



## Original Article

**Identifying the Challenges of Managers Feedback in Public Organizations**

Armin Manochehri <sup>1</sup>, Ardeshir Shiri <sup>2\*</sup>, Seyed Mahdi Vayseh <sup>3</sup>, Homayoun Moradnezhadi <sup>4</sup>

1. MSc. Student of governmental management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

a.manochehri@ilam.ac.ir

2. Management Group, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran (\*Corresponding Author).

a.shiri@ilam.ac.ir

3. Management Group, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

m.vayseh@ilam.ac.ir

4. Entrepreneurship and Rural Development Group, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

h.moradnezhadi@ilam.ac.ir

Received: Jun. 26, 2024; Revised: Oct. 15, 2024; Accepted: Nov. 21, 2024

DOI: [10.48308/jpap.2024.235871.1395](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235871.1395)

**Abstract**

**Purpose:** Feedback is considered a two-way and dynamic process in organizations that requires interaction between the sender and receiver. Very few researches have been done in connection with managers' feedback in Iran in such a way that it can be said that a scientific research vacuum is felt in this field. The aim of the current research is to identify the challenges of feedback to managers in government organizations.

**Design/ methodology/ approach:** This research is a mixed-methods study in terms of its type and is applied in terms of its purpose. Data was collected through a literature review, and the tool used for data collection was a structured interview. The population in the qualitative section included all experts and specialists in the field of management in government departments and organizations in Kermanshah. The theoretical sampling method was used to select samples in the qualitative section. During the interviews, theoretical saturation was achieved after conducting 9 interviews, and the process was stopped. Then, the desired components were extracted by coding the data obtained from the interviews using the MAXQDA20 software. Content validity was used to examine the validity of the extracted components using two relative content validity ratios (CVR) and content validity index (CVI). The obtained values for the CVR index were all greater than 0/49 and for the CVI index greater than 0/79, meaning that the dimensions under study had appropriate validity. In addition to the qualitative methods of retesting and retesting by two coders to check the reliability of the extracted components, the results obtained from the retesting (84/28%) and retesting by two coders (84/47%) were higher than the standard level; therefore, it can be said that the reliability of the coding was confirmed. The statistical population in the quantitative section consists of 32,647 permanent and employed employees in government organizations in Kermanshah city. Based on Morgan's table, 377 people were selected using the available sampling method for the present study. To examine the validity and reliability of the questionnaire in the quantitative section, three criteria of Cronbach's alpha, composite reliability, and convergent validity were used.

**Research Findings:** Research findings reveal that challenges associated with providing feedback to managers in organizations can be categorized into six primary groups. Employee behavioral challenges include reluctance and procrastination in providing feedback, reticence, and silence in the face of



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

managerial behaviors, fear of providing feedback, job insecurity, personality traits, indifference to organizational events, and a lack of hope for change. At the managerial level, challenges relate to sabotage of feedback, autocracy, inappropriate treatment of evaluators, avoidance of performance evaluation, a lack of sense of duty, retaliation against feedback providers, intolerance of criticism, and managerial self-censorship. Managerial personality challenges encompass low tolerance thresholds, defensive and aggressive behaviors, fear of feedback, lack of courage, low self-esteem, introversion, demotivation regarding feedback, a negative mindset towards feedback, disbelief in feedback's impact, and taboo subjects. Structurally, challenges pertaining to the absence of guidelines and regulations for providing feedback, a lack of reward guidelines, the precedence of relationships over rules, a weak human communication system, a lack of information exchange, an unfavorable participation system, a closed environment, the absence of a performance evaluation system, and a lack of a suitable cultural context. Cultural challenges similarly involve a lack of guidelines and regulations, a failure to reward corrective feedback, the precedence of relationships over rules, a weak communication system, a lack of information exchange, an unfavorable participation system, a closed environment, and the absence of a performance evaluation system and a suitable cultural context. Finally, cognitive challenges include fear of retaliation, potential consequences of providing feedback, a culture of flattery within the organization, implicit immunity of managers, a significant power distance, and a patriarchal managerial culture.

**Limitations & Consequences:** The unwillingness of organizations and their members to disclose confidential information about managers' performance and feedback led to the evasion of accountability by managers.

**Practical Consequences:** Identifying the challenges of feedback to managers in public organizations can pave the way for creating an organizational structure based on transparency and fairness in the organization.

**Innovation or value of the Article:** The issue of identifying the challenges of feedback to managers in public organizations has been addressed for the first time in Iran in this research, which is considered the originality of this article.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Feedback Challenges, Feedback Challenges to Managers, Public Organizations, Mixed Research.

**How to Cite:** Manochehri, Armin; Shiri, Ardeshtir; Vayseh, Seyed Mahdi; Moradnezhad, Homayoun (2025). Identifying the challenges of managers feedback in public organizations. *Public Adm Perspect.*, 15(4), 135-158 (In Persian).



## مقاله پژوهشی

## شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران در سازمان‌های دولتی

آرمین منوچهری<sup>۱\*</sup>، اردشیر شیر<sup>۲</sup>، صید مهدی ویسه<sup>۳</sup>، همایون مرادنژادی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

a.manochehri@ilam.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (\*نویسنده مسئول).

a.shiri@ilam.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

m.vayseh@ilam.ac.ir

۴. گروه کارآفرینی و توسعه روستایی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

h.moradnezahadi@ilam.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2024.235871.1395](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235871.1395)

## چکیده

**هدف:** بازخورد فرآیندی دوسویه و پویا در سازمان‌ها تلقی می‌شود که نیازمند تعامل بین ارسال‌کننده و گیرنده آن است. پژوهش‌های بسیار کمی در ارتباط با بازخورد مدیران در ایران انجام گرفته است، به نوعی که می‌توان گفت یک خلأ علمی - پژوهشی در این زمینه احساس می‌شود. هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران در سازمان‌های دولتی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از لحاظ نوع، یک مطالعه ترکیبی و از نظر هدف، کاربردی است. داده‌ها از طریق روش کتابخانه‌ای گردآوری شده و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه ساختاریافته بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه کارشناسان و متخصصان حوزه مدیریت در ادارات و سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه بود. برای انتخاب نمونه‌ها در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در جریان مصاحبه‌ها، پس از انجام ۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید و فرآیند متوقف شد. سپس، مؤلفه‌های مورد نظر از طریق کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA20 استخراج گردیدند. به منظور بررسی روایی مؤلفه‌های استخراج شده، از روایی محتوایی و دو ضریب نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. مقادیر به دست آمده برای شاخص CVR همگی بیشتر از ۰/۴۹ و برای شاخص CVI بیشتر از ۰/۷۹ به دست آمد؛ به این معنی که ابعاد مورد بررسی دارای روایی مناسبی بودند. همچنین برای بررسی پایایی مؤلفه‌های استخراج شده در بخش کیفی از روش‌های بازآزمون و بازآزمون دو کدگذار استفاده شد. باتوجه به اینکه مقدار به دست آمده از روش‌های بازآزمون (۸۴/۲۸ درصد) و بازآزمون دو کدگذار (۸۴/۴۷ درصد) بیشتر از سطح استاندارد بود؛ بنابراین می‌توان گفت قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۳۲۶۴۷ کارمند رسمی شاغل در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه است. بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۷۷ نفر و با روش نمونه‌گیری در دسترس برای پژوهش حاضر انتخاب شدند. برای بررسی روایی و پایایی پرسشنامه در بخش کمی از سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چالش‌های مرتبط با بازخورد به مدیران در سازمان‌ها به شش دسته اصلی تقسیم می‌شود. چالش‌های رفتاری کارکنان شامل سستی و کم‌کاری در ارائه بازخورد، خویشتن‌داری و سکوت در مواجهه با رفتار مدیران، ترس از ارائه بازخورد، نبود امنیت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، بی‌تفاوتی نسبت به رخدادهای سازمانی و عدم امید به تغییر است. در سطح مدیریتی، چالش‌ها به کارشکنی در برابر بازخورد، خودرأی بودن، برخورد نادرست با ارزیابان، فرار از ارزیابی عملکرد، عدم احساس وظیفه، انتقام‌جویی از بازخورددهندگان، انتقادپذیری و خودسانسوری مدیران مربوط می‌شود. چالش‌های شخصیتی مدیران شامل آستانه تحمل پایین، رفتارهای تدافعی و پرخاشگریانه، بازخورد هراسی، عدم شجاعت، نبود اعتماد به نفس، درون‌گرایی، بی‌انگیزگی نسبت به بازخورد، ذهنیت منفی نسبت



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

به بازخورد، عدم اعتقاد به تأثیر بازخورد و وجود حریم‌های ممنوعه در ذهن است. از نظر ساختاری، چالش‌ها به عدم وجود دستورالعمل‌ها و مقررات برای ارائه بازخورد، نبود دستورالعمل‌های پاداش، تقدم روابط بر ضوابط، نظام ارتباطات انسانی ضعیف، عدم تبادل اطلاعات، نظام مشارکت نامطلوب، فضای بسته، عدم سیستم ارزیابی عملکرد و نبود بستر فرهنگی مناسب مربوط می‌شود. چالش‌های فرهنگی به طور مشابه شامل نبود دستورالعمل‌ها و مقررات، عدم پاداش به بازخوردهای اصلاحی، تقدم روابط بر ضوابط، نظام ارتباطات ضعیف، عدم تبادل اطلاعات، نظام مشارکت نامطلوب، فضای بسته و نبود سیستم ارزیابی عملکرد و بستر فرهنگی مناسب است. نهایتاً، چالش‌های شناختی شامل ترس از تلافی‌جویی، عواقب احتمالی ارائه بازخورد، فرهنگ سازمانی تملق‌گویی، مصونیت ضمنی مدیران، فاصله قدرت زیاد و فرهنگ مدیریتی پدرسالارانه می‌باشد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** نبود تمایل سازمان‌ها و اعضای آن‌ها به افشای اطلاعات محرمانه مربوط به عملکرد و بازخورد مدیران، طفره‌روی مدیران در پاسخگویی را به همراه داشت.

**پیامدهای عملی:** شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران در سازمان‌های دولتی می‌تواند زمینه ایجاد ساختار سازمانی مبتنی بر شفافیت و عدالت در سازمان را فراهم کند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** موضوع شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران در سازمان‌های دولتی برای اولین بار در ایران در این پژوهش صورت گرفته است که این موضوع ابتکار این مقاله به حساب می‌آید.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** چالش‌های بازخورد، چالش‌های بازخورد به مدیران، سازمان‌های دولتی، پژوهش ترکیبی.

**استناددهی:** منوچهری، آرمین؛ شیر، اردشیر؛ ویسه، صیدمهدی؛ مرادنژادی، همایون (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران در سازمان‌های دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۴)، ۱۳۵-۱۵۸.



