنخفض يؤدي إلى زيادة فى السلوك، مثل سلوك البحث عن تغذية عكسية؛ من أجل كشف أى غموض فى الموقف الذى يواجهه الشخص، وبالتالي التخلص من الإزعاج النفسى الذى سبب بواسطة ذلك الموقف الغامض (Ashford & Cummings, 1983; Eysenck, Arnold & Meili, 1972).

وفى دراستهم الميدانية، وجد (Ashford & Cummings, 1985) بعض الدعم لدور هذا الاختلاف الشخصى على سلوك البحث عن تغذية عكسية. لقد وجدوا أن المبحوثين الذين لديهم مستوى التغاضى عن الغموض مرتفع، قد كانوا أقل ميلاً أو نزعة للبحث عن تغذية عكسية من أولئك الذين كانوا ذوى مستوى منخفض فى التغاضى عن الغموض. بالإضافة إلى ذلك، قام كل من (Bennett, et al., 1990) بإعادة تحليل بيانات دراسة "أشפורد وكمينقز" لعام ١٩٨٥م. وفى إعادة التحليل هذه استقصى الكتاب عن العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية، ووجدوا أنه عندما انخفض التغاضى عن الغموض، فإن سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية، وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية من جميع المصادر قد ارتفعاً.

فى دراسة مطوّلة (جمع البيانات تم فى أكثر من فترة واحدة) للتقصى عن بعض العوامل المتوقع أن تؤثر على البحث عن تغذية عكسية، قام كل من (Fedor, Rensvold & Adams, 1992) باختبار العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء. وفى التحليل

الارتباطى ، وجد الباحثون ، فى كلا مرحلتى الدراسة ، علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين التغاضى عن الغموض وبين كل من السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أما نتائج تحاليل الانحدار ، برغم ذلك ، فلم تكن واضحة كما فى نتائج التحليل الارتباطى . وانسجاماً مع الجادلات النظرية والنتائج التطبيقية السابقة ، فإنه من المتوقع أن يكون للتغاضى عن الغموض علاقة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

فرضية ١ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ - الثقة بالنفس :

الاختلاف الشخصى الثانى الذى تحت الدراسة هو ثقة الموظف بنفسه . يرى باحثو علم النفس أن الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكون القيمة الشخصية للنفس . وهذا يعنى أن ثقة الشخص بنفسه تعكس القيمة التى يعطيها لنفسه مقارنة مع الآخرين من حوله (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) . فى هذه الدراسة فإن ثقة الموظف بنفسه تعنى أن لدى الموظف قوة داخلية حقيقية للتعامل مع الأشخاص والأشياء وعدم الشعور بالدونية مقارنةً مع الآخرين ، حيث تنعكس هذه القوة على تعامله وتعايشه مع العوامل الخارجية ، وعدم التردد فى اتخاذ قرارات من أى نوع مثل قرار البحث عن تغذية عكسية عن أدائه بطريقة مباشرة من رئيسه المباشر . وبرغم أن الأشخاص الواثقين بأنفسهم ربما ينظرون إلى التغذية الراجعة - سواء كانت إيجابية أو سلبية - على أنها وسيلة للتعلم أو المعرفة عن أنفسهم وقدراتهم ، إلا أن الأشخاص الذين تعوزهم الثقة بالنفس من المحتمل أن ينظروا إلى التغذية العكسية السلبية على أنها تهديد للقيمة الشخصية * لأنفسهم (Ashford, 1986; Singer, 1966) .

* يقترح ليندجرين أن مقدار القيمة التى نعطيها للنفس هى قيمتنا الشخصية ، ... وأنه من المحتمل أن يعكس سلوك الفرد قيمته الشخصية (Lindgren, 1973, p. 234) . الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكون القيمة الشخصية للنفس (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) .

بشكل عام ، فإن البحث عن تغذية عكسية ليس عملية بسيطة . وفي هذا الشأن يقترح "أشفورد وكمينقرز" أنه "يبدو أن دافعية البحث عن تغذية عكسية ليست مباشرة إلى الأمام بشكل كامل . برغم أنه في العديد من المواقف ربما يكون من المفيد جداً إحراز تغذية عكسية لتمييزها بخصائص مفيدة ، مثل خصيصة تصحيح الخطأ ، وخصيصة تقليل حالة اللاتأكد ، إلا أن الأشخاص ربما يكونون كارهين أو مترددين في البحث عن تغذية عكسية بشكل نشط/مباشر ؛ وذلك في محاولة منهم لحماية القيمة الشخصية لأنفسهم" (Ashford & Cummings, 1983 : 377) . مما سبق يقترح أن الأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم مرتفعة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء ، بغض النظر عن إشارة تلك التغذية ، ولن يخافوا من التغذية العكسية حتى ولو كانت تلك التغذية سلبية . في الجانب الآخر ، فالأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم منخفضة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أقل تكراراً ؛ وذلك في محاولة منهم لحماية أنفسهم من الرسائل المزججة (Ashford, 1986; Friend & Gilbert, 1973) .

ويوجد بعض الدعم للمجادلات النظرية السابقة من واحدة من الدراسات التطبيقية . لقد وجدت (Ashford, 1986) أن الثقة بالنفس ترتبط إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية ، ولكن الباحثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وبناءً على ما تقدم في هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلي :

فرضية ٣ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٤ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ - الانهماك في الوظيفة :

هذه الدراسة أيضاً تأخذ في الاعتبار انهماك الموظف في الوظيفة كاختلاف شخصي ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . وفي مراجعة للأدبيات يقترح كل من (Saleh & Hosek, 1976) أن مفهوم الانهماك في الوظيفة يعتبر

مفهوماً معقداً ، ويظهر تعقيده في ضعف الاتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم ، وفي عدم الاتفاق على ما هي العناصر التي من المفروض تضمينها فيه . برغم ذلك ، فهناك بعض التعاريف التي أصبحت مقبولة في الأدبيات والتي تعالج مفهوم الانهماك في الوظيفة . وأحد تلك التعاريف هو ذلك الذي وضعه (Dubin, 1956, 1968) ، والذي عرّف فيه الانهماك في الوظيفة على أنه الدرجة التي تكون فيها الوظيفة ، بما تحويه هي "اهتمام رئيسي في الحياة" . وهذا يعنى ، مدى رؤية الوظيفة على أنها مصدر رئيسي لإشباع الحاجات المهمة لدى الشخص صاحب الوظيفة . وقريب من هذا التعريف ذلك التعريف الذى وضعه (Lawler & Hall, 1970) والذى عرفا الانهماك في الوظيفة بأنه درجة أو مدى إدراك الشخص أن الوظيفة بما تحويه هي جزء هام من حياته ، ومدى كونها رئيسية لديه ولكيانه بسبب ما تقدمه له من فرص لإشباع حاجاته الهامة . أخيراً ، يعرف (Lodahl & Kejner, 1965) الانهماك في الوظيفة على أنه مدى أهمية عمل الشخص بالنسبة للمجموع الكلى لتصوره لنفسه ولدوره .

بالنسبة للعديد من الأشخاص يشكّل العمل اهتماماً رئيسياً في الحياة ، وهذا التعريف هو التعريف المتبنى في هذه الورقة . إن الأشخاص الذين يرتبطون نفسياً مع أعمالهم تشكّل وظائفهم جزءاً كبيراً من المجموع الكلى لتصورهم لأنفسهم ولأدوارهم (Kanungo, 1982; Rabinowitz & Hall, 1977) . والأشخاص الذين يتصفون بالصفة السابقة قد وصفهم (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Lodahl & Kejner, 1965) بأنهم منهمكون في وظائفهم بشكل كبير .

وانسجماً مع الأبحاث السابقة (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) ، فإننا نقترح في هذه الورقة أن لدرجة انهماك الشخص في وظيفته تأثيراً على اتجاهاته وسلوكياته اللاحقة . وفيما يخص هذه الدراسة ، فإن الأشخاص المنهمكين جداً في وظائفهم يثمنون إحراز الأهداف أكثر من الأشخاص الضعيفين الانهماك في وظائفهم ؛ لأن المنهمكين في وظائفهم بشكل كبير يعتبرون وظائفهم مهمة بالنسبة لهم . وبالمقارنة مع الأشخاص الذين ينظرون إلى العمل على أنه فقط وسيلة لكسب المال ؛ وذلك للعيش ولدعم اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، فإن الأشخاص المنهمكين في وظائفهم يكونون مهتمين بأدائهم وإنجازهم ، والتي تعتبر أهدافاً لهم ، في الجهاز التنظيمي (Ashford & Cummings, 1985; Rabinowitz & Hall, 1977) .

وإذا أخذنا في الاعتبار أن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على إحراز أهدافهم (Ashford & Cummings, 1983) ، مثل هدف الأداء الجيد وهدف الإنجاز الفعال ، وتساعدهم على تنظيم سلوكهم (Ashford & Tsui, 1991) ، فإن الأشخاص ذوي الانهماك الوظيفي المرتفع سوف يكونون مدفوعين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من الأشخاص ذوي الانهماك الوظيفي المنخفض .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية ، هناك بعض الأدلة على أن الأشخاص المنهمكين في وظائفهم بشكل كبير يبحثون عن تغذية عكسية أكثر تكراراً من الأشخاص المنهمكين في وظائفهم بشكل منخفض . ولقد وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانهماك في الوظيفة وسلوك البحث عن تغذية راجعة ، وذلك بين عينة من الموظفين في شركة خدمات عامة . وبناءً على ما تقدم في هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلي :

فرضية ٥ : يرتبط الانهماك في الوظيفة ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٦ : يرتبط الانهماك في الوظيفة ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

تتقصى هذه الدراسة أيضاً أثر أربعة متغيرات تتعلق بالمشرف المباشر على تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين الموظفين . ويناقش هذا الجزء من الدراسة بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

١ - خبرة / معرفة المشرف المباشر :

أول المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر والذي تحت الدراسة هو متغير الخبرة/المعرفة التي يملكها المشرف المباشر . فالخبرة/المعرفة هي أحد مكونات ما يسمى بمصداقية مصدر ما (Falcione, 1976; Hovland, Janis & Kelley, 1953; Kenton, 1989) . يقترح (Hovland, et al., 1953) أن ميل أي متلقٍ لقبول توصيات أي متحدث (مصدر) سوف

يعتمد على إدراك المتلقى لشيئين اثنين ، أحدهما هو "مدى معرفة وذكاء" المتحدث ، وهذان يطلق عليهما مجتمعان الخبرة/المعرفة . بالإضافة إلى ذلك ، وصف "هوفلاند وزملاؤه" متغير الخبرة/المعرفة بأنه يتضمن المؤشرات التالية : العمر ، الوضع القيادي ، ومدى التشابه بين المتحدث والمتلقى في كل من : المكانة ، القيم ، الاهتمامات ، والحاجات ، والتي يطلق عليها مجتمعة الخلفية الاجتماعية . أما (Kenton, 1989) ، وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة ، فيقترح أن مصداقية المصدر تتكون من أربعة أبعاد ، أحدها هو بُعد الخبرة/المعرفة . وفي شرحه لهذا البعد ضمن "كنتون" العناصر التالية كمؤشرات على الخبرة/المعرفة : التدريب ، الخبرة ، المؤهلات ، الذكاء ، الكفاءة والإنجاز .

ومن المفترض أن يكون المشرف المباشر لمرؤوس ما عارفاً بوظيفة ذلك المرؤوس . وأيضاً من المحتمل أن تؤثر خصيصة خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية (المشرف المباشر) على قرار المرؤوس فيما يخص ما إذا سأل المشرف بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . والتفسير المنطقي لهذا التنبؤ هو أن الباحثين عن تغذية عكسية يكونون مدفوعين ، على الأقل جزئياً ، للحصول على معلومات دقيقة وموثوق فيها (Ashford & Cummings, 1983) ، وأن المصادر ذات الخبرة/المعرفة الكبيرة هي الأفضل قدرةً على تزويدهم بمعلومات دقيقة وموثوق بها .

ومعظم البحوث التطبيقية المتوفرة في هذا الشأن لم تنظر إلى تأثير خبرة/معرفة المصدر بالتحديد على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، ولكن نظرت إلى تأثير مركب المصداقية ككل ، والذي يحتوى على بُعد الخبرة/المعرفة كأحد مكوناته ، على سلوك البحث عن تغذية عكسية . والدراسة التي قام بها (Ilgen, et al., 1979) وجدت أن المصداقية المدركة تؤثر على مدى صحة تفسير الموظفين للتغذية العكسية ، وعلى احتمالية قبولهم لتلك التغذية . أما (Fedor, et al., 1992) ، في دراستهم المطولة السابق ذكرها ، فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية الملاحظة . وفي تحليلهم لنفس البيانات وباستخدام الانحدار ، لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية إلا بين مصداقية المصدر وإستراتيجية

السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وأخيراً ، ففي عدد من الدراسات الأخرى (Eder, Fedor, Buckley & Longnecker, 1988; Fedor, Eder & Buckley, 1989) لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية . وبالنسبة لخبرة/معرفة المصدر بالذات ، فقد وجد (Cusella, 1982) أن الخبرة/المعرفة العالية لمصدر التغذية العكسية قد عززت الدافعية الذاتية للموظفين . وفي دراسة حديثة ، تقصى (Vancouver & Morrison, 1995) العلاقة بين خبرة/معرفة المصدر وبين سلوك البحث عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية السؤال المباشر . فى هذه الدراسة وجد الباحثان ، كما تم التنبؤ بذلك ، علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خبرة/معرفة المصدر والبحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . ومع الأخذ فى الاعتبار الجدالات والنتائج السابقة ، فقد تم افتراض ما يلي :

فرضية ٧ : ترتبط الخبرة/المعرفة المدركة للمشرف المباشر ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

وبالنسبة للعلاقة بين خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية وسلوك بحث الموظفين عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية الملاحظة ، فإننا نقترح أنه عندما يدرك المرؤوسون أن رئيسهم المباشر خبير/عارف بوظائفهم ، وباستطاعته إعطاء معلومات دقيقة وموثوق بها ، فإنهم سوف يعتمدون فى الغالب على إستراتيجية السؤال المباشر منه ، ويبحثون بشكل أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل يقترح وجود علاقة سلبية بين الخبرة/المعرفة المدركة للمشرف المباشر كمصدر للتغذية العكسية ، وبين تكرار البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة .

فرضية ٨ : ترتبط الخبرة/المعرفة المدركة للمشرف المباشر ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ - إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) :

المتغير الثانى المتعلق بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة هو إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) . بشكل عام ، فإن إمكانية

الوصول تعنى مدى السهولة فى القدرة على الحصول على معلومات من مصدر ما (O'Reilly, 1982; Vancouver & Morrison, 1995). وبالنسبة لإمكانية الوصول إلى المشرفين ، هناك على الأقل ثلاثة أنواع : إمكانية وصول ثنائية أو بين اثنين ، وإمكانية وصول معيارية ، وإمكانية وصول هيكلية (Follert, 1982). أما إمكانية الوصول الثنائية ، وهو النوع الذى تحت الدراسة ، فتجد ما يدعمها نظرياً فى نموذج القيادة المقترح بواسطة (Graen, 1976) والذى يدعى "نموذج العلاقة الثنائى العمودى" . وهذا النموذج يتنبأ بأن هناك تبايناً ملحوظاً فى العلاقات بين رئيس ما ومروؤوسيه ، وهذا التباين راجع إلى اختيار أو قرار هذا الرئيس . لقد وجد "قرين وزملاؤه" (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen, Orris & Johnson, 1973) أن بعض المرؤوسين تتم معاملتهم من قبل رئيسهم المباشر كأعضاء فى "مجموعة مقربة" ، حيث إن هؤلاء المرؤوسين يتبادلون المعلومات أو يتصلون مع مشرفيهم بشكل كبير ، ولديهم تأثير أكبر على مشرفيهم ، ويعطون مسئولية أكبر بواسطة مشرفيهم . أما باقى المرؤوسين ، الذين تمت تسميتهم أعضاء فى "مجموعة غير مقربة" ، فتتم مخاطبتهم من قبل مشرفهم المباشر بشكل أقل تكراراً ، ولهم تأثير ضعيف على مشرفيهم ، ويعطون مسئولية أقل . باختصار ، ما سبق يقترح أن المشرفين يجعلون إمكانية الوصول إليهم أسهل لأعضاء "المجموعة المقربة" منه لأعضاء "المجموعة غير المقربة" .

إن الباحثين عن معلومات سوف يطرقون المصادر التى يسهل الوصول إليها أكثر من المصادر التى يصعب الوصول إليها ، حيث إن الدراسات التطبيقية فى البحث عن المعلومات تدعم هذا الاقتراح . كمثال ، فى دراسة بين متخصصين فى البحوث والتطوير ، وجد (Gerstberger & Allen, 1968) أن سهولة الوصول إلى قناة الاتصال هو عامل مهم أو مُحدد لدى استخدام قناة الاتصال . أما (O'Reilly, 1982) فقد وجد أن صانعى القرار قد استخدموا مصادر المعلومات التى كان من السهل الوصول إليها أكثر تكراراً من المصادر التى كان الوصول إليها أقل سهولة ، حتى لو كانت الأخيرة تستطيع تزويدهم بمعلومات ذات جودة أفضل . وفيما يخص الدراسات التى تتعلق بالتغذية العكسية ، فقد وجد (Vancouver & Morrison, 1995) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمالية السؤال المباشر عن تغذية عكسية من مصدر ما وسهولة الوصول إلى ذلك المصدر . ومع الأخذ فى الاعتبار القاعدة النظرية والتطبيقية السابقة ،

فإننا نقترح هنا أنه كلما كان وصول المرؤوسين إلى مشرفهم المباشر أكثر سهولة ، فإن احتمالية سؤالهم له مباشرة عن تغذية عكسية عن الأداء سوف تكون أكبر .
فرضية ٩ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

بالنسبة للعلاقة بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء ، فإننا نقترح أنه عندما يجعل المشرفون المباشرون أنفسهم متوفرين لمرؤوسيتهم ، على الأقل معظم الوقت ، فإن أولئك المرؤوسين سوف يعتمدون في معظم الأحيان على إستراتيجية السؤال المباشر ، وسوف يلاحظون بيئة العمل لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء بشكل أقل تكراراً . وهذا الاقتراح ينسجم مع افتراض (Ashford & Cummings, 1983) بأن الأشخاص يحاولون تخفيض تكاليف الجهد عندما يبحثون عن تغذية عكسية . وبالتالي تم افتراض ما يلي :
فرضية ١٠ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٣ - جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

جودة العلاقة بين المشرف المباشر وبين المرؤوس هو المتغير الثالث المتعلق بالمشرف المباشر والذي تحت الدراسة . إن لدى الباحثين عن تغذية عكسية ليس فقط حرص أو اهتمام بتخفيض تكاليف الجهد ، ولكن أيضاً لديهم حرص على تقليل تشويه صورهم الذاتية عند أنفسهم ، وكذلك صورهم في أعين الآخرين (Ashford & Cummings, 1983; Larson, 1989; Morrison & Bies, 1991; Northcraft & Ashford, 1990) .

وتتحدث أدبيات الاتصالات عن احتمالية وجود تكاليف اجتماعية * عندما يسأل شخص ما الآخرين عن معلومات ، وتبرز تلك الأدبيات كيف أن طبيعة العلاقة بين

* يقترح (Ashford & Cummings, 1983) أنه عندما يقرر شخص ما البحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجيتي السؤال المباشر و/أو الملاحظة ، فإن هذا الشخص يواجه العديد من التكاليف ، ويجب عليه وزن تلك التكاليف . إحدى تلك التكاليف هو ما سمي "تكلفة فقدان الوجه" ، وخاصة عند استخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، إذا أخذنا في الاعتبار أن البحث عن تغذية عكسية عن طريق هذه الإستراتيجية هي "حادثة عامة" .

الباحث عن معلومات ومصادر المعلومات المختلفة هي بالتالي عامل مهم في عملية البحث عن المعلومات (Miller & Jablin, 1991; Roloff, 1981). كمثال ، يقترح "ميلر وجابلين" أنه "حتى لو أن الأشخاص يبحثون (عن معلومات) لتخفيض حالة اللاتأكد من خلال التفاعل مع الآخرين ، إلا أن هناك تكاليف مضمّنة في أى بيئة لها علاقة بالبحث عن المعلومات" (Miller & Jablin, 1991: 95). وبالتالي ، فإن أحد العوامل التي تتعلق بمصدر المعلومات ، الذي ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، هو جودة العلاقة بين الباحث عن التغذية العكسية ومصدر تلك التغذية .

وكما كانت العلاقة بين الباحث عن معلومات ومصدر المعلومات أفضل ، قل احتمال تجاوب ذلك المصدر مع طلب التغذية الراجعة بشكل سلبي ، وكما زادت احتمالية أن يقوم المصدر بتزويد الباحث بتغذية عكسية بأسلوب فيه حساسية ، وبأسلوب بناء (Morrison & Bies, 1991; Roloff, 1982) في الجانب الآخر ، انخفض الأنا المُدرِك . وكذلك كلما انخفضت القيمة المُدرِكة للتكاليف الاجتماعية لدى الباحث عن التغذية العكسية ، زادت احتمالية أن يتشجّع الباحث على البحث عن تغذية عكسية من ذلك المصدر (Ashford & Cummings, 1983). وبالنسبة للعلاقة بين المشرف المباشر (مصدر التغذية الراجعة) وبين مرؤوس ما (الباحث عن التغذية العكسية) ، فكما كانت العلاقة أفضل ، زادت احتمالية أن يبحث المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر مستخدماً إستراتيجية السؤال المباشر .

في الدراسات التطبيقية هناك دعم غير مباشر للتنبؤ السابق ظهر على يد (Fedor, 1990) الذي وجد أنه عندما كانت علاقة الموظفين مع مشرفهم ضعيفة ، فإن احتمالية أن يسألوا زملائهم عن تغذية عكسية قد زادت . أما (Vancouver & Morrison, 1995) فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمال سؤال مصدر ما عن تغذية عكسية وبين جودة العلاقة بين الباحث والمصدر . وهذا يعنى ، أنه عندما زادت جودة العلاقة بين الباحث عن تغذية عكسية ومصدرها ، فإن احتمال سؤال ذلك المصدر مباشرة عن تغذية راجعة قد زاد أيضاً . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلي :

فرضية ١١ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح أعلاه أنه كلما زادت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، فإن احتمال أن يسأل ذلك المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرة من المشرف المباشر قد يزيد . وهذا الاقتراح يحتوى ضمناً أنه كلما زاد السؤال المباشر للمرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، قل احتمال أن يبحث عن تغذية عكسية عن طريق استخدام إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل ينسجم مع مجادلة (Ashford & Cummings, 1983) المتعلقة بمحاولة الباحث عن تغذية عكسية أن يعتمد إلى تخفيض تكاليف الجهد . وبالتالي تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٢ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٤ - نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

المتغير الرابع المتعلق بالمشرف المباشر والذي نقترح أنه ربما يؤثر على تكرار سلوك البحث عن تغذية راجعة عن الأداء هو نزعة أو ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . وذلك وفقاً لما قاله (Ashford & Cummings, 1983) إن الناس يبحثون عن تغذية عكسية (تقييمات غير موضوعية وموضوعية عن الأداء) لأنها تزيد من احتمالية قدرتهم على تحقيق أهدافهم . إن البحث عن تغذية عكسية يساهم فى تحقيق الأهداف من خلال طريقتين : أولاً ، يوضّح التوقعات أو ما يُتوقع من صاحب الهدف ، وثانياً ، يساعد الشخص على ملاحظة أو مراقبة مدى التقدم نحو الهدف .