## متن اصلی مقاله

صاحب‌نظران معتقدند، برای اینکه نتایج عمل همکارانه، مؤثر باشد و به موفقیت سازمان منجر شود، نیاز به یک روش جدید برای ارتباط با مدیر وجود دارد. در این راستا، بازخورد یک ابزار مؤثر برای توسعه شخصی و سازمانی است. به‌خصوص در سازمان‌های چند وظیفه‌ای امروزی که سرعت، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای تغییر به عنوان نیازهای اساسی شناخته شده‌اند (Nikolic et al, 2020). در محیط‌های کاری و سازمانی، «بازخورد» از ابزارهای اساسی برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی مجموعه مدیریت به شمار می‌رود (Rizzo, 2023). بازخورد معمولاً به عنوان یک فرآیند دوسویه و پویا تلقی می‌شود که نیازمند تعامل بین ارسال‌کننده و گیرنده‌ی آن است و روابط خوبی بین مدیریت و کارمندان را ترویج می‌کند (Shin et al, 2023). بازخورد، بیشتر به منظور اطمینان از کارآمدی مدیر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، گاهی اوقات به دلیل بازخورد نامناسب، مدیر به جای اینکه انگیزه برای رشد و توسعه پیدا کند، برعکس تمایلی به ارائه بازخورد نخواهد داشت و در بسیاری از مواقع هیچ‌گونه نقدی را نسبت به خود و شیوه مدیریتش نمی‌پذیرد (Piatnychuk et al, 2022). همچنین بازخورد به عنوان ابزار مدیریتی یکپارچه شناخته شده است، زیرا تصور می‌شود که همچون ابزاری محرک جهت بهبود عملکرد زیردستان در سازمان عمل کند. بازخورد می‌تواند اطلاعاتی درباره درستی، دقت و کفایت رفتارهای کاری ارائه دهد. بازخورد ممکن است برای القاء احساس کارایی، انجام و کنترل در زیردستان لازم باشد (Baker et al, 2013). بازخورد اطلاعات مرتبط و تصحیح‌کننده را فراهم می‌کند و بنابراین در فرایند یادگیری و دستیابی به تغییر نسبتاً دائمی در رفتار بسیار مهم است. بازخورد به عنوان یک محرک مهم برای تغییر رفتار و سطح یادگیری مدیران در مدیریت شناخته شده است (McClellan et al, 2019). یک فرهنگ بازخورد در جایی که کارکنان سازمان آزادانه می‌توانند هر روز بازخورد خود را به مدیر ارائه کنند و مدیر آن را می‌پذیرد، به طور قابل قبولی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد؛ بنابراین می‌توان گفت، مدیریت نمی‌تواند بازخورد را به عنوان یک ابزار برای ارتباط مؤثر نادیده بگیرد یا رد کند (Piatnychuk et al, 2022). با این حال، مسائل و چالش‌های مختلفی ممکن است در فرایند ارسال، دریافت و استفاده از بازخورد برای مدیران پیش آید که می‌تواند تأثیرات مخربی بر عملکرد و رضایت شغلی آن‌ها داشته باشد (Gaba et al, 2023).

صاحب‌نظران معتقدند که رفتار کارکنان، یکی از جنبه‌های چالشی مهم بازخورد به مدیران در سازمان‌ها هستند (Zhang & Zhu, 2019). رفتار بازخوردجویانه کارکنان می‌تواند تصمیم‌گیری مدیران را تحریک کند. یعنی اینکه، کارکنان در پاسخ به سوء رفتار مدیران اختیار دارند و می‌توانند از پاسخ‌های رسمی و غیررسمی برای جلوگیری از جرائم آینده و بازگرداندن درک عدالت استفاده کنند و در نتیجه مدیریت را در سازمان به چالش بکشند (Frey et al, 2022). همچنین صاحب‌نظران بر این باور هستند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران نقش مهمی در محیط بازخورد درون سازمان‌ها دارد (Rastorgueva, 2021). تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های مردانگی و زنانگی درک شده مدیران می‌تواند بر محیط بازخورد در سازمان تأثیر بگذارد (Ullmann, & Fumagalli, 2018). مطالعات نشان داده‌اند که کارکنان اغلب تمایل دارند مدیرانی که مرد هستند را موفق‌تر بدانند هر چند که، ممکن است پیامدهای منفی و «خطاهای مشاور» در طراحی فرایندهای بازخورد مانند غیررسمی‌سازی و ناشناس کردن بازخورد و همچنین گسترش ارتباطات حرفه‌ای به موضوعات شخصی وجود داشته باشد. به طور کلی، درک نقش شخصیت مدیر و رسیدگی به مشکلات بالقوه در فرایندهای بازخورد برای ایجاد یک محیط بازخورد مثبت مهم است (Chun et al, 2022). برخی دیگر از پژوهشگران نشان داده‌اند که، بازخورد مدیران اغلب تحت تأثیر متغیرهایی چون آسیب‌های سازمانی، پیوندها، اطلاعات، تعاملات، سازگاری، رفتار، عملکرد و بازیابی مدیران قرار دارد و این عوامل به عنوان چالش‌های مهم و پیش روی بازخورد مدیران هستند که در صورت بی‌توجهی به آن‌ها سبب تحلیل نیروی مدیر و تضعیف مدیریت سازمان خواهد شد (Van Dierendonck et al, 2007). همچنین رابطه بین ساختار سازمانی و بازخورد مدیران یک حوزه مهم در پژوهش‌های سازمانی است. تحقیقات نشان می‌دهد که

کیفیت رابطه بین سرپرستان و کارمندان جدید نقش مهمی در فرایند اجتماعی شدن در سازمان‌ها دارد و منجر به بهبود کارایی در کار می‌شود (Cesario et al, 2022). علاوه بر این، مشخص شده است که بازخورد ارائه شده به مدیران، مشارکت کارکنان و تعهد به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد (Martin & Hofaidhllaoui, 2023). فرهنگ سازمانی و روابط کاری نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند نحوه ارائه و پذیرش بازخورد را تحت تأثیر قرار دهد و روابط کاری می‌تواند تأثیری در پذیرش بازخورد داشته باشد (Lee et al, 2019). برخی از فرهنگ‌ها و روابط کاری ممکن است بازخورد را به شکلی خاص تحت تأثیر قرار دهند. در سازمان‌هایی که فرهنگی از بالا به پایین وجود دارد، زیردستان ممکن است بازخورد را به عنوان یک دستورالعمل قبول و تلاش کنند تا به آن پاسخ دهند (Watling & Ginsburg, 2019). با این حال، سازمان‌ها هنوز در اجرای شیوه‌های بازخورد مؤثر و ادغام بازخورد در فرهنگ سازمانی خود با چالش‌هایی روبرو هستند. در این راستا پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که، مدیران باید بر ارائه بازخورد منظم و با کیفیت به کارمندان تمرکز کنند، زیرا این موضوع می‌تواند درک آن‌ها را از عملکرد فعلی‌شان و همچنین مشارکت آن‌ها را افزایش دهد (Ullmann, & Fumagalli, 2018). علاوه بر این، بازخورد به عنوان یک عمل مدیریتی پویا و اجتماعی ساخته شده دیده می‌شود که می‌تواند تغییر سازمانی را تحریک کند (Rastorgueva, 2021).

باتوجه به مباحث فوق می‌توان گفت؛ بازخورد همچون حلقه مفقوده در دستگاه‌های اجرایی است که نگاه ویژه‌ای به آن نشده است و پژوهش‌های بسیار کمی در این باره، به‌ویژه در ایران، صورت گرفته است. با توجه به ارزش بازخورد و نقش ویژه آن در فرایند کارکرد سازمانی و بهبود کارکرد و خودتنظیمی سیستم، وجود ابزاری که توانایی بررسی چند و چون بازخورد یا اندازه‌گیری میزان آن را در یک سازمان داشته باشد (Saraf et al, 2022)، ضرورت پیدا می‌کند. همچنین بررسی شواهد نشان می‌دهد که ابزارهای استاندارد سنجش بازخورد به مدیران در ایران وجود ندارند و یا اینکه بسیار ضعیف هستند؛ بنابراین انگیزه این پژوهش، شناسایی چالش‌های پیش روی بازخورد مدیران در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش در پی پاسخگویی به این سؤال است که، چالش‌های پیش روی بازخورد مدیران در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

## مبانی نظری پژوهش

### بازخورد و انواع آن

بازخورد به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اساسی در سیستم‌های پیچیده و پویا، به‌ویژه در زمینه‌های علمی و اجتماعی، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. این مفهوم به بررسی علل و اثرات در زنجیره‌های علی بلند با شاخه‌های متنوع اشاره دارد و نشان می‌دهد که سیستم‌های پیچیده معمولاً شامل وابستگی‌های متقابل بین بخش‌ها یا زیرسیستم‌ها هستند. اگرچه مرز سیستم به تعیین نواحی علل و اثرات کمک می‌کند، این مرزها معمولاً به‌طور کامل بسته نیستند و ممکن است تنها در موارد خاصی بسته باشند (Abisuga, Wang & Sunindijo, 2021). بازخورد یکی از شرایط اساسی مطالعه سیستم‌های پویا است و به‌عنوان پایه و اساس رشد و گسترش بسیاری از علوم فیزیکی و اجتماعی به شمار می‌آید. در زمینه علم بازیابی اطلاعات، بازخورد مفهومی بنیادین و حیاتی است که به تسهیل ارتباط میان سیستم‌های بازیابی اطلاعات و کاربران کمک می‌کند و منجر به استمرار و بهبود نتایج جستجو می‌شود (Liu & Gu, 2018). رشد روزافزون اطلاعات و پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی، به‌ویژه استفاده از فناوری‌های جدید کامپیوتری در بازیابی اطلاعات، موجب برجسته شدن نقش بازخورد شده است. یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها، ارائه بازخورد دقیق به‌منظور بهبود عملکرد مدیران است. بازخورد مؤثر، به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی و معتبر برای رفتار مدیران عمل می‌کند و به‌طور قابل توجهی بر بهبود عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است (Yuchun, Shuwei & Ting, 2021). برخی از صاحب‌نظران در تعریف بازخورد، اصطلاح «بازخورد اطلاعاتی» را مطرح کرده‌اند. این دسته، بازخورد را به‌عنوان تفاوت بین هدف و پاسخ‌های دریافتی معرفی می‌کنند و معتقدند که بازخورد اطلاعاتی می‌تواند به تقویت، تضعیف یا تثبیت پاسخ‌ها منجر شود. علاوه بر این، نشان داده شده است که بازخورد اطلاعاتی می‌تواند دارای ویژگی‌های راهنمایی، انگیزش یا تقویت‌کننده باشد (Su & Lin, 2020).

بازخورد به‌طور کلی به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شود که هر کدام در شرایط خاص خود مفید است. بازخورد مثبت بر تقویت نقاط قوت فرد متمرکز است و معمولاً از طریق ارزیابی‌های رسمی یا غیررسمی ارائه می‌شود، با این هدف که فرد برای ادامه بهبود عملکرد خود، رفتار مثبت را تکرار کند. در مقابل، بازخورد منفی به شناسایی و اصلاح نقاط ضعف و نقص‌های عملکرد می‌پردازد و با هدف به حداقل رساندن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب عمل می‌کند (Abtahi, 2015). این نوع بازخورد به حفظ ثبات سیستم و کاهش انحرافات کمک می‌کند، در حالی که بازخورد مثبت باعث افزایش خروجی و پیشرفت می‌شود (Moghipi, 2018). تحقیقات نشان می‌دهد که ترکیب هر دو نوع بازخورد می‌تواند به بهبود عملکرد و شناسایی نواقص کمک کند و از این رو، هر دو نوع بازخورد به‌طور متقابل در تقویت عملکرد مدیران و سیستم‌های سازمانی موثر است. برای ایجاد بازخورد اثربخش، لازم است اهداف واضح، شناخت نیازها، ارائه اطلاعات دقیق، و برخورد با احترام و خوش‌رویی در نظر گرفته شود (Ghaderi & Farrell, 2020).