إننا نفترض فى هذه الورقة أن إنجاز المهام هو هدف يحاول الموظفون دائماً تحقيقه ، ومن أجل ملاحظة مدى تقدمهم نحو تحقيق ذلك الهدف (إنجاز المهام) ، فإنهم سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . أيضاً نقترح أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر لتحديد المهام عالية ، فإن هذا سوف يزيد من سلوك الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من المشرف المباشر مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر . فى كلمات أخرى ، فإن المهام المحددة (الأهداف) من قبل المشرف المباشر تزيد من سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من ذلك المشرف ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن المشرف المباشر هو مصدر أو من حدد تلك الأهداف التى تحتاج إلى تحقيق .

وبالنسبة للبحث التطبيقي الذى يدعم ، على الأقل بشكل غير مباشر ، المجادلات السابقة ، نجد أنه فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة ، وجد (Morrison & Weldon, 1990) أن المبحوثين فى المجموعة المحد لها هدف كانوا أكثر احتمالاً لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن أدائهم من المبحوثين الذين كانوا فى المجموعة التى لم يحدد لها هدف . وانسجاماً مع المجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٣ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح سابقاً أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية ، فإن المرؤوسين سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر من المشرف المباشر . وعندما يزيد سلوك المرؤوسين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر ، فإن بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء من البيئة باستخدام إستراتيجية الملاحظة سوف ينخفض . هذا يعنى أن ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من استخدامهم لإستراتيجية السؤال المباشر وتقلل من استخدامهم لإستراتيجية الملاحظة . وكل ما سبق ينسجم مع اقتراح (Ashford & Cummings, 1983) فيما يتعلق بميل الباحثين عن تغذية عكسية إلى تخفيض تكاليف الجهد فى البحث عن التغذية العكسية . والمجادلات السابقة أيضاً مبنية على التعليل بأن التغذية العكسية من مصدر أو من حدد المهام سوف تكون أكثر إفادة وأكثر مساعدة من التغذية العكسية من مصادر أخرى ربما لا تعرف عن المهام كما يعرف عنها مصدرها الأسمى . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٤ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

تقوم هذه الدراسة أيضاً بتقصى العلاقات بين سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وبين ثلاثة متغيرات تتعلق بالمنظمة . ويناقد هذا الجزء بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

– غموض دور الموظف :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة والذي تحت الدراسة هو غموض دور الموظف . فيقترح (Katz & Kahn, 1978) أن غموض الدور يبرز عندما يعاني الموظفون من عوز للمعلومات فيما يلي : تقييمات المشرفين لأدائهم ، فرص الترقية فى المنظمة ، حدود أو مدى مسؤولياتهم ، وما هى توقعات محددى أدوارهم . أما كل من (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996 : 67) فيقترحون أن غموض الدور يظهر "عندما لا يملك شخص ما معلومات كافية عن ماذا يجب عليه أن يفعل ، وما هى الطرق الملائمة للتفاعل مع الآخرين ، أو ما هى السلوكيات والاتجاهات الملائمة أو المناسبة؟" . وفى هذه الورقة تم تبني تعريف كل من (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) الذين يقترحون أن غموض الدور يعنى عوز الموظف إلى معلومات عن مهامه ، سلطاته ، علاقاته مع الآخرين ، السياسات ، وعدم قدرته على التنبؤ بالعواقب نتيجة سلوكياته .

عندما يعاني الموظفون من الغموض فى أدوارهم ، فإن التغذية العكسية تصبح مورداً مُحتاجاً إليه ومفيداً فى الوقت نفسه (Ashford & Cummings, 1983, 1985) . إن التغذية الراجعة تمكن الموظف الذى يواجه غموضاً فى الدور من أن يفهم بشكل أكثر وضوحاً ما يلى : (١) ما الذى يُتوقع منه من قبل محدد الدور ، (٢) السلوكيات الملائمة لدوره ، وكيف تقيّم تلك السلوكيات من قبل الآخرين . لقد أوضحت إحدى الدراسات (Van Sell, Brief & Schuler, 1981) أن غموض الدور يسبب حالة توتر وقلق لدى الأشخاص . والبحث عن تغذية عكسية لا يخفّض غموض الدور فقط ، ولكن أيضاً يزود الفرد بوسيلة أو أداة لكيفية التعايش أو التعامل مع حالة التوتر والقلق التى يسببها غموض الدور (Ashford & Cummings, 1985) .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية التى تقصت العلاقة بين غموض الدور وسلوك البحث عن تغذية عكسية ، وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفى وسلوك البحث عن تغذية عكسية . أما (Berlyne, 1960) فقد اقترح أن حالتى اللاتأكد والبحث عن معلومات مرتبطتان ؛ لأن المعاناة من حالة اللاتأكد تجعل المعلومات قيّمة أكثر ، فيصبح الأشخاص مدفوعين للبحث عنها .

أما الدراسات المعملية (Conolley, Gerard & Kline, 1978; Trope, 1975) فقد أثبتت العلاقة التطبيقية بين الشعور بحالة عدم التأكد والبحث عن المعلومات . أخيراً ، في دراستها الميدانية وجدت (Ashford, 1986) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حالة اللاتأكد عن ما هي السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة وبين قيمة التغذية العكسية . وهذا يعنى أنه ، عندما زادت حالة اللاتأكد عن ما هي السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة ، فإن قيمة التغذية العكسية قد زادت أيضاً . وبناءً على الجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلي :

فرضية ١٥ : يرتبط غموض الدور ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٦ : يرتبط غموض الدور ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

– مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

المتغيران الأخيران المتعلقان بالمنظمة اللذان تحت الدراسة هما : مدة خدمة الموظف فى المنظمة ، ومدة خدمة الموظف فى الوظيفة الحالية . لقد تم تعريف مدة خدمة الموظف فى المنظمة على أنها هى الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى المنظمة الإدارية بغض النظر عن الوظيفة أو المستوى التنظيمى . أما مدة الخدمة فى الوظيفة ، فقد تم تعريفها على أنها الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى الوظيفة التى يشغلها الآن .

لقد تم الاقتراح بواسطة العديد من الباحثين أن مدة الخدمة والخبرة داخل منظمة ما تزود الموظفين بعدد متزايد من التلميحات فيما يتعلق بكل من السلوكيات التى من المحتمل أن تقيم بشكل إيجابى فى ذلك الجهاز ، وكذلك القيمة النسبية للإستراتيجيات المتنوعة لإحراز الأهداف (Ashford, 1986; Hall, 1976; Katz, 1980) . وهذا يعنى أن الموظفين الجدد تعوزهم ، على الأقل فى البداية ، معرفة الأشياء فى بيئة عملهم . لذا ، فالمفروض أن يبحث أولئك الموظفون عن معلومات تساعد على التعايش والتكيف مع هذه البيئة ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن البحث عن معلومات هو سلوك يهدف إلى التعايش ،

وباستطاعته (أى سلوك البحث) تسهيل التكيف مع المواقف أو الحالات الضاغطة نفسياً (Beehr, Johnson & Nieva, 1989; Brett, Feldman & Weingart, 1990; Ilgen, et al., 1979).

لقد أثبت البحث التطبيقي أن الموظفين ، وبخاصة الجدد منهم على بيئة عمل ما والجدد على وظائف جديدة ، هم باحثون مبدئون/نشيطون عن المعلومات . كمثال ، لقد قام (Feldman & Brett, 1983) بتحديد الاختلافات بين سلوكيات البحث عن تغذية عكسية لكل من موظفين جدد وموظفين غيروا وظائفهم . فبالنسبة للموظفين الجدد ، وجد الباحثان أنهم قد احتاجوا إلى مساعدة فى إنجاز المهام وكذلك الدعم الاجتماعى عندما بدعوا وظائفهم . أما (Ashford & Cummings, 1985) فقد وجدوا أن الموظفين نوى الخدمة التنظيمية الأقل قد استخدموا بشكل نشط إستراتيجيات البحث عن تغذية عكسية بدرجة أكبر مما فعله زملاؤهم ذوو الخدمة التنظيمية الأطول .

أما (Ashford, 1986) فقد وجدت أن أهم متنبئ بقيمة التغذية العكسية عن الأداء كان طول مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية . لقد أعطى المبحوثون ذوو الخدمة الأطول فى وظائفهم قيمة أقل للتغذية العكسية عن الأداء مقارنة مع المبحوثون الآخرين . وفى هذه الدراسة أيضاً ، لم تجد الباحثة علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة والقيمة المعطاة للتغذية العكسية عن الأداء . أيضاً لم تجد هذه الدراسة علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية وكل من : السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية . فى الجانب الآخر ، وجدت هذه الدراسة ، كما كان متوقفاً ، علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه العلاقة الأخيرة كانت مناقضة لما تم توقعه من قبل الباحثة . والنقطة الأخيرة تعنى أن الأشخاص نوى الخدمة التنظيمية الأطول قد قاموا بسلوك أقل فى السؤال المباشر عن تغذية عكسية ، وفى الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أيضاً فى دراسة على (٢٠٥) من المحاسبين الجدد ، أثبتت (Morrison, 1993) أن الموظفين الجدد هم باحثون نشيطون عن المعلومات . فقد وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن معلومات فنية ، ومعلومات عن متطلبات الدور ، وتغذية عكسية عن الأداء من مشرفيهم فى معظم الأحيان ، ولكنهم بحثوا عن المعلومات المتعلقة بالقواعد

المتعارف عليها ، والمعلومات المتعلقة بالحياة الاجتماعية داخل المنظمة فى معظم الأحيان من زملائهم . وبالنسبة لإستراتيجية البحث عن المعلومات ، وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن المعلومات الفنية مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر بشكل أكبر ، وبحثوا عن أنواع المعلومات الأخرى مستخدمين إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . أخيراً ، فى دراسة حديثة ، فإن (Bauer & Green, 1998) لم يجدوا علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وسلوك البحث عن معلومات عن المهام بين عينة من الموظفين الجدد الذين يعملون فى تخصصات مختلفة وفى منظمات مختلفة .

وانسجماً مع ما تقدم ، فإننا نقترح فى هذه الدراسة أن الموظفين هم باحثون مبادئون/نشطون عن التغذية العكسية عن الأداء ، وأن الموظفين ذوى الخدمة الأقل هم باحثون نشطون بشكل أكبر من الموظفين ذوى الخدمة الأطول . وهذا يعنى أنه عندما يصبح الموظفون أكثر خدمة فى المنظمة أو فى وظائفهم الحالية ، فإن تكرار بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر سوف يكون أقل . ولكنهم (أى الموظفين) سوف يعرضون عوزهم إلى تغذية عكسية عن الأداء باستخدامهم لإستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . وكل هذا منسجم مع المجادلة بأن الباحثين عن تغذية عكسية دائماً يحاولون تخفيض بعض تكاليف البحث عن تغذية عكسية ، مثل التكاليف الاجتماعية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983, 1985) .

وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٧ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٨ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٩ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢٠ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

منهجية الدراسة :

العينة وإجراءات جمع البيانات :

كان موقع جمع البيانات لهذه الدراسة هو شركة خدمات عامة تقع في الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية وذلك خلال الربع الأخير من عام ١٤١٩هـ . والسبب في اختيار هذه الشركة هو التعاون المعروف عن الإدارة العليا في هذه الشركة في تسهيل مهمة الباحثين بكل ما تستطيع ، وهو الشيء النادر في المجتمع المحلي وربما العربي ، حيث ينظر إلى البحوث على أنها غير مهمة وذلك لغياب الوعي عن دور البحوث في التطوير والتنمية . لقد قام الباحث بالاتصال بالرئيس التنفيذي للشركة وطلب منه الإذن في القيام بالدراسة بين عينة من موظفي الشركة ، حيث سمح الرئيس التنفيذي للباحث بالقيام بالدراسة وأحاله إلى إدارة شؤون الموظفين في الشركة . ونظراً لأن الشركة توظف موظفين غير سعوديين ، فقد طلب من مدير إدارة شؤون الموظفين أن يطلب من نظام معلومات الشركة عينة من الموظفين السعوديين . لقد كان من الصعب اختيار عينة عشوائية وذلك لأسباب كثيرة ، منها عدم وجود قائمة كاملة بأسماء الموظفين في الشركة حتى يتم الاختيار من بينهم عشوائياً مع القدرة على تطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية . باختصار ، عينة الدراسة هي عمدية ولكنها إلى حد ما تمثل أنواع العمل في الشركة ، حيث طلب من مدير شؤون الموظفين أن يختار من بين الموظفين الذين يعملون في أنواع العمل الرئيسية في الشركة .

لقد تم تزويد الباحث بأسماء (٣٥٠) موظفاً وعناوينهم داخل الشركة ، وبناءً على ذلك قام الباحث بإعداد ظرف يحتوي على الاستبانة و ظرف معنون، لإعادة الاستبانة وخطاب أشير فيه إلى أن البيانات التي يدلي بها المبحوثون سوف تعامل بسرية تامة ، موجه من الباحث إلى المبحوثين . بعد ذلك أرسلت الظروف إلى العينة على عناوينهم في الشركة ، وطلب منهم ملء الاستبانة ووضعها في ظرف المرفق ووضع ظرف إعادة في المراسلة الداخلية للشركة .

من بين (٣٥٠) استبانة أرسلت إلى المبحوثين ، أُعيد إلى الباحث (٢٦٠) منها ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (٧٤٪) . ويعد فحص الاستبانات المعادة ، تم استبعاد (٩) منها بسبب عدم اكتمال بياناتها . وهذا يعنى أن هناك (٢٥١) استبانة صالحة للاستخدام ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة النهائية هي (٧٢٪) .

بالنسبة لبعض الخصائص الديموغرافية للعينة ، فإن (٤٠٪) منهم حاصلون على الشهادة الجامعية ، (٢٨٪) على الثانوية العامة ، (٢٥٪) أكملوا بعض الدراسة الجامعية ، (٦٪) لديهم أقل من الثانوية العامة ، و (١٪) لديهم شهادة الماجستير . أما بالنسبة لنوع العمل الذى يقومون به فإن (٣٥٪) منهم فنيون ، (٢٧٪) إداريون ، (١٧٪) محاسبون ، (١٥٪) مهندسون و (٦٪) قد تم تصنيفهم فى مجموعة الوظائف الأخرى . عموماً ، لقد غطت العينة تقريباً أنواع العمل الرئيسية فى الشركة . أخيراً ، فإن جميع المشاركين فى هذه الدراسة هم ممن يشغلون وظائف غير إشرافية .

المقاييس :

لقد تم قياس متغيرات هذه الدراسة ، باستثناء متغيرى مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، بواسطة مقياس "ليكرت Likert" وذلك باستخدام عناصر ذات خمس درجات على هذا المقياس . والجزء التالى يناقش من أين تم الحصول على عناصر كل مقياس .

المتغيرات المستقلة :

التغاضى عن الغموض : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى العناصر السبعة والذى تم استخدامه بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . بعد القيام بتحليل الموثوقية لهذا المقياس ، ظهر أن أحد العناصر يرتبط سلبياً مع العناصر الأخرى ، وبالتالي تم استبعاده . بهذا فإنه قد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى ستة عناصر . بشكل عام ، يتطرق هذا المقياس إلى أشياء مثل تفضيلات الشخص للتأكد من النجاح ، تفضيلاته للإجابات الواضحة والمحددة ، وتفضيلاته للتوقعات الواضحة والمحددة . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن التغاضى عن الغموض لدى الشخص مرتفع .

الثقة بالنفس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى الأربعة عناصر والذي استُخدم بواسطة (Ashford, 1986) . بشكل عام ، تتطرق عناصر هذا المقياس إلى أشياء مثل درجة الثقة بالنفس بالمقارنة مع الآخرين ، درجة الشعور بالدونية ودرجة امتلاك قوة داخلية للتعامل مع الأمور . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الثقة بالنفس .

الانهماك فى الوظيفة : لقد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى عشرة عناصر . تلك العناصر تم اختيارها من الدراسة العاملية التى قام بها كل من (Saleh & Hosek, 1976) . لقد تم اختيار تلك العناصر بناءً على أوزانها العاملية ، وهذا يعنى أن العناصر التى وزنت (٤٠٪) أو أكبر على عامل الانهماك فى الوظيفة قد تم اختيارها . فى المجمل ، تتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل أهمية العمل بالنسبة للموظف بالمقارنة مع أنشطته الأخرى ، ومدى تفكير الشخص فى عمله أثناء وبعد ساعات العمل . لقد تم ترقيم هذا المتغير بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الانهماك فى الوظيفة .

خبرة/معرفة المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى تسعة عناصر تم استحداثه لهذه الدراسة تحديداً . والعناصر فى هذا المقياس موضوعة على أساس النقاش المعطى بواسطة (Kenton, 1989) ، وتتطرق إلى أشياء مثل : التدريب الذى يملكه المشرف المباشر ، ومدى معرفة المشرف المباشر عن وظيفة الباحث عن التغذيةىة العكسية (المرووس) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن المشرف المباشر يملك خبرة/معرفة عالية .

إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى أحد عشر عنصراً ، وقد تم استحداث تلك العناصر بناءً على بعض الأدبيات ذات العلاقة (Follert, 1982; O'Reilly, 1982) . لقد تم تصميم هذا المقياس ليتطرق إلى أشياء مثل درجة توفر المشرف المباشر للمرووسين ، ما إذا كان المشرف المباشر يتبع سياسة "الباب المفتوح" مع مرووسيه ، وما إذا كان المشرف المباشر يقضى وقتاً طويلاً خارج مكتبه ، وما إذا كان المشرف المباشر يعامل مرووسيه كأعضاء "مجموعة مقربة" وأعضاء "مجموعة غير مقربة" . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر عالية .

جودة علاقة المشرف بالمرؤوس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذي أربعة عناصر ، وقد تم استحداث تلك العناصر لهذه الدراسة بالتحديد . وعناصر هذا المقياس تنطرق إلى أشياء مثل : درجة جودة العلاقة بين المشرف المباشر والمرؤوس ، مدى الحساسية ، المساعدة والتوجيه البناء اللذان يتبعهما المشرف المباشر عندما يعطى تغذية عكسية عن الأداء ، ومدى التفاصيل التي يعطيها المشرف المباشر عندما يُسأل عن أى جزء من وظيفة المرؤوس (Vancouver & Morrison, 1995) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن جودة علاقة المشرف- المرؤوس عالية .

نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذي خمسة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم استحداثها لهذه الدراسة ، أما العنصر الخامس فقد تم تبنيه من استبانة (Locke & Latham, 1990) . بشكل عام ، تنطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : ما إذا كان المشرف المباشر يحدد مهام للمرؤوسين لتنفيذها ، وما إذا كان يشرح للمرؤوسين الأهداف التى من المفروض عليهم تحقيقها . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية .

غموض دور الموظف : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذي الستة عناصر والذى استُخدم بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . وتنطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : مدى وضوح أهداف الموظف فى وظيفته ، وما إذا كان الموظف يعرف ما الذى يُتوقع منه فى وظيفته . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن الغموض المُدرَك فى الدور يكون عالياً .

مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية : لقد تم قياس كل واحد من هذين المتغيرين بواسطة عنصر واحد ، والذى تم فيه سؤال المبحوث أن يشير إلى عدد السنوات والأشهر التى عملها فى الشركة ، وعدد السنوات والأشهر التى عملها فى وظيفته الحالية . من تلك الإجابات تم حساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى الشركة بالأشهر ، وحساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى وظيفته الحالية بالأشهر .

المتغيران التابعان :

تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذي ثمانية عناصر ، خمسة منهما تم تبنيها من دراسة (Alyami, 1996) ، أما العناصر الثلاثة الأخرى فقد تم تبنيها ، بعد عمل بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . وتسأل تلك العناصر المبحوث عن أشياء مثل : ما إذا كان يسأل بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، وكم تكراراً أو مراراً يفعل ذلك . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذي يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر عالٍ .

تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذي عشرة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم تبنيها من استبانة (Ashford, 1986) ، والعناصر الباقية تم تبنيها ، بعد إجراء بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . عموماً ، تلك العناصر تنطبق إلى أشياء مثل كم تكراراً يلاحظ الموظف سلوك زملائه وسلوك مشرفه المباشر من أجل أن يستنبط من تلك السلوكيات تغذية عكسية تفيد فيما يخص أداءه . وقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذي يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة عالٍ .

خصائص المقاييس :

ويلخص الجدول رقم (١) خصائص المقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسة . وكما يلاحظ من الجدول ، فإن جميع المقاييس تعطى تقديرات موثوقة ذات حجم يمكن الاعتماد عليها للسماح لنا بتفسير النتائج التي تم إجراؤها بواسطة تلك المقاييس .

الجدول رقم (١)
خصائص المقاييس

المتغير	عدد العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الموثوقية (Alpha)
التغاضى عن الغموض	٦	١٢,٠٨	٣,٩٠	٠,٥٩
الثقة بالنفس	٤	١٦,٨٣	٢,٦٨	٠,٥٣
الانهماك فى الوظيفة	١٠	٣٠,١٧	٧,٣٩	٠,٨١
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٩	٣٣,٩٧	٨,٣٦	٠,٩٠
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	١١	٤١,٢٨	٦,٧٤	٠,٧٠
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٤	١٥,٨٢	٣,٥٥	٠,٧٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٥	١٦,٩٨	٤,٠٧	٠,٦٣
غموض دور الموظف	٦	١٢,٢٥	٤,٨٨	٠,٨١
مدة الخدمة فى المنظمة (أشهر)	١	٢٨,٠٨	٢٢,٠٤	-
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية (أشهر)	١	٢٢,٣٠	١٥,٨٤	-
تكرار السؤال المباشر	٨	٢١,٨٣	٦,٢٩	٠,٧٥
تكرار الملاحظة	١٠	٣٣,٩٩	٧,٨٩	٠,٨٣

النتائج :

يناقش هذا الجزء نتائج الدراسة ، حيث يناقش القسم الأول منه نتائج التحليل الارتباطى بين المتغيرات المستقلة وبين كل من المتغيرين التابعين ، ويناقش القسم الثانى من هذا الجزء تحليلين منفصلين باستخدام الانحدار المركب لكل من المتغيرات المستقلة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

الجدول رقم (٢)

العلاقات الثنائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ - التفاضى عن الغموض											
٢ - الثقة بالنفس	٠.٠٧-										
٣ - الانهماك فى الوظيفة	٠.٠٩	٠.٠٧									
٤ - خبرة/معرفة المشرف المباشر	٠.١١-	**٠.٢٤	**٠.٢٤								
٥ - إمكانية الوصول إلى المشرف	٠.٠٨-	**٠.٢١	**٠.١٥	**٠.٣٩							
٦ - جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	*٠.١٢	**٠.٢١	**٠.٢٠	**٠.٦٥	**٠.٥٤						
٧ - نزعة المشرف إلى تحديد المهام	**٠.١٥	*٠.١٤	**٠.١٩	**٠.٣٨	**٠.١٧	**٠.٤٣					
٨ - غموض دور الموظف	**٠.٢٣	**٠.٣١-	**٠.٢٠-	**٠.٤٣-	**٠.٣-	**٠.٣٧-	**٠.٢٢-				
٩ - مدة الخدمة فى المنظمة	٠.٠٩-	٠.٠٦-	٠.٠٣-	٠.٠٦	٠.٠٣-	٠.٠٦-	٠.٠٩-	*٠.١٠			
١٠ - مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	٠.٠٣-	٠.٠٤	٠.٠٠-	٠.١١-	٠.٠٩-	٠.٠٩-	٠.٠٢	٠.٠٠	**٠.٦٢		
١١ - تكرار السؤال المباشر	٠.٠١-	٠.٠١	**٠.١٩	**٠.١٠	*٠.٠٧-	٠.٠٩	**٠.١٩	٠.٠٠	٠.٠٤-	٠.٠٥	
١٢ - تكرار الملاحظة	**٠.٢٦-	*٠.١٣	**٠.٢٤	**٠.٢٣	*٠.١١	**٠.٢٢	**٠.٢٠	**٠.١٦-	٠.٠٢	٠.٠٣-	**٠.٢٢

** ٠.٠١ < p

* ٠.٠٥ < p

تحليل الارتباط :

يعطى الجدول رقم (٢) العلاقات الثنائية ، باستخدام معامل "بيرسون" ، بين المتغيرات فى هذه الدراسة .