### بازخورد و مدیریت عملکرد در سازمان

بازخورد در سازمان‌ها نشان می‌دهد که آیا رفتار یا عملکرد مدیران مناسب است و یا مدیران می‌توانند به‌طور موفق با محیط کارشان سازگار شوند یا خیر؟ (Burnham, 2016). در این مفهوم، بازخورد یک دلیل با ارزش است که مدیران را در دستیابی به اهداف کاری و بهبود عملکرد کاری، یاری می‌نماید. در بیان ارزش مادی بازخورد مشخص است که، مدیران انتظار دارند که آن را به‌طور فعالانه از منابع گوناگون جستجو کنند و رفتار یا عملکرد خود را از طریق کاربرد مؤثر آن اصلاح کنند. البته بازخورد در خلاء اثری ندارد. بلکه برای این که اثر آن نیرومند باشد، باید یک زمینه یادگیری وجود داشته باشد تا بازخورد نشان داده شود. اما این بخشی از فرایند است و آن چه که بعد اتفاق می‌افتد، هنگامی است که اطلاعات مربوط به برخی از جنبه‌های عملکرد و وظیفه فرد، فراهم شده است. بازخورد وقتی که تفاسیر ناقص را بیان می‌کند، و نه وقتی که یک فقدان کلی از درک را بیان می‌کند، نیرومندتر است (DePatie et al, 2023). دلیل منطقی برای رابطه بین رفتار جستجوی بازخورد و عملکرد کاری را به دو شیوه می‌توان توضیح داد: الف) بازخورد می‌تواند به‌تکلیفی و تردیدی که مدیران ممکن است با آن مواجه شوند را کاهش دهد و به آن‌ها کمک کند تا نقش‌هایی را که دیگران از آن‌ها انتظار دارند، روشن کنند. وقتی مدیران نسبت به این که آیا آن چه انجام می‌دهند خوب است یا نه؟ نامطمئن باشند، ممکن است نسبت به سخت‌کوشی انگیزه کمی داشته باشند. اگر مدیران در این محیط کاری نامعلوم و متغیر، بازخورد دریافت کنند، احتمالاً در مورد آن چه که باید در کار خود انجام دهند، شک و تردید کمتری را تجربه می‌کنند. صاحب‌نظران براین باور هستند که ابهام شغل، شک و تردید مدیران را در مورد نقش و عملکردشان، منعکس می‌کند و ابهام یکی از تعیین‌کننده‌های اولیه درگیری مدیران در رفتار جستجوی بازخورد است. بنابراین، مدیران بازخورد را برای کمک به اصلاح کمبودهای عملکرد مدیران یا تقویت اثربخشی یا عملکرد مطلوب مدیران فراهم می‌کنند ب) انتظار می‌رود رفتار جستجوی بازخورد، دستیابی به اهداف کاری را از طریق کمک به مدیران در نظارت بر پیشرفت خود و حل مشکلات مربوط به اهداف کاریشان، آسان کند (Anseel et al, 2014).

وقتی مدیران بازخوردی دریافت می‌کنند که نشان می‌دهد آن‌ها اهداف‌شان را در سطح کاری مورد نیازشان دریافت نکرده‌اند، برانگیخته می‌شوند تا برای دستیابی به اهداف تلاش بیشتری کنند. بازخورد مربوط به عملکرد بالاتر کاری است، زیرا به مدیران اجازه می‌دهد تا سطح عملکرد کنونی‌شان را همانطور که هدف کار توصیف می‌کند، ارزیابی کنند. بازخورد همچنین به مدیران کمک می‌کند تا اعتمادشان را به کار افزایش دهند (Feeney, 2007). وقتی مدیران بازخورد اطلاعاتی در مورد کارشان دریافت کنند، به احتمال قوی‌تر، اهداف بالاتری را برای خود تنظیم می‌کنند، زیرا به توانایی‌هایشان در مواجهه اثربخش با اهدافشان، باور دارند. همچنین اگر سرپرستان و ناظران برای مدیران بازخورد فراهم کنند، آن‌ها ممکن است احساس کنند که می‌توانند رفتارشان را به‌طور موفقیت‌آمیزی تغییر دهند یا اهدافشان را بر مبنای باخورد ناظرانشان، تنظیم کنند (Harms & Roebuck, 2010). رفتار

جستجوی بازخورد تلاش‌های فعال فرد را نسبت به آگاهی از شایستگی رفتار یا عملکرد به منظور دستیابی به یک هدف یا بهبود بخشیدن به عملکرد کاری، آشکار می‌کند. اگر چه رفتار جستجوی بازخورد به یک استراتژی خود تنظیمی مؤثر برای کمک به مدیران در دستیابی به نتایج مثبت مربوط شده است، ولی در مطالعات اولیه تلاش شده تا پیشگویی‌کننده‌های رفتار جستجوی بازخورد را شناسایی کنند؛ بنابراین می‌توان گفت که، بازخورد بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی است و نقش مهمی در یادگیری، رشد و توسعه دارد (Chun et al, 2022).

صاحب‌نظران معتقدند که، مدیران از درون باور ندارند که بازخورد به کارمندان می‌تواند تأثیر مثبتی داشته باشد، یعنی مدیران از درون معتقد نیست که نظرات کارمندان می‌تواند باعث بهبود عملکرد او شود (Kochanowski et al, 2011). عدم اعتقاد قلبی مدیر به بازخورد به معنای این است که مدیر فکر نمی‌کند بازخورد و نظرات کارمندان برای او مفید باشند و این عدم اعتقاد از درون او است (Hooijberg & Lane, 2009). وجود نظام ارتباطات ضعیف می‌تواند مانع از تأمین بازخوردهای لازم به مدیران شود، که ممکن است منجر به کاهش کارایی سازمان گردد. عدم دریافت بازخورد مناسب، ممکن است باعث افزایش نارضایتی و استعفای کارکنان و مدیران شود. نظام ارتباطات ضعیف ممکن است باعث فقدان روابط حرفه‌ای بین کارمندان و مدیران شود و به دلیل آن، بازخوردهای منفی کارکنان به مسئولین سطح بالاتر نرسیده و به همین دلیل، مدیران نمی‌توانند به درستی برای بهبود عملکرد خود گام‌های بعدی را بردارند. نظام ارتباطات ضعیف ممکن است باعث افزایش خطاهای کاری شوند که ممکن است از نظر مالی و سازمانی، هزینه‌های بالایی را برای سازمان به همراه داشته باشد (Luthans & Peterson, 2003)؛ بنابراین، نظام ارتباطات انسانی سازمانی قوی و بهبود آن، می‌تواند به طور قابل توجهی باعث بهبود عملکرد مدیران شود و در نتیجه، بهبود کارایی و عملکرد سازمان حاصل گردد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که چالش «ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران» کمترین تأثیر را در بازخورد عملکرد مدیران داشت. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌ها، کارمندان نمی‌توانند به طور مستقیم به بازخورد عملکرد مدیران تأثیر بگذارند و به همین دلیل، شاخص ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران نمی‌تواند به بازخورد عملکرد مدیران تأثیر بگذارد (Kochanowski et al, 2011).

### اهمیت بازخورد در مدیریت عملکرد سازمان

اغلب چگونگی ارائه بازخورد به مدیران از سوی کارگزاران مشکل و عذاب‌آور است. ولی صاحب‌نظران بر این باور هستند که نمی‌توان به بهانه ایجاد مشکل از ارائه بازخورد خودداری کرد و اثر آن را در بهبود عملکرد مدیران و رشد سازمان نادیده گرفت. اینکه ارائه بازخورد برای دسته‌ای از کارگزاران مشکل است، می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد (McCarthy & Garavan, 2006). خودآگاهی مدیران از طریق ارائه بازخورد افزایش پیدا می‌کند و باعث ترویج تغییرات مثبت در کل سازمان می‌شود. مدیرانی که سطح عملکرد خوبی دارند، واقف هستند که در سازمان چه جایگاهی دارند و مانند گذشته به کار کردنشان با سطحی مطلوب ادامه دهند. همچنین این احتمال وجود دارد که این مدیران دیگر برای انجام وظایف و بهبود عملکردشان تلاشی نکنند یا برای پیشرفت حرفه‌ای خود سازمان را ترک کنند (Yukl, 2006). بازخورد یکی از ابزارهای مفید است که به وسیله آن کارگزاران از توسعه همه جانبه مدیران خود در سازمان اطمینان پیدا می‌کنند. در واقع، ارائه بازخورد فرصتی را فراهم می‌کند که کارگزار، مشاهداتش درباره عملکرد شغلی مدیران را با آن‌ها به اشتراک بگذارد و اطلاعاتی کاربردی در مورد تحولات مفید کسب کند. بدون ارائه بازخورد، مدیران هیچ ایده‌ای درباره نگاه و برداشت کارگزار و سرپرست از کیفیت کاری‌شان نخواهند داشت (Rush, 2018). معمولاً ارائه بازخورد به مدیران به دو نوع اصلی صورت می‌گیرد:

۱. بازخورد جاری. که به طور منظم یا در موقع ضرورت اتفاق می‌افتد؛ و به مافوق (رئیس)، مرئوس (کارکنان)، و یا افراد هم سطح در چارت سازمانی (همکاران) منعکس شود. بر اساس اهدافی که در ابتدای هر سال کاری به اتفاق کارگزاران و مسئولان در سازمان تعیین می‌گردد، اگر مدیری از مسیر تعیین شده منحرف شود، بازخورد در حین کار فرصتی فراهم می‌کند تا با مداخله زود هنگام

بتوان اشتباهات را جبران کرد. همچنین تشخیص و تقویت کار مفید به این وسیله آسان می‌شود. این نوع بازخورد معمولاً به صورت گفتگوی فوری در سر صحنه رویداد و جلسات بررسی هفتگی با کارگزاران صورت می‌گیرد. چنین تعاملات مکرر نه تنها کمک می‌کند تا مدیران دچار انحراف از مسیر نشوند، بلکه تهیه ارزیابی سالانه هم برای کارگزاران آسان‌تر شود. کارگزاران با ثبت مشاهدات خود و بحث در مورد پیشرفت مدیران در طول سال، کاملاً آگاه خواهند بود که نقاط قوت و ضعف مدیران. مستقیم آن‌ها چیست. از سوی دیگر، مدیران هم در جهت بهبود و رفع ایرادها، قبل از جلسه بازخورد رسمی اقدام می‌کنند (Shipper et al, 2007).

۲. بازخورد رسمی. که به طور معمول در جلسات سالانه یا شش ماهه‌ی بررسی عملکرد بین مدیران و مرئوس مستقیم مطرح می‌شود. بازخورد رسمی به معنی جمع‌بندی تمام ارزیابی‌های کارگزاران سازمان در طول سال است. همانند بازخورد در حین کار، این ارزیابی‌های سالانه به کارگزاران فرصت‌آشناسایی عملکرد مطلوب مدیران، و تشخیص مشکلات، قبل از لاعلاج شدن آن‌ها را می‌دهد. مذاکرات مربوط به بازخوردها نباید با هیچ شگفتی همراه باشد، چون کارگزار قبلاً در مورد مسائل مربوط به عملکرد در جلسات بازخورد در حین کار با مدیران خود صحبت می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت که، بررسی رسمی به کارگزار فرصت برنامه‌ریزی برای آینده را می‌دهد. چون به این ترتیب کارگزار می‌تواند همراه با مدیر خود در مورد نحوه توسعه و همکاری آن‌ها برای دستیابی به اهداف جدید سازمان در سال آینده، بحث نماید تا مدیران راحت‌تر کار و حرفه خود را پیش ببرند (Seifert & Yukl, 2007).

شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بازخورد در بسیاری از مواقع می‌تواند الهام‌بخش مدیران جهت جستجو برای حل مشکلات موجود باشد. علاوه بر این، تحقیقات قبلی در این زمینه استدلال می‌کنند که بازخورد عملکرد، سطح عملکرد پایین مدیریتی را در مدیران افزایش می‌دهد. همچنین بازخورد عملکرد سطح تحمل ریسک در مدیران را افزایش می‌دهد و بر تصمیمات مدیران برای ریسک کردن اثرگذار است. در بعضی از مواقع مشاهده می‌شود که مدیران به دلایل شرایط نامساعد و یا بعضی از مشکلات با وضعیت بحرانی روبرو خواهند شد و در نتیجه در این شرایط بعضی از مدیران مایل به ریسک برای بهبود آن وضعیت هستند و اگر موفق عمل کنند، در صورت بازخورد نتیجه کار آن‌ها به مدیران ارشد سبب تقویت قدرت ریسک در دیگر مدیران خواهد شد (Lin, 2014). همچنین شواهد نشان می‌دهد که بازخورد عملکرد از ایجاد مغایرت در عملکرد مدیران جلوگیری می‌کند و سبب می‌شود که با یک استراتژی درست، عملکرد مدیران را به سوی موفقیت سازمان و تصمیمات سازنده هدایت کرد. بعضی از صاحب‌نظران نیز بر این باور هستند که نبود توجه به بازخورد سبب نادیده گرفته شدن رفتار نادرست مدیران میانی در شرکت و یا نبود توجه به درک درست سازمانی بعضی از مدیران خواهد شد که در هر صورت یک بازی دو سر باخت برای مدیران ارشد در یک سازمان به حساب می‌آید؛ بنابراین لازم است که به طور مستمر عملکرد مدیران در سازمان باخورد داده شود تا شناخت جمعی صحیحی درباره یک مدیر به دست بیاید (Tarakci et al, 2018).

### چالش‌های بازخورد به مدیران

صاحب‌نظران در یک دسته‌بندی کلی، مهم‌ترین چالش‌های بازخورد سازمانی مدیران را به چهار دسته ۱. پیش‌فرض‌های اشتباه در مورد بازخورد مدیران، ۲. نبود تمایل مدیران به انعکاس بازخوردشان به مافوق‌ها، ۳. چالش‌های فرهنگی و ۴. چالش‌های سازمانی تقسیم کرده‌اند (Yukl, 2006).

۱. پیش‌فرض‌های اشتباه در مورد بازخورد مدیران: شواهد نشان می‌دهد که پیش‌فرض‌های نادرستی که کوشش و تلاش کارگزاران را در راستای بازخورد صحیح مدیران بی‌اثر می‌سازند، عبارت است از:

الف) تنوع و گوناگونی سبک‌های مدیریتی؛

(ب) سبک مدیریت سهل گیرانه؛

(ج) سبک مدیریت اقتدارگر و خودکامه؛

(د) سبک مدیریت مشارکت جویانه (Heslin & Latham, 2004).

شناسایی  
چالش‌های  
بازخورد به ...  
۲. نبود تمایل مدیران به انعکاس بازخوردشان به مافوقان: نبود تمایل مدیران به انعکاس بازخوردشان به مدیران در سازمان‌های دولتی یا مهیا نبودن شرایط برای انعکاس بازخورد مدیران از جمله عوامل بازدارنده به کارگیری صحیح سیستم ارزشیابی بازخورد به ...

۱۴۴ | صفحه الف) احساس نبود وابستگی مدیر به سازمان؛

(ب) مغایرت اهداف مدیر با سازمان؛

(ج) فقدان انگیزه مدیر؛

(د) احساس خطر از بازخورد؛

(ه) نبود ویژگی‌های مدیریتی در مدیران سازمان؛

(و) فرهنگ سازمانی خودکامه؛

(ز) مدیران بی‌سواد؛

(ح) نبود زمان کافی؛

(ط) محرمانه بودن سازمان؛

(ی) سبک‌های متنوع مدیریتی؛

(ک) ضعف مدیریت (Seifert & Yukl, 2007).

۳. چالش‌های فرهنگی: موانع فرهنگی سبب مقاومت در برابر تغییر مدیران در سازمان می‌شوند و برطرف کردن آن‌ها سبب ایجاد انعطاف ذهنی و شنیدن و پذیرش نظرهای دیگران است؛ بنابراین طبیعی است که در چنین شرایطی سطح بازخورد و میزان علاقه مدیران به ارزیابی بازخوردشان متفاوت خواهد بود (Seifert & Yukl, 2010). از دیدگاه صاحب‌نظران مهم‌ترین چالش‌های فرهنگی پیش‌روی بازخورد عملکرد مدیران عبارتند از:

الف) خودکامه بودن مدیر؛

(ب) جهل و نادانی مدیر؛

(ج) خودخواهی مدیر؛

(د) نداشتن اعتماد به دیگران

(ه) نبود همدلی؛

(و) نداشتن انعطاف ذهنی؛

(ز) احساس حقارت (Seifert & Yukl, 2010).

۴. چالش‌های سازمانی: موقعیت و جو سازمانی از موانع و چالش‌های اصلی پیش‌روی بازخورد عملکرد مدیران هستند. (Seifert et al, 2003). از نظر آن‌ها علاوه بر این، موارد زیر نیز می‌توانند تحت عنوان چالش‌های سازمانی بازخورد مدیران باشند:

الف) قانون‌مداری؛

ب) روابط رئیس – مرئوس؛

ج) برنامه‌ریزی متمرکز (Yukl, 2006).

در بعضی از مواقع مشاهده می‌شود که مدیران به دلایل شرایط نامساعد و یا بعضی از مشکلات با وضعیت بحرانی روبرو خواهند شد و در نتیجه در این شرایط بعضی از مدیران مایل به ریسک برای بهبود آن وضعیت هستند و اگر موفق عمل کنند، در صورت بازخورد نتیجه کار آن‌ها به مدیران ارشد سبب تقویت قدرت ریسک در دیگر مدیران خواهد شد (Lin, 2014). بازخورد عملکرد به مدیران کمک می‌کند تا از بروز انحرافات در عملکرد خود جلوگیری کنند و با استفاده از یک استراتژی مناسب، عملکرد خود را در جهت موفقیت سازمان و اتخاذ تصمیم‌های مؤثر هدایت کنند. بعضی از صاحب‌نظران نیز بر این باور هستند که نبود توجه به بازخورد سبب نادیده گرفته شدن رفتار نادرست مدیران میانی در شرکت و یا نبود توجه به درک درست سازمانی بعضی از مدیران خواهد شد که در هر صورت یک بازی دو سر باخت برای مدیران ارشد در یک سازمان به حساب می‌آید؛ بنابراین لازم است که به‌طور مستمر عملکرد مدیران در سازمان بازخورد داده شود تا شناخت جمعی صحیحی درباره یک مدیر به‌دست بیاید (Tarakci et al, 2018).

### پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در چهارچوب یک مدل علی انجام می‌گیرد بنابراین بررسی شواهد و پیشینه پژوهشی از منابع کتابخانه‌ای، پایان‌نامه‌ها، مقالات و سایت‌ها و پایگاه‌های اینترنتی لازم و ضروری است. بررسی شواهد و تجربیات داخلی نشان می‌دهد که در ایران تاکنون مطالعه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش حاضر صورت نگرفته است و همچنین بررسی پژوهش‌های خارجی نشان داد که مطالعه‌ای که مستقیماً به شناسایی چالش‌های پیش روی بازخورد در سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته باشد وجود ندارد، ولی چندین پژوهش داخلی و خارجی که مطالعات مشابهی در این زمینه انجام داده‌اند قابل دسترسی بودند. از جمله، در پژوهشی با عنوان «تأثیر بازخورد مدیران و حاکمیت فناوری اطلاعات بر عملکرد تیمی کارکنان با توجه به نقش میانجی خرد جمعی» نشان داده شد که بازخورد مدیران و حاکمیت فناوری اطلاعات بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که استفاده از فناوری اطلاعات در تمامی سازوکارهای سازمانی مؤثر است (Hajihadi riseh and Shoghi, 2020). در پژوهشی با عنوان «تجربه‌ی قبلی مدیران و پاسخ‌های ناسازگار به بازخورد عملکرد» نشان داده شد که مدیران صندوق‌های سرمایه‌گذاری با تجربه و تخصص بیشتر، در مواجهه با بازخورد منفی، تصمیم‌گیری خود را کمتر تغییر می‌دهند. همچنین نتایج نشان داد که این دسته از مدیران کمترین پاسخگویی را دارند و این مسئله با عملکرد ضعیف‌تر صندوق در آینده مرتبط است (Gaba et al, 2023). در پژوهش دیگری با عنوان «تأثیر دیدگاه‌های مدیریتی درباره بازخورد عملکرد بر نوآوری چگونه است؟» نشان داده شد که تناقض بین بازخورد منفی و مثبت، منجر به کاهش نوآوری می‌شود. دیدگاه‌های مثبت رابطه بین بازخورد مثبت عملکرد و نوآوری را تقویت کرده و منجر به افزایش نوآوری می‌شود، در حالی که دیدگاه‌های منفی رابطه بین بازخورد منفی و نوآوری را تقویت می‌کنند. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد که دیدگاه‌های مدیریتی تأثیر بازخورد عملکرد هدفمند را در ابعاد اجتماعی و تاریخی و نیز در سطح بالا و پایین آستانه‌ی آرزوها به‌طور متفاوت تعدیل می‌کنند (Saraf et al, 2022). در پژوهش دیگری با عنوان «نقش بازخورد به عنوان یک ابزار مدیریت در برنامه مدیریت عملکرد» مشخص شد که علاوه بر اهمیت انجام