أولاً : بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة نفسها ، مع استثناء الارتباط بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، والارتباط بين مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، فإن العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة الأخرى ليست قوية بما فيه الكفاية حتى تهدد بوجود تداخل مركب بين تلك المتغيرات (Cohen & Cohen, 1975) . فى كلمات أخرى ، باستثناء العلاقتين المذكورتين أعلاه ، فإن المتغيرات المستقلة الأخرى تعتبر مستقلة عن بعضها البعض بما فيه الكفاية ، وهذا ينسجم مع افتراض الدراسة .

ثانياً : يوضّح الجدول رقم (٢) أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر ترتبط بدلالة إحصائية مع ثلاثة من المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذه الدراسة . فكلما زاد انهماك الموظف في وظيفته ، زاد سلوكه في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . والارتباط الإيجابي ذو الدلالة الإحصائية بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء يشير إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين أن رئيسهم (المصدر) يملك خبرة/معرفة عالية ، زاد سلوكهم في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهناك أيضاً ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وبين سلوك المرؤوسين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . في كلمات أخرى ، كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فهذا يجعل سلوك الموظفين فيما يخص البحث عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام السؤال المباشر يزيد .

ثالثاً : يشير الجدول رقم (٢) إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يرتبط بدلالة إحصائية مع ثمانية من المتغيرات المستقلة المضمّنة في هذه الدراسة ، وهي : (١) يبدو أن أولئك الموظفين الذين يتغاضون عن الغموض في بيئة العمل يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٢) كلما زادت ثقة الموظفين في أنفسهم ، فإن سلوكهم في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضاً . وهذا يعنى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين في أنفسهم وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . (٣) كما تم توقعه ، كلما زاد انهماك الموظفين في وظائفهم ، زاد سلوكهم في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٤) برغم أن الموظفين أدركوا أن رؤسائهم المباشرين يملكون خبرة/معرفة عالية ، إلا أن هذا لم يمنعهم من البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا عكس ما تم توقعه . (٥) يبدو أن سهولة الوصول إلى المشرف المباشر لم تثبّت عزم الموظفين عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا أيضاً عكس ما تم توقعه . (٦) أشارت نتائج

التحليل الارتباطى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذا عكس ما تم توقعه . فى كلمات أخرى ، برغم أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن العلاقة بين المشرفين المباشرين (مصدر التغذية العكسية) وبين أنفسهم كانت جيدة ، إلا أن هذا لم يثبُط عزمهم عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من بيئة العمل ككل . (٧) يبدو أن الزيادة فى نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذه العلاقة أيضاً تناقض ما تم توقعه مقدماً . (٨) برغم التوقع أنه كلما زاد غموض دور الموظف فإن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق الملاحظة سوف يزيد ، إلا أن العلاقة المتحصل عليها تناقض هذا التوقع . وبين هذه العينة من الموظفين وُجد أنه عندما زاد غموض دور الموظف ، فإن سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة قد انخفض .

تحليل الانحدار المركب :

برغم أن تحليل الارتباط يعتبر خطوة أولى فى تحليل العلاقات بين عدد من المتغيرات ، إلا أن هذا التحليل ليس تحليلاً متطوراً أو قوياً ليُظهر العلاقة بين متغيرين فى حين يتم عزل أو التحكم فى المتغيرات الأخرى . لقد صمّم تحليل الانحدار المركب ليُظهر العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع فى حين يتم عزل المتغيرات الأخرى . كما أن هذا النوع من التحليل يمكّن من ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث الأهمية فى التنبؤ بالمتغير التابع تحت الدراسة (Pedhazur, 1982; Norisus, 1993) . وهذا القسم من الدراسة يناقش اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المركب عن طريق إجراءين مختلفين : أحدهما لاختبار الفرضيات ويسمى إجراء الإدخال الإجبارى ، والآخر لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالمتغير التابع الذى تحت الدراسة ويسمى إجراء "الخطوة-خطوة" .

الجدول رقم (٣)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء
باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
التغاضي عن الغموض	٠,٠٠-	٩,١٢-	٠,٠١-
الثقة بالنفس	٠,٠٠-	٠,٠٠-	٠,٠٤-
الانهمك في الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	** ٢,٦٥
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٦٣
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	٠,٢٠-	٠,١٦-	*٢,١٥-
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٩٣
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٣	٠,١٤	*١,٩٧
غموض دور الموظف	٠,٠٨	٠,٠٨	١,٤١
مدة الخدمة في المنظمة	٠,٠٠-	٠,٠٩-	١,١٦-
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٠,٠٠	٠,١٠	١,٣٢
المعدلة R Square	٠,٠٦		

** ٠,٠١ < p

* ٠,٠٥ < p

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

أولاً : هناك دعم قوى لفرضية ٥ التي تقول إن الانهمك في الوظيفة يرتبط إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعني أنه كلما زاد انهمك الموظف في وظيفته ، زاد سلوكه في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر .

ثانياً : النتائج تناقض فرضية ٩ . فبين عينة هذه الدراسة ، يبدو أنه كلما أصبحت إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر أسهل ، قل بحث الموظفين عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر من المشرف المباشر .

ثالثاً : النتائج تدعم فرضية ١٣ التي تقول إن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعني أنه كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فإن سلوك المرؤوسين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرةً من المشرف المباشر يزيد أيضاً . وفي المجلد ، تفسر تلك المتغيرات الثلاثة (٦٪) من التباين في المتغير التابع .

ولتحديد أهمية المتغيرات المستقلة الثلاثة ، التي وُجد أنها ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، في التنبؤ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . والجدول (٤) يعرض نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٤)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٨	٠,١٨	**٢,٩٦
الانهمك في الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	**٢,٧٨
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	-٠,١٣	-٠,١٣	*٢,١٤-
R Square المعدلة	٠,٠٦		

** ٠,٠١ < p

* ٠,٠٥ < p

يُظهر هذا التحليل أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين هو أفضل متنبئ بسلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Beta = ٠,١٨) . وهذا المتغير يفسر (٣,٥ ٪) من التباين في تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . لقد أتى متغير الانهمك في الوظيفة في المركز الثاني كمتنبئ بالمتغير التابع ويفسر (٢٪) من التباين في المتغير التابع .

أخيراً ، جاء متغير إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر فى المركز الأخير كمتنبئ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ويفسر فقط (٥, ٠٪) من التباين فى المتغير التابع .

تحليل الانحدار الثانى الذى تم القيام به هو لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة وبين تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . ويعرض الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٥)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الإدخال الإجبارى

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	-٠,٢٤	-٠,٢٠	-٣,٣١**
الثقة بالنفس	٠,٠٨	٠,٠٧	١,١٤
الانهمك فى الوظيفة	٠,١٩	٠,١٨	٢,٩٣**
خبرة/ معرفة المشرف المباشر	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,٨٢
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	-٠,٠٥	-٠,٠٤	-٠,٦٢
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٨	٠,٠٩	١,٠٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,٠٧	٠,٠٧	١,١٠
غموض دور الموظف	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٥
مدة الخدمة فى المنظمة	٠,٠٠	٠,٠٨	١,١١
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	-٠,٠٠	-٠,٠٩	-١,١٦
R Square المعدلة	٠,١٢		

** p < ٠,٠١

ويشير الجدول رقم (٥) إلى أن هناك فقط اثنين من المتغيرات المستقلة يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وتشير النتائج إلى أنه عندما لا يتغاضى الموظفون عن الغموض في البيئة المحيطة بهم ، فإنهم يبحثون أكثر عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا يعني أن فرضية ٢ قد دُعمت بواسطة بيانات هذه الدراسة . أيضاً النتائج تدعم فرضية ٦ التي تقول إن الانهماك في الوظيفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . في كلمات أخرى ، كلما زاد انهماك الموظفين في وظائفهم ، فإن سلوكهم في البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضاً . وفي الجمل ، فإن متغيري التغاضى عن الغموض والانهماك في الوظيفة يفسران (١٢٪) من التباين في تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

ولتحديد أهمية المتغيرين المستقلين ، اللذين وجد أنهما يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، في التنبؤ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٦)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء
 باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	-٠,٢٦	-٠,٢٢	-٣,٧٢**
الانهماك في الوظيفة	٠,٢٠	٠,١٩	٣,١٩**
جودة علاقة المشرف المرؤوس	٠,١٤	٠,١٥	٢,٦١**
R Square المعدلة	٠,١٣		

** <math>p < ٠,٠١</math>

ويكشف هذا التحليل أن متغير التغاضى عن الغموض هو أفضل متنبئ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء . وهذا المتغير يفسر (٦,٥٪) من التباين في

المتغير التابع (تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء) . أما متغير الانهماك في الوظيفة فقد جاء في المركز الثاني كمتنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، ويفسر (٥.٥٪) من التباين في المتغير التابع .

والشيء المثير هو أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد كشف أن هناك متغيراً ثالثاً يرتبط بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . فبعد وضع متغيري التغاضي عن الغموض والانهماك في الوظيفة تحت التحكم ، أو بعد عزل كل من متغيري التغاضي عن الغموض والانهماك في الوظيفة ، أوضح التحليل أن الارتباط الجزئي بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس والمتغير التابع هو ارتباط ذو دلالة إحصائية بما فيه الكفاية ، وبالتالي يجب إدخاله في معادلة الانحدار ، ومن ثم تم إدخاله كمتنبئ ذي دلالة إحصائية بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وبرغم أن هذه النتيجة تناقض فرضية ١٢ ، إلا أن متغير جودة علاقة المشرف بالمرؤوس يفسر (٨٪) من التباين في المتغير التابع .

مناقشة النتائج :

كما في الأدبيات الإنجليزية عن التغذية العكسية عن الأداء (Ashford & Cummings, 1985) ، فقد وُجد بين عينة هذه الدراسة أن الانهماك في الوظيفة هو متنبئ قوى بسلوك الموظفين فيما يتعلق بالبحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجيتي السؤال المباشر والملاحظة . إن الموظفين الذين يهتمون بوظائفهم يصبحون منغمكين فيها ودائماً يفكرون فيها (Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) . وهذا الانهماك ينعكس على سلوكهم في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وذلك باستخدام كلا إستراتيجيتي البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . إن الموظفين المنغمكين في وظائفهم يحاولون فهم بيئة عملهم وأين يقفون في هذه البيئة ، وبالتالي فإنهم يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، إذا أخذنا في الاعتبار أن التغذية الراجعة عن الأداء تساعدهم على فهم أين يقفون الآن ، وماذا يتوقع منهم لتحسين أدائهم في المستقبل .