بازخورد به صورت منظم، بازخورد می‌تواند روابط مثبت میان مدیریت و کارمندان را تقویت کرده و آن‌ها را به دستیابی به بهترین عملکرد ملزم کند (Nikolic et al, 2020).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش ترکیبی و از نظر هدف کاربردی است. راهبرد ترکیبی دربرگیرنده گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی در مرحله اول و به دنبال آن گردآوری و تحلیل داده‌های کمی در مرحله دوم که خود بر پایه برآمدهای کیفی مرحله اول بنا نهاده می‌شوند، مشخص می‌گردد (Creswell & Plano Clark, 2016). جامعه آماری پژوهش، همه صاحب‌نظران حوزه مدیریت در سازمان‌های دولتی شاغل در سطح شهر کرمانشاه در سال ۱۴۰۲ است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> بود. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش تلاش گردید طیفی از آگاهان کلیدی مشتمل بر صاحب‌نظران حوزه سازمانی و مدیریت (مدیران، معاونین و کارکنان سازمان‌های دولتی) انتخاب گردد. این تحقیق با استفاده از ابزار مصاحبه با ۹ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در ادارات و سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه انجام شد. سپس کار کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) تا رسیدن به مرحله اشباع انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل حدود ۲۰۰۰۰ نفر از مدیران، معاونین و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه در سال ۱۴۰۲ بود. برآورد حجم نمونه در بخش کمی براساس جدول مورگان<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) انجام گرفت. تعداد ۳۷۷ نفر به عنوان نمونه بخش کمی برآورد و انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی نمونه‌گیری در دسترس است. داده‌ها و اطلاعات لازم برای انجام این پژوهش در بخش کیفی به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شد. در روش کتابخانه‌ای از منابع تحقیق مانند کتب، مقالات، طرح‌های مطالعاتی، آمارنامه‌ها، جستجو در سایت‌های اینترنتی، منابع موجود در سازمان‌های ذی‌ربط و ... استفاده شد. در روش میدانی از روش مصاحبه باز استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه بود. در بخش کیفی پژوهش با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها مبتنی بر روش پدیدارشناسی بود؛ از روش تحلیل محتوای مضمونی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۳۲۰ استفاده شد. مراحل تحلیل داده‌های کیفی شامل کدگذاری اولیه (کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات و طبقات اصلی)، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی و نگارش پرسشنامه بود. بررسی روایی کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، با نظرسنجی از ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت و به صورت روایی محتوایی<sup>۴</sup> و پایایی آن‌ها، با استفاده از دو روش پایایی بازآزمون<sup>۵</sup> و پایایی بین دو کدگذار<sup>۶</sup> انجام شد. همچنین اعتبارسنجی مدل نهایی پژوهش با نظرخواهی از ۱۵ نفر از خبرگان و با کمک آزمون T بررسی و تأیید گردید. در بخش کمی تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و در دو بخش توصیفی (شاخص‌های آماری و جداول توزیع فراوانی) و استنباطی (آزمون رتبه‌بندی فریدمن) انجام شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

### الف) یافته‌های کیفی

در این بخش ابتدا کدهای شناسایی شده و همچنین مقوله‌های اصلی به‌دست آمده از متن مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و سپس اعتبارسنجی الگو ارائه می‌گردد (جدول ۱). جدول ۱ شامل کدهای شناسایی شده از تحلیل مصاحبه‌های کیفی در مرحله کدگذاری اولیه و ثانویه است. این کدها به موضوع بازخورد سازمانی و چالش‌های مرتبط با آن می‌پردازند و شامل مفاهیم متنوعی مانند نبود

<sup>۱</sup> - Theoretical sampling method

<sup>۲</sup> - Morgan

<sup>۳</sup> - MAXQDA20

<sup>۴</sup> - Content validity

<sup>۵</sup> - Test-retest reliability

<sup>۶</sup> - Inter-coder reliability

شناخت کافی، نگرانی از انتقام‌جویی، خودسانسوری، ترس از عواقب احتمالی، و عدم اعتقاد به فرهنگ بازخورد می‌باشند. همچنین، مسائل ساختاری مانند تقدم روابط بر ضوابط، نبود اعتماد، و نبود بستر مناسب برای برقراری ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان نیز در این کدها برجسته شده است. این کدها به‌طور کلی نشان‌دهنده موانع موجود در نهادینه‌سازی فرهنگ بازخورد و ارتباطات سازمانی مؤثر هستند.

جدول ۱: کدهای شناسایی شده در مرحله استخراج کدگذاری اولیه و ثانویه

| مصاحبه | کدهای مفهومی شناسایی شده                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱      | نبود شناخت کافی - نظریه دانستن مسأله بازخورد - دلهره مدیران - نبود آشنایی کارکنان با مسأله بازخورد - نگرانی از انتقام جویی و سوء برداشت - نبود استقلال مدیران - برقراری روابط به جای ضوابط - ویژگی‌های شخصیتی، تبلی کارکنان                |
| ۲      | نبود امید به ایجاد تغییر - نبود وجود اعتبار - خود رای بودن مدیران - نبود استفاده از خرد جمعی - خود سانسوری همکاران - نهادینه نشدن فرهنگ بازخورد - هراس مدیران - ترس مکتوم از بازخورد - سلب امکان ارتقاء - نبود اعتقاد قلبی نسبت به بازخورد |
| ۳      | خوشتن داری کارکنان - ترس از عواقب احتمالی - حالت تدافعی و پرخاشگریانه - فرهنگ تمجید - آستانه صبر پایین - برخورد ناصحیح و نادرست - تبعات ناگوار                                                                                             |
| ۴      | تفکر سیاسی مخالف - ذهنیت بد - قدرت پذیرش انتقاد و پیشنهاد - نبود وجود اعتماد نفس - شجاع نبودن - خیرخواه نبودن - درونگرا بودن - خجالتی بودن - نبود جرأت                                                                                     |
| ۵      | ویژگی‌های شخصیتی - وجود حریم‌های ممنوعه - فضای بسته - تقدم روابط بر ضوابط - مصونیت ضمنی - فقدان معیارهای روشن - استرس                                                                                                                      |
| ۶      | گریز از محک - ترس از آشکارسازی - نبود اعتماد قلبی - نبود علاقمند به مسائل انسانی - نبود اعتقاد به روابط انسانی - نبود علاقمندی به برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، نبود تلاش جهت دانش افزایی، نبود آشنایی به تیپ‌های شخصیت                       |
| ۷      | نبود رعایت انصاف در بازخورد - نبود دید مثبت نسبت به مدیر - نبود رعایت در نقد عملکرد - ترس از انتقام - نبود زمینه مناسب ارتباط بین مدیر و کارکنان                                                                                           |
| ۸      | نداشتن شم مدیریتی - بی‌انگیزگی - فقدان برقراری سیستم تنبیه و پاداش - فقدان اخلاق - ترس از باخورد - نبود بسترهای مناسب - کمیت‌گرایی - دزدگی - فقدان شایسته سالاری - نسنجیده عمل کردن                                                        |
| ۹      | نبود وجود شرایط تبادل اطلاعات - کارشکنی‌ها - پایین بودن سطح شعور - پایین بودن سطح سواد - پارتی‌بازی - پرونده سازی - مچ‌گیری - بهانه‌تراشی - انتقام گرفتن - بی‌انگیزگی - نبود احساس امنیت شغلی - سکوت                                       |

بعد از شناسایی مؤلفه‌های مفهومی بر اساس کدهای اولیه و ثانویه، اقدام به شکل‌دهی مقولات و طبقات اصلی شد؛ به این معنی که مؤلفه‌های هم‌سنخ نیز در کنار یکدیگر قرار گرفته و طبقات مفهومی کلی‌تری را شکل می‌دهند. طبقات اصلی بر همه مقولات، کدهای مفهومی، کدهای ثانویه و کدهای اولیه زیر شاخه خود، احاطه معنایی دارد و هر تصمیمی در این مقام، همه آن‌ها را می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد. در جدول ۲ به صورت مقایسه‌ای تعداد مقولات به همراه کدهای مفهومی و کدهای ثانویه نشان داده شده است.

جدول ۲: شکل‌دهی مقولات و طبقات براساس کدهای مفهومی

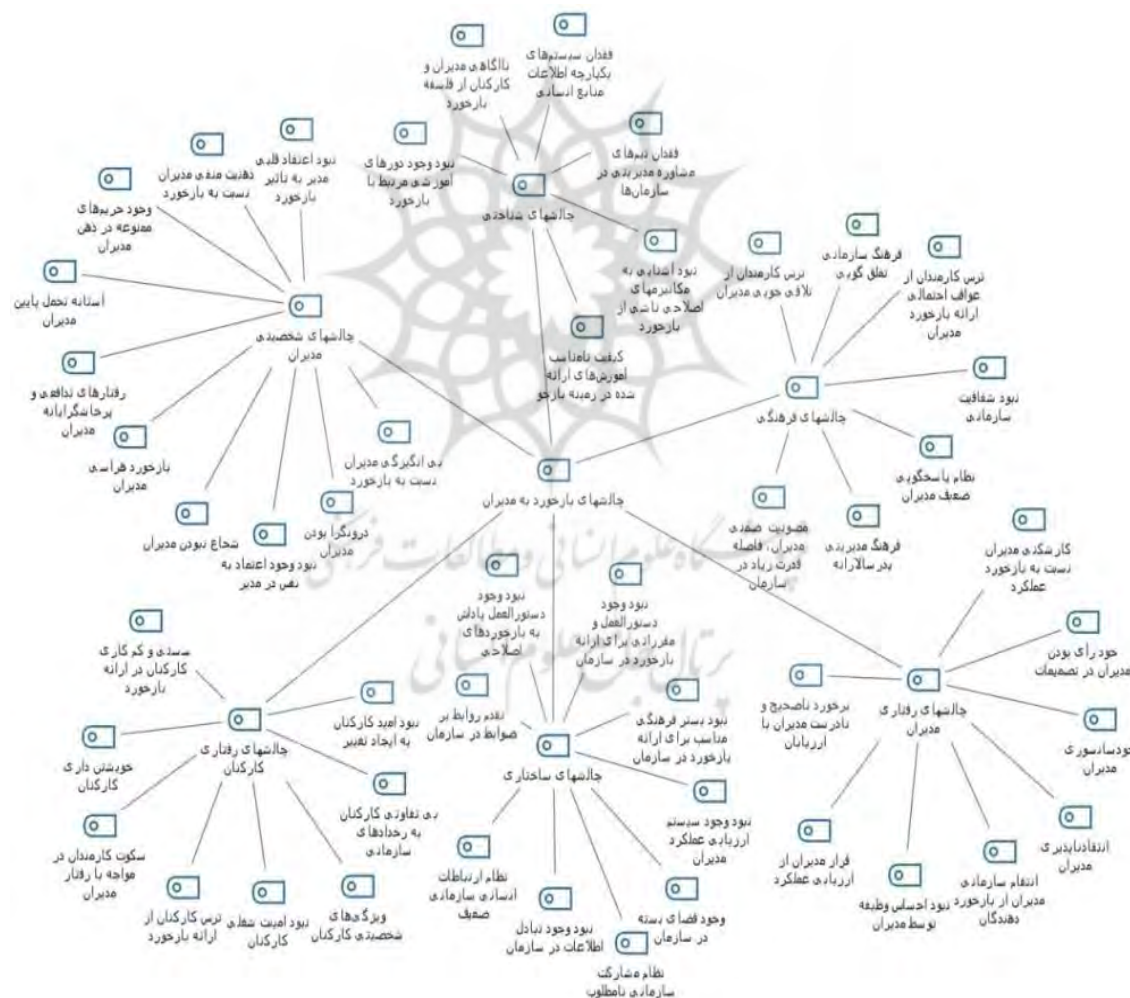
| کدهای شناسایی شده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مقوله اصلی              | مصاحبه شوندهگان            | فراوانی |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|---------|
| سستی و کم کاری کارکنان در ارائه بازخورد، خوشتن داری کارکنان، سکوت کارمندان در مواجهه با رفتار مدیران، ترس کارکنان از ارائه بازخورد، نبود امنیت شغلی کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، بی‌تفاوتی کارکنان به رخدادهای سازمانی، نبود امید کارکنان به ایجاد تغییر                                                                                                         | چالش‌های رفتاری کارکنان | ۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۹م | ۸       |
| آستانه تحمل پایین مدیران، رفتارهای تدافعی و پرخاشگریانه مدیران، بازخورد هراسی مدیران، شجاع نبودن مدیران، نبود وجود اعتماد به نفس در مدیر، درونگرا بودن مدیران، بی‌انگیزگی مدیران نسبت به بازخورد، ذهنیت منفی مدیران نسبت به بازخورد، نبود اعتقاد قلبی مدیر به تأثیر بازخورد، وجود حریم‌های ممنوعه در ذهن مدیران                                                        | چالش‌های شخصیتی مدیران  | ۲م، ۳م، ۴م، ۶م، ۸م، ۹م     | ۱۰      |
| نبود وجود دستورالعمل و مقرراتی برای ارائه بازخورد در سازمان، نبود وجود دستورالعمل پاداش به بازخورد، عدم اصلاحی، تقدم روابط بر ضوابط در سازمان، نظام ارتباطات انسانی سازمانی ضعیف، نبود وجود تبادل اطلاعات در سازمان، نظام مشارکت سازمانی نامطلوب، وجود فضای بسته در سازمان، نبود وجود سیستم ارزیابی عملکرد مدیران، نبود بستر فرهنگی مناسب برای ارائه بازخورد در سازمان | چالش‌های ساختاری        | ۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۸م | ۹       |

| کدهای شناسایی شده                                                                                                                                                                                                                                                                     | مقوله اصلی             | مصاحبه شوندگان         | فراوانی |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|---------|
| کارشناسی مدیران نسبت به بازخورد عملکرد، خود رأی بودن مدیران در تصمیمات، برخورد ناصحیح و نادرست مدیران با ارزیابان، فرار مدیران از ارزیابی عملکرد، نبود احساس وظیفه توسط مدیران، انتقام سازمانی مدیران از بازخورد دهندگان، انتقادناپذیری مدیران، خودسانسوری مدیران                     | چالش‌های رفتاری مدیران | ۲م، ۳م، ۴م، ۷م، ۸م، ۹م | ۸       |
| ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران، ترس کارمندان از عواقب احتمالی ارائه بازخورد مدیران، فرهنگ سازمانی تملق‌گویی، مصونیت ضمنی مدیران، فاصله قدرت زیاد در سازمان، فرهنگ مدیریتی پدرسالارانه، نظام پاسخگویی ضعیف مدیران، نبود شفافیت سازمانی                                              | چالش‌های فرهنگی        | ۳م، ۴م، ۵م، ۷م، ۸م، ۹م | ۸       |
| ناآگاهی مدیران و کارکنان از فلسفه بازخورد، نبود وجود دوره‌های آموزشی مرتبط با بازخورد، کیفیت نامناسب آموزش‌های ارائه شده در زمینه بازخورد، نبود آشنایی به مکانیزم‌های اصلاحی ناشی از بازخورد، فقدان تیم‌های مشاوره مدیریتی در سازمان‌ها، فقدان سیستم‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی | چالش‌های شناختی        | ۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۶م، ۹م | ۶       |

شناسایی  
چالش‌های  
بازخورد به ...

۱۴۸ | صفحه

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد مقوله‌های شناسایی شده عبارتند از: چالش‌های رفتاری کارکنان، چالش‌های رفتاری مدیران، چالش‌های شخصیتی مدیران، چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرهنگی و چالش‌های شناختی.



شکل ۱: الگوی چالش‌های بازخورد به مدیران

## روایی و پایایی الگوی پژوهش

در این پژوهش، برای بررسی روایی چالش‌های بازخورد به مدیران، از روایی محتوایی با استفاده از دو شاخص نسبت روایی محتوا ( $CVR^1$ ) و شاخص روایی محتوا ( $CVI^2$ ) بهره گرفته شده است. برای سنجش بهینه روایی محتوایی، بر اساس کدهای استخراج شده از ۹ مصاحبه صورت گرفته، دو پرسشنامه مجزا تدوین و در بین ۱۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت توزیع گردید. برای محاسبه CVR، با روش لاوشه<sup>۳</sup> از پرسشنامه‌ای با طیف سه‌گزینه‌ای لیکرت شامل «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» استفاده شد و محاسبه CVI بر اساس روش والتز و باسل<sup>۴</sup> با پرسشنامه چهارگزینه‌ای شامل «مرتبط نیست»، «نسبتاً مرتبط است»، «مرتبط است»، و «کاملاً مرتبط است» انجام گردید.

مقدار CVR برای پرسشنامه‌های توزیع شده با استفاده از فرمول (۱) محاسبه شده است:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

در این فرمول  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد اعتبار محتوایی آن آیتم پذیرفته می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول CVR بر اساس جدول بالا است. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده باشد، بایستی از بین شاخص‌ها کنار گذاشته شوند.

همچنین مقدار CVI برای پرسشنامه‌های توزیع شده با استفاده از فرمول ۲ محاسبه شده است:

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad (2)$$

مقدار CVR قابل قبول با توجه به تعداد متخصصان (۱۵ نفر) برابر با ۰/۴۹ و حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI نیز ۰/۷۹ است (Habibi and Sarabadani, 2022).

جدول ۳: مقدار CVR و CVI برآورد شده برای چالش‌های بازخورد به مدیران

| چالش‌ها                 | CVR  | CVI  |
|-------------------------|------|------|
| چالش‌های رفتاری کارکنان | ۰/۸۲ | ۰/۹۱ |
| چالش‌های رفتاری مدیران  | ۰/۸۵ | ۰/۹۲ |
| چالش‌های شخصیتی مدیران  | ۰/۸۳ | ۰/۹۱ |
| چالش‌های ساختاری        | ۰/۷۹ | ۰/۸۹ |
| چالش‌های فرهنگی         | ۰/۸۴ | ۰/۹۲ |
| چالش‌های شناختی         | ۰/۷۸ | ۰/۸۹ |

<sup>1</sup> - Content Validity Ratio

<sup>2</sup> - Content Validity Index

<sup>3</sup> - Lawshe

<sup>4</sup> - Waltz & Bausell

همچنانکه نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد تمامی مضامین سازنده چالش‌های بازخورد به مدیران از نسبت روایی محتوایی ( $CVR > 0.49$ ) و شاخص روایی محتوایی ( $CVI > 0.79$ ) قابل قبولی برخوردار هستند.

همچنین برای بررسی پایایی الگوی پژوهش از دو روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. چنانچه مقدار شاخص پایایی بازآزمون بیشتر از ۰/۶۲ و مقدار پایایی بین دو کدگذار بیشتر از ۰/۶۰ باشد، کدگذاری از قابلیت اطمینان (پایایی) کافی برخوردار است (Habibi, 2019).

بازخورد به ... روش محاسبه درصد پایایی باز آزمون به صورت فرمول شماره (۳) است:

$$(3) \quad 100 * \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

جهت محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر کدام در فاصله‌ی زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این دو کدگذاری در جدول ۴ قابل ملاحظه است:

جدول ۴: محاسبه پایایی به روش بازآزمون

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کدها | تعداد توافقات | نبود توافقات | پایایی بازآزمون (درصد) |
|------|--------------|------------|---------------|--------------|------------------------|
| ۱    | الف          | ۴۳         | ۱۹            | ۳            | ۸۸/۳۷                  |
| ۲    | ب            | ۴۸         | ۲۰            | ۶            | ۸۳/۳۳                  |
| ۳    | ث            | ۳۶         | ۱۵            | ۲            | ۸۳/۳۳                  |
| ۴    | ح            | ۳۲         | ۱۳            | ۴            | ۸۱/۲۵                  |
| کل   |              | ۱۵۹        | ۶۷            | ۱۵           | ۸۴/۲۸                  |

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد میزان پایایی بازآزمون برای کل مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۴/۲۸ درصد است. باتوجه به اینکه این میزان بیشتر از سطح استاندارد (۶۲ درصد) است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است.

همچنین روش محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به صورت فرمول شماره (۴) است:

$$(4) \quad 100 * \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین دو کدگذار}$$

برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش پایایی بین دو کدگذار، از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده شده است. پژوهشگر همراه همکار پژوهش، چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند. نتایج حاصل از پایایی بین دو کدگذار در جدول ۵ قابل ملاحظه است:

جدول ۵: محاسبه پایایی به روش بین دو کدگذار

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کدها | تعداد توافقات | نبود توافقات | پایایی بازآزمون (درصد) |
|------|--------------|------------|---------------|--------------|------------------------|
| ۱    | ب            | ۵۱         | ۲۱            | ۵            | ۸۲/۳۵                  |
| ۲    | ت            | ۵۷         | ۲۳            | ۳            | ۸۰/۷۰                  |
| ۳    | ج            | ۴۲         | ۱۹            | ۴            | ۹۰/۴۸                  |
| ۴    | خ            | ۵۶         | ۲۴            | ۶            | ۸۵/۷۱                  |
| کل   |              | ۲۰۶        | ۸۷            | ۱۸           | ۸۴/۴۷                  |

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که میزان پایایی بین دوکدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۴/۴۷ درصد است. بنابراین می‌توان گفت قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

### اعتبارسنجی الگوی پژوهش

در این بخش نتایج اعتبارسنجی الگوی به دست آمده از پژوهش ارائه شده است. سؤال‌های مربوط به این قسمت طوری طراحی شده است که به پاسخ‌دهندگان این امکان را بدهد تا با استفاده از گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد در رابطه با ساختار محورها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها نظر دهند.