يبدو أن نزعة المشرفين إلى تحديد المهام للمرؤوسين تتنبأ بسلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل مباشر من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة منسجمة مع ما وُجد بواسطة (Morrison & Weldon, 1990) ، برغم أن ما وجدناه كان

فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة . ويبدو أن تحديد المهام ، وبخاصة بين عينة هذه الدراسة ، يدفع الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من مصدر تلك المهام (المشرف المباشر) ، ويجعلهم يستخدمون السؤال المباشر أو الطريقة المباشرة للبحث عن تغذية عكسية كذلك . ونظراً لأن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على تحقيق العديد من الأهداف (Ashford & Cummings, 1983) ، فإن البحث عنها بعد الحصول على مهام يساعد الموظفين على السؤال عن أشياء كثيرة ، مثل السؤال أكثر عن ماذا يُتوقع منهم ، وفى بعض الأحيان السؤال عن كيف يمكن تنفيذ المهام . إن النقطة الأخيرة ما هى إلا تخمين خالص ؛ لأنه لم يتم سؤال الباحثين فى هذه الدراسة عن ما هى أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى بحثوا عنها فعلاً .

لقد وجدت هذه الدراسة أن التغاضى عن الغموض هو متنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه النتيجة متفقة مع ما وجد فى بعض الدراسات (Ashford & Cummings, 1985; Bennett, et al., 1990; Fedor et al., 1992) التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية . فقد أفادت عينة هذه الدراسة أن لديهم درجة منخفضة من التغاضى عن الغموض ، وبالتالي فقد بحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من خلال إستراتيجية الملاحظة (انظر الجدول رقم ١) .

خلال مرحلة مراجعة الأدبيات وتكوين الفرضيات تم التوقع أن العلاقة الجيدة بين مشرف مباشر ما (مصدر التغذية العكسية) وبين مرؤوسيه (الباحثين عن تغذية عكسية عن الأداء) سوف تشجع أولئك المرؤوسين على البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق توجيه السؤال المباشر إلى ذلك المشرف ، وأن هذه التغذية سوف تجيب عن أسئلتهم ، وبالتالي فإنهم سوف يبحثون بشكل أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق إستراتيجية الملاحظة (فرضيتى ١١ و ١٢) . ولم يكشف تحليل البيانات عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، رغم أن العلاقة المكتشفة قد كانت فى نفس اتجاه فرضية ١١ (انظر الجدول رقم ٣) . وبالنسبة للعلاقة بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، فإن النتائج قد ناقضت ما تم توقعه مقدماً . وهذا يعنى أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد أشار إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار

الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وهذه النتيجة تقترح أنه عندما تكون علاقة المشرف بالمرؤوس جيدة ، فإن المرؤوسين يبحثون بشكل أكبر عن تغذية عكسية عن الأداء ، ليس فقط من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضاً من خلال إستراتيجية الملاحظة . وفي كلمات أخرى ، عندما تكون جودة علاقة المشرف بالمرؤوس عالية ، فإن المرؤوس يلاحظ بيئة العمل ، بما فيها مشرفه المباشر ؛ من أجل استنباط تغذية عكسية أكثر عن الأداء .

إن العلاقة السلبية ذات الدلالة الإحصائية بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية راجعة عن الأداء هي علاقة محيرة . لقد تم التوقع أنه عندما تزيد إمكانية الوصول إلى مصدر التغذية العكسية ، فإن سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر سوف يزيد . ولكن نتائج التحليل تشير إلى عكس ذلك . الشرح المحتمل لهذه العلاقة هو أن الجدول رقم (١) يشير إلى أنه يمكن ، في المتوسط ، الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) بسهولة (المتوسط الحسابي ٣,٧٥) ، ولكن هذه العينة من الموظفين لم يستغلوا هذا النوع من سهولة الوصول وقاموا ببحث أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهذا ما أحدث العلاقة غير المتوقعة والمحيرة في نفس الوقت بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

ومن الأمور التي تسترعى الانتباه عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، برغم أن متوسط المدة التي قضاها الموظفون في المنظمة والوظيفة الحالية يعتبر قليلاً نسبياً (انظر الجدول رقم ١) . إن غياب علاقات كهذه وخاصة العلاقات بين المدة في المنظمة ، والمدة في الوظيفة الحالية وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية ربما يعود لعدد من الأسباب منها : (١) ربما أن عينة الموظفين الذين تم استفتاؤهم تتمتع بخصائص أخرى لم تضمن في هذه الدراسة ، أو (٢) ربما يعود السبب إلى اعتمادهم على إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر من اعتمادهم على إستراتيجية السؤال المباشر في الحصول على تغذية عكسية عن الأداء .

أخيراً ، فإن التباين في تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء المشروح بواسطة المتغيرات المستقلة المضمنة في هذه الدراسة هو نسبة صغيرة جداً . وربما يرجع

هذا إلى العديد من الأسباب ، مثل العلاقات القليلة ذات الدلالة الإحصائية التي وُجِدَت ، وحجم وجودة العينة من المبحوثين التي استُخدمت في هذه الدراسة . أما بالنسبة للتباين في تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء والمشروح بواسطة المتغيرات المستقلة فهو أكبر ، ولكنه ما زال صغيراً ، وهذا ربما يرجع إلى نفس الأسباب المذكورة أعلاه .

الخلاصة والتوصيات :

لقد نظرت هذه الدراسة إلى موضوع من مواضيع السلوك التنظيمي يلقي اهتماماً متزايداً في الأدبيات ألا وهو موضوع سلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء في المنظمات الإدارية . وقد تم بناء نتائج هذه الدراسة على بيانات جمعت من عينة موظفين يعملون في إحدى شركات الخدمات العامة العاملة في الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية . والجدير بالذكر أن هذه النتائج مبنية على عينة عمدية ، لذلك لا ندعى أنه يمكن تعميم هذه النتائج سواءً على موظفي الشركة أو على غيرهم من مجتمعات البحث المشابهة . لذلك يجب تفسير النتائج والتوصيات المعطاة في ضوء تلك المحددات . ولكن هذه النتائج تعطي مؤشرات عن ما هي المتغيرات التي ربما تؤثر على سلوك العاملين عند قيامهم بالبحث عن تغذية عكسية عن الأداء . أولاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمنة في هذه الدراسة ، تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . تلك المتغيرات هي : مدى انهماك الموظف في وظيفته ، إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) ، ونزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . أيضاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمنة في هذه الدراسة ، والتي تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . تلك المتغيرات هي : مدى تغاضي الموظف عن الغموض ، مدى انهماك الموظف في وظيفته ، وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس .

وبناءً على نتائج هذه الدراسة ، نوصى ، أولاً ، بأن تقوم المنظمات الإدارية بتحفيز موظفيها على الانهماك في وظائفهم وذلك من خلال إستراتيجيات مختلفة سواء كانت تتعلق بمحفزات مادية أو غير مادية . إن جعل الموظفين ينهمكون في وظائفهم سوف

ينعكس على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم . لقد تم الاقتراح فى الأدبيات أن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء يساعد الموظفين على تحقيق العديد من الأهداف ، مثل : معرفة أين يقفون الآن ، وماذا يُتوقع منهم فى المستقبل . وعندما يعرف الموظفون أين يقفون الآن وماذا يُتوقع منهم ، فإنهم سوف يحاولون اختراع إستراتيجيات لتحسين أدائهم من أجل أن يحققوا ما هو متوقع منهم . باختصار ، من المفروض على المنظمات الإدارية أن تعطى انتباهاً أكبر إلى مدى انهماك الموظف فى الوظيفة . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى الضعيف أو القليل سوف يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولن يعرفوا ما هو مستوى أدائهم وماذا يُتوقع منهم ، وكنتيجة لذلك لن يحاولوا تحسين أدائهم ؛ لأنه تعوزهم معرفة ما إذا كان هناك فرق بين مستوى أدائهم الفعلى وماذا يُتوقع منهم بواسطة المنظمة .

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن الوصول إلى المشرفين المباشرين بسهولة ، ولكن مرؤوسيهم لم يستغلوا هذه الميزة ويبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرة من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة هى مؤشر آخر يؤكد أو يشدد على أهمية انهماك الموظفين فى وظائفهم . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى المرتفع سوف يحاولون استغلال سهولة الوصول إلى المشرف المباشر ، وسوف يستخدمون إستراتيجية السؤال المباشر للسؤال عن العديد من الأمور ، مثل السؤال عن تغذية عكسية عن الأداء ، هذا إذا أخذنا فى الاعتبار أن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى العالى دائماً ما يفكرون فى وظائفهم ويحاولون تحقيق ما يُتوقع منهم .

لقد وُجدت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ترتبط ارتباطاً إيجابياً ليس فقط مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضاً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء (الدراسة الحالية) . وبناءً على تلك النتائج ، فإننا نقترح أن على المشرفين المباشرين مسئولية تحسين العلاقة بين أنفسهم وبين مرؤوسيهم ، وهذا سوف يشجع المرؤوسين على الاقتراب منهم والبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إما إستراتيجية السؤال المباشر وإما إستراتيجية الملاحظة .

وهناك أيضاً توصية أخرى لأولئك الذين يشغلون فى وظائف إشرافية . فمن أجل جعل الموظفين يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، فإن على المشرفين المباشرين

تحديد مهام المرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها . وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وتكرار المرؤوسين لسلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . كما تُظهر نتائج هذه الدراسة أيضاً أن تحديد المهام للمرؤوسين هو أهم متنبئ بسلوك الموظفين في تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . فتحديد المهام للمرؤوسين يجعلهم يقومون باتصال مباشر مع مشرفيهم المباشرين للسؤال عن العديد من الأشياء ، مثل طبيعة المهام الموكلة إليهم ، وفي معظم الأحيان السؤال عن إستراتيجيات عن كيف بإمكانهم تنفيذ تلك المهام . وخلال هذا الاتصال المباشر ، يكتسب الموظفون معرفة أكثر عن : (١) المستوى الحقيقي أو الفعلي لأدائهم ، (٢) ما هو مستوى الأداء المتوقع منهم ، (٣) إستراتيجيات جديدة حول كيفية تنفيذهم المهام الجديدة أو المهام غير المعروفة لديهم من قبل . إن التعلم أو المعرفة عن كل ذلك سوف ينعكس إيجاباً على أدائهم في المستقبل .

باختصار ، إن عملية البحث عن تغذية عكسية هي عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل أو المتغيرات في بيئة العمل .

أولاً ، من المفروض تنبيه المديرين والمشرفين إلى تلك المتغيرات من أجل جعلهم قادرين على تسهيل مهمة المرؤوسين في إحراز تغذية عكسية عن الأداء .

ثانياً ، من المفروض تنبيه الموظفين الذين يقعون في وظائف غير إشرافية إلى المتغيرات التي ربما تؤثر على سلوكهم في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على اتباع أحسن أو أفضل الإستراتيجيات في البحث عن التغذية العكسية ، ولكي يستفيدوا أعظم استفادة من التغذية الراجعة المتوفرة في بيئة العمل .

أخيراً ، من المفروض زيادة وعي أولئك المهتمين بتصميم أنظمة التغذية العكسية في المنظمات الإدارية بالمتغيرات التي ربما تؤثر على سلوك الموظفين في البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على فهم واضح لنوعية المتغيرات التي تؤثر إيجاباً ، والمتغيرات التي تؤثر سلباً على سلوك الموظفين عندما يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . إن تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على دراسات ميدانية سوف يساهم في زيادة استفادة الموظفين من التغذية

العكسية المتوفرة فى بيئة العمل . كمثل ، أى نظام تغذية راجعة مصمم على أساس ما إذا كان لدى الموظفين القدرة على التغاضى عن الغموض سوف يعطى نتائج أفضل واستفادة أكبر من هذا النظام مما لو صُمم بدون المعرفة عن هذا المتغير فى بيئة العمل .

البحوث المستقبلية :

أولاً ، من الممكن للدراسات المستقبلية أن توسّع النموذج المستخدم فى هذه الدراسة . وهذا يعنى ، أن هناك العديد من المتغيرات فى بيئة العمل التى ربما تتنبأ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء والتى من الممكن إضافتها إلى ما تم تضمينه فى الدراسة الحالية .