سؤال اول: الگوی ارائه شده برای شناسایی چالش‌های بازخورد به مدیران تا چه میزان دارای جامعیت است (باتوجه به همه شاخص‌ها)؟

سؤال دوم: مدل ارائه شده تا چه حد منحصربه فرد است (تخصیص هر شاخص به مؤلفه)؟

سؤال سوم: مدل ارائه شده تا چه حد دارای انسجام و یکنواختی داخلی است (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه)؟

سؤال چهارم: تا چه میزان الگوی طراحی شده چالش‌های بازخورد به مدیران دارای ویژگی ایجازگرایی است و در آن نام‌گذاری (نام شاخص منظور و مفهوم را منتقل می‌کند) را رعایت کرده است؟

سؤال پنجم: تا چه میزان الگوی طراحی شده برای چالش‌های بازخورد به مدیران سازمان‌های دولتی متناسب با این سازمان‌ها است؟

سؤال ششم: تا چه میزان الگوی طراحی شده برای چالش‌های بازخورد به مدیران سازمان‌های دولتی متناسب با نیازهای فعلی و چشم‌انداز سازمان‌های مورد مطالعه است؟

برای بررسی ابعاد الگوی پژوهش از ۱۵ نفر از خبرگان نظرخواهی شده است که خروجی آزمون تی تک نمونه‌ای<sup>۱</sup> برای اعتبارسنجی الگوی پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: اعتبارسنجی الگوی پژوهش براساس آزمون تی تک نمونه‌ای

| ابعاد اعتبارسنجی الگو | t      | df | سطح معناداری | میانگین | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ |      |
|-----------------------|--------|----|--------------|---------|---------------|-------------------|------|
|                       |        |    |              |         |               | پایین             | بالا |
| جامعیت                | ۱۴/۶۶۶ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۴۶۷   | ۰/۴۶۷         | ۲/۹۶              | ۳/۹۷ |
| منحصر به فرد بودن     | ۱۱/۶۰۲ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۳۳۳   | ۰/۳۳۳         | ۲/۷۲              | ۳/۹۵ |
| انسجام و یکنواختی     | ۱۱/۷۴۴ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۴۰۰   | ۰/۴۰۰         | ۲/۷۸              | ۴/۰۲ |
| ایجازگرایی            | ۱۳/۵۵۶ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۴۶۷   | ۰/۴۶۷         | ۲/۹۲              | ۴/۰۲ |
| تناسب با سازمان‌ها    | ۱۰/۶۰۱ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۴۰۰   | ۰/۴۰۰         | ۲/۷۱              | ۴/۰۹ |
| تناسب با نیازهای فعلی | ۱۹/۰۰۰ | ۱۴ | ۰/۰۰۱        | ۳/۸۰۰   | ۰/۸۰۰         | ۳/۳۷              | ۴/۲۳ |

<sup>۱</sup> . One Sample T-test

با توجه به نتایج جدول ۶ و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که تمامی سؤالات و داده‌های به‌دست آمده از اعتبارسنجی الگوی پژوهش مورد تأیید خبرگان است؛ بنابراین می‌توان گفت که الگوی بازخورد عملکرد به مدیران در سازمان‌های دولتی در پژوهش حاضر از اعتبار برخوردار است و می‌تواند به عنوان مبنایی برای بازخورد عملکرد مدیران در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود.

### ب) یافته‌های کمی

شناسایی  
چالش‌های  
بازخورد به ...

جدول ۷: توزیع فراوانی جنسیت و سطح تحصیلات پاسخگویان

| متغیر       | تعداد               | درصد |
|-------------|---------------------|------|
| جنسیت       | مرد                 | ۳۰۹  |
|             | زن                  | ۶۸   |
| سطح تحصیلات | دیپلم               | ۱۶   |
|             | فوق دیپلم           | ۲۷   |
|             | لیسانس              | ۲۴۸  |
|             | فوق لیسانس و بالاتر | ۸۶   |
|             | جمع                 | ۳۷۷  |

جدول ۷ نشان می‌دهد که از ۳۷۷ نفر پاسخگو، تعداد ۳۰۹ نفر (۸۲٪) مرد و ۶۸ نفر (۱۸٪) نیز زن بودند. همچنین سطح تحصیلات ۴/۲٪ دیپلم، ۷/۲٪ فوق دیپلم، ۶۵/۸٪ لیسانس و ۲۲/۸٪ هم فوق لیسانس و بالاتر بود.

### رتبه‌بندی شاخص‌های پژوهش

برای بررسی نمره میانگین متغیرها و همچنین رتبه‌بندی شاخص‌های پژوهش از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها در جداول ۸ و ۹ گزارش شده است.

جدول ۸: میانگین رتبه شاخص‌های پژوهش براساس آزمون رتبه‌بندی فریدمن

| میانگین رتبه | شاخص‌ها                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------|
| ۲۹/۶۲        | نبود اعتقاد قلبی مدیر به تاثیر بازخورد                      |
| ۲۸/۱۴        | نظام ارتباطات انسانی سازمانی ضعیف                           |
| ۲۸/۰۴        | نبود وجود تبادل اطلاعات در سازمان                           |
| ۲۷/۹۶        | نبود وجود دستورالعمل پاداش به بازخوردهای اصلاحی             |
| ۲۷/۹۵        | وجود فضای بسته در سازمان                                    |
| ۲۷/۷۹        | درونگرا بودن مدیران                                         |
| ۲۷/۷۷        | آستانه تحمل پایین مدیران                                    |
| ۲۷/۷۱        | برخورد ناصحیح و نادرست مدیران با ارزیابان                   |
| ۲۷/۳۵        | ناآگاهی مدیران و کارکنان از فلسفه بازخورد                   |
| ۲۷/۰۶        | رفتارهای تدافعی و پرخاشگراییانه مدیران                      |
| ۲۷/۰۴        | وجود حریم‌های ممنوعه در ذهن مدیران                          |
| ۲۶/۹۹        | نبود وجود دوره‌های آموزشی مرتبط با بازخورد                  |
| ۲۶/۸۷        | تقدم روابط بر ضوابط در سازمان                               |
| ۲۶/۷۶        | نبود وجود دستورالعمل و مقرراتی برای ارائه بازخورد در سازمان |
| ۲۶/۶۶        | نبود بستر فرهنگی مناسب برای ارائه بازخورد در سازمان         |
| ۲۶/۴۶        | نظام مشارکت سازمانی نامطلوب                                 |

| شاخص‌ها                                            | میانگین رتبه |
|----------------------------------------------------|--------------|
| خود رأی بودن مدیران در تصمیمات                     | ۲۶/۱۹        |
| فقدان تیم‌های مشاوره مدیریتی در سازمان‌ها          | ۲۶/۰۴        |
| ویژگی‌های شخصیتی کارکنان                           | ۲۶/۰۳        |
| بی تفاوتی کارکنان به رخدادهای سازمانی              | ۲۵/۹۴        |
| نبود شفافیت سازمانی                                | ۲۵/۹۳        |
| بازخورد هراسی مدیران                               | ۲۵/۸۲        |
| نظام پاسخگویی ضعیف مدیران                          | ۲۵/۵۷        |
| کارشکنی مدیران نسبت به بازخورد عملکرد              | ۲۵/۴۱        |
| شجاع نبودن مدیران                                  | ۲۵/۳۸        |
| نبود امید کارکنان به ایجاد تغییر                   | ۲۵/۲۶        |
| سکوت کارمندان در مواجهه با رفتار مدیران            | ۲۵/۲۵        |
| نبود وجود سیستم ارزیابی عملکرد مدیران              | ۲۵/۱۹        |
| انتقام سازمانی مدیران از بازخورد دهندگان           | ۲۵/۱۵        |
| کیفیت نامناسب آموزش‌های ارائه شده در زمینه بازخورد | ۲۵/۰۱        |
| ذهنیت منفی مدیران نسبت به بازخورد                  | ۲۴/۸۵        |
| فقدان سیستم‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی       | ۲۴/۵۲        |
| نبود آشنایی به مکانیزمهای اصلاحی ناشی از بازخورد   | ۲۴/۴۱        |
| نبود وجود اعتماد به نفس در مدیر                    | ۲۴/۰۸        |
| فرهنگ مدیریتی پدرسالارانه                          | ۲۴/۰۷        |
| فرار مدیران از ارزیابی عملکرد                      | ۲۴/۰۶        |
| انتقادناپذیری مدیران                               | ۲۴/۰۰        |
| نبود احساس وظیفه توسط مدیران                       | ۲۳/۸۳        |
| خویشترن داری کارکنان                               | ۲۳/۷۴        |
| فاصله قدرت زیاد در سازمان                          | ۲۳/۲۸        |
| ترس کارکنان از ارائه بازخورد                       | ۲۳/۰۶        |
| نبود امنیت شغلی کارکنان                            | ۲۲/۷۵        |
| مصونیت ضمنی مدیران                                 | ۲۲/۳۱        |
| سستی و کم کاری کارکنان در ارائه بازخورد            | ۲۲/۱۰        |
| فرهنگ سازمانی تملق گویی                            | ۲۱/۶۷        |
| ترس کارمندان از عواقب احتمالی ارائه بازخورد مدیران | ۲۱/۶۴        |
| خودسانسوری مدیران                                  | ۱۸/۷۳        |
| بی انگیزگی مدیران نسبت به بازخورد                  | ۱۷/۶۳        |
| ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران                  | ۱۵/۹۱        |

نتایج تحلیل داده‌ها در جدول ۸ نشان داد که شاخص‌های «عدم اعتقاد قلبی مدیر به تأثیر بازخورد» (۲۹/۶۲)، «نظام ارتباطات انسانی سازمانی ضعیف» (۲۸/۱۴)، «عدم وجود تبادل اطلاعات در سازمان» (۲۸/۰۴)، «عدم وجود دستورالعمل پاداش به بازخوردهای اصلاحی» (۲۷/۹۶) و «وجود فضای بسته در سازمان» (۲۷/۹۵) بالاترین رتبه و شاخص‌های «فرهنگ سازمانی تملق گویی» (۲۱/۶۷)، «ترس کارمندان از عواقب احتمالی ارائه بازخورد مدیران» (۲۱/۶۴)، «خودسانسوری مدیران» (۱۸/۷۳)،

«بی‌انگیزگی مدیران نسبت به بازخورد» (۱۷/۶۳) و «ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران» (۱۵/۹۱) پایین‌ترین رتبه را در بازخورد عملکرد به مدیران داشته و بقیه شاخص‌ها در این بین قرار گرفته‌اند.

جدول ۹: نتایج نهایی آزمون رتبه‌بندی فریدمن

| شاخص                  | میانگین رتبه |
|-----------------------|--------------|
| تعداد                 | ۳۷۷          |
| مقدار کی دو ( $X^2$ ) | ۸۹۲/۸۹۲      |
| درجه آزادی            | ۴۸           |
| سطح معنی‌داری         | ۰/۰۰۱        |

شناسایی  
چالش‌های  
بازخورد به ...