ثانياً ، لقد بُنيت نتائج هذه الدراسة على بيانات مقطعية ، والتى بطبيعتها لا تسمح بالقول بعلاقات سببية بين المتغيرات المضمّنة فى هذه الدراسة . فى الدراسات المستقبلية من الممكن ومن المفروض جمع بيانات مطوّلة حتى نكون قادرين على القول بعلاقات سببية (سبب ونتيجة) بين المتغيرات المضمّنة فى هذه الدراسة .

ثالثاً ، من المفروض فى الدراسات المستقبلية بناء التحليل على بيانات من عينات أكبر ومن عينات فى منظمات مختلفة حتى نكون قادرين على أن نقول ، بثقة أكبر ، ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين موجودة أو غير موجودة .

رابعاً ، التحقق من مدى صحة العلاقات التى جاءت مناقضة لبعض الفرضيات وذلك باستخدام عينات أكبر وفى منظمات مختلفة .

خامساً ، برغم أن أداة جمع البيانات فى هذه الدراسة قد تم تجميعها ، فى معظمها ، من استبانات مُختبرة ومقبولة فى الأدبيات ، وأيضاً تم اختبارها بواسطة بيانات الدراسة الحالية ، إلا أنه من المفروض على الدراسات المستقبلية تنقيح هذه الأداة للرفع من موثوقيتها وصحتها .

أخيراً ، فمن المطلوب من البحوث المستقبلية السؤال عن ليس فقط تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولكن أيضاً عن أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى يتم البحث عنها بواسطة الموظفين فى المنظمات الإدارية .

المراجع

- 1 - Alyami, A. (1996). **A Behavioral Approach to Employee Performance Appraisal: Factors Affecting Frequency of Managers' Goal-Setting and Feedback Behaviors**, Unpublished Ph.D. Dissertation, New York: State University of New York at Albany.
- 2 - Ammons, R. (1956). "Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation", **The Journal of General Psychology**, 54: 279-299.
- 3 - Ashford, S. (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective", **Academy of Management Journal**, 29: 465-487.
- 4 - Ashford, S. (1993). "The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use", **Journal of Organizational Behavior**, 14: 201-224.
- 5 - Ashford, S. & Cummings L. (1983). "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", **Organizational Behavior and Human Performance**, 32: 370-398.
- 6 - Ashford, S. & Cummings L. (1985). "Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment", **Journal of Occupational Psychology**, 58: 67-79.
- 7 - Ashford, S. & Tsui A. (1991). "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", **Academy of Management Journal**, 34: 251-280.
- 8 - Bauer, T. & Green S. (1998). "Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization", **Journal of Applied Psychology**, 83:72-83.
- 9 - Beehr, T., Johnson L. & Nieva R. (1989). "Coping with Occupational Stress among Police and their Spouses", paper presented at **the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Boston.
- 10- Bennett, N., Herold D. & Ashford S. (1990). "The Effects of Tolerance for Ambiguity on the Feedback-Seeking Behavior", **Journal of Occupational Psychology**, 63: 343-348.
- 11- Berlyne, D. E. (1960). **Conflict, Arousal, and Curiosity**, New York: McGraw-Hill.
- 12- Blau, G. (1986). "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", **Journal of Management**, 12: 577-584.

- 13- Brett, J., Feldman D. & Weingart L. (1990). "Feedback Seeking Behavior of New Hires and Job Changers", **Journal of Management**, 16: 737-349.
- 14- Bunder, S. (1962). "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable", **Journal of Personality**, 30: 29-50.
- 15- Cohen, J. & Cohen P. (1975). **Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for the Behavioral Sciences**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 16- Conolley, E., Gerard H. & Kline T. (1978). "Competitive Behavior: A Manifestation of Motivation for Ability Comparison", **Journal of Experimental Social Psychology**, 14: 123-131.
- 17- Cusella, L. (1982). "The Effects of Source Expertise and Feedback Valence on Intrinsic Motivation", **Human Communication Research**, 9: 17-32.
- 18- Dansereau, F., Cashman J. & Graen G. (1973). "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complimentary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", **Organizational Behavior and Human Performance**, 10: 184-200.
- 19- Dubin, R. (1956). "Industrial Workers' Worlds: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers", **Social Problems**, 3:31-142.
- 20- Dubin, R. (1968). **Human Relations in Administration**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 21- Eder, R., Fedor D., Buckley M. & Longnecker C. (1988). "The Role of Supervisor Intentions on Subordinate Reactions and Responses to Feedback" paper presented at the annual meeting of the **Academy of Management, Anaheim, CA**.
- 22- Eysenck, H., Arnold W. & Meili R. (1972). **Encyclopedia of Psychology**, New York: Herder & Herder.
- 23- Falcione, R. (1976). "Behavioral Components of Perceived Supervisor Credibility", **Journal of Applied Communication Research**, 4: 55-64.
- 24- Fedor, D. (1990). "Feedback Recipients' Responses to Negative Feedback: Investigating the Role of Uncertainty" paper presented at the Society for **Industrial and Organizational Psychology**, Miami Beach, FL.
- 25- Fedor, D., Eder R. & Buckley M. (1989). "The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses", **Organizational Behavior and Human Decisions Processes**, 44: 396-414.
- 26- Fedor, D., Rensvold R. & Adams S. (1992). "An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study", **Personnel Psychology**, 45: 779-805.

- 27- Feldman, D. & Brett J. (1983). "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **Academy of Management Journal**, 26: 258-272.
- 28- Follert, V. (1982). "Supervisor Accessibility and Subordinate Role Clarity", **Journal of Applied Communication Research**, 10: 133-147.
- 29- Friend, R. & Gilbert J. (1973). "Threat and Fear of Negative Evaluation as Determinants of Locus of Social Comparison", **Journal of Personality**, 41: 328-340.
- 30- Gerstberger, P. & Allen T. (1968). "Criteria Used by Research and Development Engineers in the Selection of an Information Source", **Journal of Applied Psychology**, 52: 272-279.
- 31- Graen, G. (1976). "Role Making Processes within Complex Organizations" In M. D. Dunnette (ed.) **Handbook of Organizational and Industrial Psychology**, Chicago, IL: Rand McNally.
- 32- Graen, G., Orris J. & Johnson T. (1973). "Role Assimilation Process in Complex Organizations" **Journal of Vocational Behavior**, 3: 395-420.
- 33- Hall, D. T. (1976). **Careers in Organizations**, Santa Monica, CA: Goodyear Press.
- 34- Hovland, C. I., Janis I. L. & Kelley H. H. (1953). **Communication and Persuasion**, New Haven, Conn.: Yale University Press.
- 35- Ilgen, D., Fisher C. & Taylor M. (1979). "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology**, 64: 349-371.
- 36- Jones, E. E. & Gerard H. B. (1967) **Foundations of Social Psychology**, New York: Wiley.
- 37- Kanungo, R. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement", **Journal of Applied Psychology**, 67: 341-349.
- 38- Katz, R. (1980). "Time and Work: Toward an Integrative Perspective" In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.) **Research in Organizational Behavior**, (Vol. 2:81-128), Greenwich, Conn.: JAI Press.
- 39- Katz, D. & Kahn R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley.
- 40- Kenton, S. (1989). "Speaker Credibility in Persuasive Business Communication: A Model which Explains Gender Differences", **The Journal of Business Communication**, 26: 143-157.
- 41- Larson, J. (1989). "The Dynamic Interplay between Employees' Feedback Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback", **Academy of Management Review**, 14: 408-422.

- 42- Lawler, E. & Hall D. (1970). "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", **Journal of Applied Psychology**, 54: 305-312.
- 43- Levy, P., Albright M., Cawley B. & Williams J. (1995). "Situational and Individual Determinants of Feedback Seeking : A Closer Look at the Process", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 62: 23-37.
- 44- Lindgren, H. C. (1973). **An Introduction to Social Psychology**, New York: John Wiley & Sons.
- 45- Locke, E. & Latham G. (1990). **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 46- Lodahl, T. & Kejner M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied Psychology**, 49: 24-33.
- 47- London, Manuel (1997). **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 48- MacDonald. A. (1970). "Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity", **Psychological Reports**, 25: 271-298.
- 49- Miller, J. & Jablin F. (1991). "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process", **Academy of Management Review**, 16: 92-120.
- 50- Miyamoto, S. & Dornbusch S. (1956). "A Test of Interactionist Hypotheses of Self-Conception", **American Journal of Sociology**, 61: 399-403.
- 51- Morrison, E. (1993). "Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", **Academy of Management Journal**, 36: 557-589.
- 52- Morrison, E. & Bies R. (1991). "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda", **Academy of Management Review**, 16: 522-541.
- 53- Morrison, E. & Weldon E. (1990). "The Impact of an Assigned Performance Goal on Feedback Seeking Behavior", **Human Performance**, 3: 37-50.
- 54- Norisus, M. J. (1993). **SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0**, Chicago, IL: SPSS, Inc.
- 55- Northcraft, G. & Ashford S. (1990). "The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 47: 42-64.
- 56- Nutt, P. C. (1989). **Making Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision Making**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

- 57- O'Reilly, C. (1982). "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", **Academy of Management Journal**, 25: 756-771.
- 58- Pedhazur, E. J. (1982). **Multiple Regression in Behavioral Research**, Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- 59- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R. (1996). **Becoming A Master Manager: A Competency Framework**, New York: Wiley.
- 60- Rabinowitz, S. & Hall D. (1977). "Organizational Research on Job Involvement", **Psychological Bulletin**, 84: 265-288.
- 61- Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 15: 150-163.
- 62- Roloff, M. E. (1981). **Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach**, Beverly Hills, CA: Sage.
- 63- Saleh S. & Hosek J. (1976). "Job Involvement: Concepts and Measurements", **Academy of Management Journal**, 19: 213-224.
- 64- Shrauger, D. & Schoeneman T. (1979). "Symbolic Interactionist View of Self-Concept: Through the Looking Glass Darkly", **Psychological Bulletin**, 86: 549-573.
- 65- Singer, J. (1966). "Social Comparison-Progress and Issues", **Journal of Experimental Social Psychology**, 2: 103-109.
- 66- Trope, Y. (1975). "Seeking Information About One's Own Ability as a Determinant of Choice among Tasks", **Journal of Personality and Social Psychology**, 32: 1004-1013.
- 67- Vancouver, J. & Morrison E. (1995). "Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 62: 276-285.
- 68- Van Sell, M., Brief A. & Schuler R. (1981). "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", **Human Relations**, 34: 43-71.
- 69- Webster, M. (1981). **Webster's Ninth New Collegiate Dictionary**, Springfield, Mass.: Marrian-Webster, Inc.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

عزيزى الموظف : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أولاً ، أفيدكم بأنى أقوم بدراسة فى منظمتكم الموقرة . ثانياً ، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبانة الدراسة وهى تتعلق بالعوامل التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين عند البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم لوظائفهم . والتغذية العكسية هى عبارة عن معلومات يحصل عليها الشخص بناءً على سلوك صدر منه مثل سلوكه فى أدائه لعمله . ثالثاً ، أود أن أؤكد لكم أن البيانات التى تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن يطلع عليها إلا الباحث .

فى حالة أى استفسار ، الرجاء الاتصال على رقم الهاتف المبين وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم فى أسرع وقت ممكن . شكراً لكم على حسن تعاونكم ، والله يحفظكم .

الباحث

تعليمات عامة :

- ١ - الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة .
- ٢ - الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذى يتناسب مع إجابتكم عن السؤال أو تعبئة الفراغ الموجود فى نهاية السؤال .
- ٣ - بعد الانتهاء من الإجابة ، الرجاء وضع الاستبانة فى الظرف المرفق وإغلاق الظرف وإعادته إلى إدارة شؤون الموظفين فى المركز الرئيسى للشركة مستخدمين المراسلة الداخلية للشركة . إن إغلاق الظرف أمر ضرورى وذلك للمحافظة على سرية البيانات المعطاة .

أولاً - المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

أ - التفاضل عن الغموض :

١ - لا أحب أن أبدأ فى مشاريع أو أعمال تقوم بها المجموعة إلا إذا كنتُ أشعر بالتأكد من أن المشروع أو العمل سوف يكون ناجحاً .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢ - فى حالة صنع قرار ما ، ولا تتوافر هناك معلومات كافية للتعامل مع المشكلة ، أشعر جداً بعدم الارتياح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣ - لا أحب أن أعمل فى مشكلة ما إلا إذا كانت هناك احتمالية أن أصل إلى إجابة قاطعة وغير غامضة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤ - أعمل بشكل سيئ جداً عندما يكون هناك نقص فى الاتصالات فى الحالة التى قيد الحل أو الدراسة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥ - أشعر بحاجة كبيرة إلى تقييمات واضحة ومحددة فى الحالة التى يقيمنى فيها أناس آخرون .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦ - أصبح قلق البال جداً إذا لم أكن متأكدًا من مسؤوليات وظيفتي .

١ لا أوافق بشدة
٢ لا أوافق
٣ أوافق إلى حد ما
٤ أوافق
٥ أوافق بشدة

ب - الثقة بالنفس :

٧ - نوعاً ما ، لا أثقُ بنفسى إلا بعض الشيء .

١ غير صحيح تماماً
٢ غير صحيح
٣ صحيح إلى حد ما
٤ صحيح
٥ صحيح تماماً

٨ - أشعر بأننى شخص ذو قيمة ، وعلى مستوى واحد مع الآخرين .

١ غير صحيح تماماً
٢ غير صحيح
٣ صحيح إلى حد ما
٤ صحيح
٥ صحيح تماماً

٩ - يبدو أن لدى قوة داخلية حقيقية فى القدرة على التعامل مع الأشياء . إنى أقف على قاعدة قوية إلى حد ما وهذا يجعلنى إلى حد ما أثقُ بنفسى .

١ غير صحيح تماماً
٢ غير صحيح
٣ صحيح إلى حد ما
٤ صحيح
٥ صحيح تماماً

١٠ - كثيراً ما أشعر بالنقص أو الدونية (أقل قدرًا أو شأنًا من الآخرين) .

١ غير صحيح تماماً
٢ غير صحيح
٣ صحيح إلى حد ما
٤ صحيح
٥ صحيح تماماً

ج - الانهماك فى الوظيفة :

١١ - أفضل الأشياء التى حدثت لى تتعلق بعملى .

١ لا أوافق بشدة
٢ لا أوافق
٣ أوافق إلى حد ما
٤ أوافق
٥ أوافق بشدة

١٢ - أعظم رضى فى حياتى يأتى من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٣ - الأنشطة التى تعطينى أعظم سعادة ورضا شخصى تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٤ - إنى أعيش ، وأكل ، وأتنفس وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٥ - أعظم الأشياء التى أقوم بها أهمية تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٦ - أستمتع بعملى أكثر من أى شى آخر أقوم به .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٧ - لدى أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٨ - بالنسبة لى ، العمل ما هو إلا جزء صغير ممن أكون/فى حياتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٩ - أستمتعُ بالإبقاء على مكان عملى فى حالة جيدة أكثر من الاستمتاع بالإبقاء على أشياءى فى المنزل فى حالة جيدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٩. الإدارة العامة

٢٠ - بعض الأشخاص يكونون منهمكين تماماً فى أعمالهم ، يفكرون فيها الليل والنهار . وبالنسبة
لآخرين ، ما العمل ببساطة إلا واحد من عدة اهتمامات . كم تشعر بأثك منهمك فى عملك ؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لست منهمكاً بتاتاً بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة منهمك تماماً

ثانياً - المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

أ - خبرة/ معرفة المشرف المباشر :

٢١ - يعرفُ رئيسى المباشر الكثير عن وظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٢ - عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى شى فى وظيفتى فإنه يعطى معلومات صحيحة وموثوق بها .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٣ - يعرفُ رئيسى المباشر عن وظيفتى بمقدار ما أعرفُ عنها .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٤ - يرى رئيسى المباشر أن لديه التدريب المناسب عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٥ - عندما يُسأل رئيسى المباشر عن أى أمر يتعلق بوظيفتى فإنه يعطى إجابات تدل على أن لديه
الخبرة الكافية .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٦ - رئيسى المباشر مؤهل جداً لأن ذلك يظهر من إجاباته عن أسئلتى التى تتعلق بوظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لست منهمكاً بتاتاً بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة مهمك تماماً

٢٧ - يُعطى رئيسى المباشر إجابات فيها ذكاء دائماً عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٨ - رئيسى المباشر ليس كفوئاً للمنصب الذى يشغله .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٢٩ - لا يعرف رئيسى المباشر إلا القليل جداً عن وظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

ب - إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر :

٣٠ - كم هو سهل الوصول إلى رئيسك المباشر عندما تحتاج أن تبحث عن تغذية عكسية عن أدائك فى العمل ؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥
الوصول إليه ليس سهلاً بتاتاً بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة الوصول إليه سهل جداً

٣١ - كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجداً (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٢ - يكون رئيسى المباشر فى مكانه عندما أحتاج إلى سؤاله عن أمر يتعلق بوظيفتى .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٣ - يكون رئيسى المباشر تقريباً دائماً مشغول فى أجزاء أخرى من التنظيم .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لست منهمكاً بتاتاً بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة مهمك تماماً

٣٤ - كم هو صعب فى المتوسط أن تحصل على تغذية عكسية عن أدائك من رئيسك المباشر ؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥
ليس صعباً بتاتاً بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة صعب تماماً

٣٥ - يتبع رئيسى المباشر سياسة "الباب المفتوح" مع مرؤوسيه .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٦ - بإمكانى التحدث مع رئيسى المباشر فى أى وقت خلال ساعات العمل .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٧ - يقع مكتب رئيسى المباشر بعيداً جداً عن المكان الذى أؤدى عملى فيه .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٨ - كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجداً (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٨ - يكون رئيسى المباشر تقريباً دائماً موجود عندما أحتاج أن أتكلم معه .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٣٩ - إنه من الصعب الإمساك برئيسى المباشر لأنه دائماً مشغول فى مكان آخر من التنظيم .

١ ٢ ٣ ٤ ٥
لا أوافق بشدة لا أوافق أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة

٤٠ - أشعرُ بأن رئيسي المباشر يُعامل مرؤوسيه كأعضاء "مقربين" وكأعضاء "غير مقربين".

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ج - جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

٤١ - لدى علاقة جيدة مع رئيسي المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٢ - يُبدى رئيسي المباشر عدم رغبة شديدة فى إعطائى إجابات عندما أسأله عن أى جزء من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٣ - عندما أسأل رئيسي المباشر عن أى جزء من عملى فإنه يعطى الإجابات بطريقة لطيفة وبناءة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٤ - عندما أسأل رئيسي المباشر عن أى جزء من وظيفتى ، تكون الإجابات مفصلة ومساعدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

د - نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

٤٥ - كم مرة يقوم رئيسك المباشر بتحديد المهام التى يجب عليك القيام بها ؟

١	٢	٣	٤	٥
تقريباً مطلقاً	أحياناً قليلة	أحياناً	أحياناً كثيرة	تقريباً دائماً

٤٦ - لا يحدد رئيسي المباشر المهام التى من المفروض أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريباً مطلقاً	أحياناً قليلة	أحياناً	أحياناً كثيرة	تقريباً دائماً

٤٧ - عندما أنتهى من المهام المسندة إلىّ ، فإننى أحصلُ على مهام جديدة من رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
تقريباً مطلقاً	أحياناً قليلة	أحياناً	أحياناً كثيرة	تقريباً دائماً

٤٨ - يشرحُ لى رئيسى المباشر بوضوح ما هى مهمى .

١	٢	٣	٤	٥
تقريباً مطلقاً	أحياناً قليلة	أحياناً	أحياناً كثيرة	تقريباً دائماً

٤٩ - يحددُ رئيسى المباشر المهام التى يجب أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريباً مطلقاً	أحياناً قليلة	أحياناً	أحياناً كثيرة	تقريباً دائماً

ثالثاً - المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

أ - غموض دور الموظف :

٥٠ - أشعرُ بأننى متأكد من مقدار السلطة التى أملكها فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥١ - هناك أهداف عامة وأهداف عملية واضحة ومخطط لها فى الوظيفة التى أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٢ - أعرفُ بأننى قد وزعتُ وقتى بالشكل المناسب بين مهام وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٣ - إننى أعرفُ ما هى مسئوليات وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٤ - إنى أعرفُ ما هو المتوقع منى فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٥ - شرحُ ما هو المطلوب أداؤه فى وظيفتى واضح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب - مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

٥٦ - كم طول المدة التى عملتها فى هذه المنظمة/المؤسسة ؟ سنوات _____ أشهر _____

٥٧ - كم طول المدة التى عملتها فى وظيفتك الحالية ؟ سنوات _____ أشهر _____

رابعاً - المتغيران التابعان :

أ - تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء :

٥٨ - أسأل رئيسى المباشر عن تغذية عكسية عن أدائى بشكل عام .

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٥٩ - أتحدث مع رئيسى المباشر عن أدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٦٠ - أسأل رئيسى المباشر عن معلومات إضافية متعلقة بأدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٦١ - كم مرة فى المتوسط تقوم بسؤال رئيسك المباشر عن رأيه حيال قيامك بمهام وظيفتك ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٦٢ - إنه من طبعى السؤال عما إذا كنت أقوم بجميع مهام وظيفتى على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٣ - أكتفى بتعليقات رئيسى المباشر العارضة أو العابرة على أدائى فيما يتعلق بالمعلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٤ - بخصوص حصولى على معلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتى ، أعتد دائماً على المعلومات المتوفرة فى بيئة العمل (مثلاً زملاء فى نفس الوحدة الإدارية ، زملاء فى وحدات إدارية أخرى ، ... إلخ).

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٥ - لا أقوم بسؤال رئيسى المباشر عما إذا كنت أقوم بتأدية جميع مهام وظيفتى على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب - تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

٦٦ - كم مرة تقوم بملاحظة ما هى سلوكيات الأداء التى يكافئ عليها رئيسك المباشر وتستخدمها كتغذية عكسية فى أدائك الشخصى ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٦٧ - كم مرة تقوم بمقارنة نفسك مع نظرائك (أشخاص فى نفس المستوى التنظيمى) ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادراً جداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	كثيراً جداً

٦٨ - كم مرة تقوم بالانتباه إلى كيفية تصرف رئيسك المباشر نحوك من أجل أن تفهم كيفية ملاحظته وتقييمه لأدائك في العمل ؟

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٦٩ - كم مرة تقوم بملاحظة خصائص الناس الذين يكافؤون بواسطة رئيسك المباشر وتستخدم هذه المعلومات ؟

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧٠ - أجد نفسي أسترق السمع على رؤساء آخرين للحصول على وجهات نظر مختلفة .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧١ - أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسي المباشر نحوى من أجل أن أفهم أين أقف بالنسبة للأداء .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧٢ - أبقى أذنى مفتوحة في حالة وجود معلومات أكثر لدى رئيسي المباشر .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧٣ - أقومُ بالانتباه الحاد إلى التغذية العكسية التي يعطيها رئيسي المباشر إلى صديقي المقرب في القسم .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧٤ - أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسي المباشر نحو صديقي المقرب في القسم .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً

٧٥ - أستخدم معلومات من اجتماعات القسم العامة لكي أحكم على أدائى .

١ نادراً جداً
٢ نادراً
٣ أحياناً
٤ كثيراً
٥ كثيراً جداً