۱۵۴ | صفحه

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که بین شاخص‌های پژوهش به لحاظ اهمیت، تفاوت معنی‌دار وجود دارد و از دیدگاه پاسخگویان، این شاخص‌ها از ارزش و اهمیت یکسان برخوردار نیستند. همچنین نتایج نشان داد شاخص نبود اعتقاد قلبی مدیر به تأثیر بازخورد (۲۹/۶۲) بالاترین رتبه و شاخص ترس کارمندان از تلافی جویی مدیران (۱۵/۹۱) پایین‌ترین رتبه را در بازخورد عملکرد به مدیران دارد و بقیه شاخص‌ها در این بازه قرار داشتند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش بر مبنای تجزیه و تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده با مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه، ۴۹ مؤلفه مهم در زمینه چالش‌های بازخورد عملکرد مدیران را شناسایی کرد. این مؤلفه‌ها به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: چالش‌های مرتبط با کارکنان و چالش‌های مرتبط با مدیران. از جمله چالش‌های مرتبط با کارکنان می‌توان به سستی و کم‌کاری در ارائه بازخورد، ترس از تلافی جویی مدیران و نبود امنیت شغلی اشاره کرد. در حالی که چالش‌های مربوط به مدیران شامل عدم اعتماد به نفس، شجاعت و بی‌انگیزگی نسبت به بازخورد، و عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های حاجی هادی ریس و شوقی (۲۰۲۰) و گابا و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. پژوهش‌های پیشین به نقش رهبری و مدیریت در فرآیند بازخورد عملکرد اشاره کرده و مشکلاتی نظیر پیش‌فرض‌های اشتباه و چالش‌های فرهنگی و سازمانی را مطرح کرده‌اند که مشابه چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش است (Hajihadi riseh and Shoghi, 2020). همچنین، پژوهش‌های دیگری به چالش‌های کیفیت تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی به عنوان مسائل کلیدی در بازخورد عملکرد اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد (Gaba et al, 2023). یافته‌های این پژوهش به‌ویژه در مورد مؤلفه‌هایی نظیر عدم اعتقاد قلبی مدیران به تأثیر بازخورد و ترس کارمندان از تلافی جویی، اطلاعات ارزشمندی را ارائه می‌دهد. این نتایج نشان‌دهنده نیاز به بهبود ساختاری و فرهنگی در سازمان‌ها برای تقویت فرآیند بازخورد است. بر اساس پیشینه پژوهش، ضعف‌های شناسایی شده در این پژوهش بر لزوم توجه به رهبری مؤثر، ایجاد سیستم‌های شفاف ارزیابی و ارتقاء فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند که می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی بازخورد در سازمان‌های دولتی کمک کند.

همچنین نتایج تحلیل کیفی داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های عمده بازخورد به مدیران شامل چالش‌های شناختی، رفتاری، ساختاری، شخصیتی، فرهنگی، و رفتاری کارکنان هستند. این یافته‌ها به وضوح مؤلفه‌های مختلفی از چالش‌های بازخورد را نمایان می‌سازد که می‌تواند بر کیفیت و کارایی بازخورد عملکرد در سازمان‌ها تأثیر بگذارد. در این راستا مطالعات پیشین (Gaba et al, 2023)، (Saraf et al, 2022) و (Nikolic et al, 2020) نیز به طور گسترده‌ای به بررسی این چالش‌ها پرداخته‌اند. برخی از پژوهش‌ها، چالش‌های رفتاری کارکنان و مدیران را به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع بازخورد عملکرد شناسایی کرده‌اند (Saraf et al, 2022)، در حالی که برخی دیگر بر چالش‌های ساختاری مانند عدم تعامل مؤثر تأکید کرده‌اند (Nikolic et al, 2020). همچنین برخی هم به نقص در ارتباطات و توانایی‌های حل مسئله اشاره کرده و چالش‌های بازخورد را به چهار دسته اصلی تقسیم

کرده است که شامل چالش‌های فرهنگی و سازمانی نیز می‌شود (Gaba et al, 2023). این نتایج هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر است و تأکید بر اهمیت توجه به این مؤلفه‌ها را در بهبود فرآیندهای بازخورد نمایان می‌سازد. با توجه به پیشینه پژوهش، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش، همچون چالش‌های شناختی، رفتاری، ساختاری، شخصیتی، فرهنگی، و رفتاری کارکنان، به طور گسترده در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و تأثیرات قابل توجهی بر فرآیند بازخورد عملکرد دارند. این چالش‌ها نشان‌دهنده نیاز به بررسی دقیق‌تر و راه‌حل‌های مؤثر برای بهبود سیستم‌های بازخورد در سازمان‌ها هستند. مطالعه این مؤلفه‌ها و رفع مشکلات مرتبط با آن‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای بازخورد و افزایش کارایی سازمانی کمک کند.

همچنین نتایج نشان داد که شاخص‌های مختلف در زمینه چالش‌های بازخورد به مدیران از اهمیت‌های متفاوتی برخوردارند. تحلیل داده‌ها بیانگر این است که شاخص‌هایی نظیر «نبود اعتقاد قلبی مدیر به تأثیر بازخورد»، «نظام ارتباطات انسانی سازمانی ضعیف»، و «نبود وجود تبادل اطلاعات در سازمان» بیشترین تأثیر را بر چالش‌های بازخورد به مدیران دارند، در حالی که شاخص‌هایی مانند «فرهنگ سازمانی تملق‌گویی»، «ترس کارمندان از عواقب احتمالی ارائه بازخورد»، و «خودسانسوری مدیران» در انتهای رتبه‌بندی قرار دارند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات قبلی (Gaba et al, 2023) و (Nikolic et al, 2020) همسو است. به طور خاص، برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدم باور مدیران به تأثیر بازخوردها می‌تواند به کاهش پذیرش و استفاده از بازخوردهای سازنده منجر شود (Gaba et al, 2023). همچنین، برخی هم بر اهمیت نظام‌های ارتباطی قوی در بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند (Nikolic et al, 2020). این نتایج تأکید می‌کند که ضعف در نظام ارتباطات و تبادل اطلاعات می‌تواند به مشکلات عمده‌ای در فرآیند بازخورد منجر شود. در تبیین این یافته‌ها، می‌توان گفت که نبود اعتقاد قلبی مدیران به بازخورد، به طور مستقیم بر کارایی و اثربخشی بازخوردها تأثیر می‌گذارد. این عدم اعتقاد می‌تواند ناشی از ترس از نقد و انتقاد، ناتوانی در مدیریت بازخوردها، یا ضعف در اعتماد به نفس باشد. همچنین، ضعف نظام ارتباطات و عدم تبادل اطلاعات می‌تواند مانع از انتقال مؤثر بازخوردها به مدیران شود و منجر به کاهش کارایی سازمان گردد. به رغم این که برخی از چالش‌ها نظیر ترس کارمندان از تلافی‌جویی مدیران و بی‌انگیزگی مدیران نسبت به بازخورد در سطح پایین‌تری قرار دارند، همچنان باید به طور جامع و در چارچوب کلی بررسی شوند تا تأثیرات آن‌ها در کنار سایر عوامل بررسی گردد. این موضوعات می‌تواند در بهبود استراتژی‌های بازخورد و افزایش اثربخشی آن‌ها کمک کند.

با توجه به نتایج پژوهش، به کارگزاران دستگاه‌های دولتی پیشنهاد می‌شود؛ برخی از ویژگی‌های شخصیتی همچون شجاعت، اعتماد به نفس، اعتقاد، قاطعیت، آرامش و تصمیم‌گیری قوی را در مدیران زیر مجموعه خود تقویت کنند. شرایط لازم را برای ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده مبتنی بر ارزش‌ها و اصول سازمانی در سازمان تحت امر خود و همچنین زمینه‌های لازم را برای ایجاد یک فضای باز مبتنی بر اعتماد و حمایت در سازمان تحت امر خود فراهم آورند. علاوه بر این مهارت‌های شناختی مجموعه تحت امر خود را از طریق آموزش‌های مناسب، ارائه ابزارها و فرآیندهای مدیریتی مؤثر و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه برای مدیران و کارکنان بهبود بخشند.

همچنین با توجه به نتایج این پژوهش و در راستای بهبود یافته‌های به دست آمده، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به بررسی اثربخشی روش‌های فعلی بازخورد عملکرد در سازمان‌ها و ارزیابی اینکه آیا این روش‌ها باعث بهبود عملکرد می‌شوند یا خیر، پرداخته شود.

**تقدیر و تشکر:** از کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی کرمانشاه که با مشارکت در مصاحبه و یا تکمیل پرسشنامه پژوهشگران را یاری دادند، صمیمانه سپاسگزاریم.

1. Abisuga, A. O., Wang, C. C., & Sunindijo, R. Y. (2021). Organisational Justice Analysis of Facility Managers' Responses to User's Post-Occupancy Feedback. *Buildings*, 11(4), 144.
2. Abtahi, S. H. (2015). Human Resource Management. Tehran: Foujan. (In Persian).
3. Anseel, F. ; Beatty, A. S. ; Shen, W. ; Lievens, F. & Sackett, P. R. (2014). How are we doing after 31 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1); 318-348.
4. Baker, A. , Perreault, D. , Reid, A. , & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4); 260-268.
5. Burnham, T. J. (2016). Principal and teacher perceptions of principal leadership behaviors as it relates to teacher evaluative feedback and recognition [Doctoral dissertation, University of South Carolina]. University of South Carolina University Libraries.
6. Cesário, F. , Rodrigues, A. , Castanheira, F. , & Sabino, A. (2022). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader-member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129-144.
7. Chun, J. , Kristal, A. , Lee, M. J. , & Qiu, J. (2022). Feedback in Organizations: The Role of Giver, Receiver, and Feedback Characteristics. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 17136). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
8. Creswell, JW. & Plano Clark, VL. (2016). Design and implementation of mixed methods study. Trans: Bakouei F, Soltani F, Shahbazi saighaldehy SH. Jame negar: Tehran; 37-81.
9. DePatie, T. P. , Nolan, K. P. , Billotti, B. , & Ha, J. (2023). Pursuing prestige through discounting person-organization misfit feedback: Imagined benefits as a needs-meeting mechanism.
10. Feeney, E. J. (2007). Quality feedback: The essential ingredient for teacher success. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues, and Ideas*, 80(4), 191-198.
11. Frey, E. L. , Adams, G. S. , Bruno, E. A. , & Detert, J. R. (2022). "Braking" bad: How managers can respond to employee misbehavior. *Behavioral Science & Policy*, 8(1), 61-77.
12. Gaba, V. , Lee, S. , Meyer-Doyle, P. , & Zhao-Ding, A. (2023). Prior experience of managers and maladaptive responses to performance feedback: evidence from mutual funds. *Organization Science*, 34(2), 894-915.
13. Ghaderi, I., & Farrell, T. M. (2020). Toward effective feedback: From concept to practice. *Surgery*, 167(4), 685-688.
14. Habibi, A & Sarabadani, M. (2022). SPSS Practical Training. Tehran: Naroon. (In Persian).
15. Habibi, A. (2019). Reliability in Qualitative Research. Tehran: Pars Modir Electronic Publishing. (In Persian).
16. Hajihadi riseh, R & Shoghi, B (2020), The Effect of Managerial Feedback and IT Governance on Employee Team Performance with Respect to the Role of Collective Wisdom Mediator, *New Research Approaches in Management Sciences*, 1(19). 24-44. (In Persian).
17. Harms, P. L. , & Roebuck, D. B. (2010). Teaching the art and craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly*, 73(4), 413-431.
18. Heslin, P. A. , & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 23-47.
19. Hooijberg, R. , & Lane, N. (2009). Using multisource feedback coaching effectively in executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 8.483-493.
20. Kochanowski, S. , Seifert, C. F. , & Yukl, G. (2011). Using coaching to enhance the effects of behavioral feedback to managers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
21. Lee, M. C. C. , Idris, M. A. , & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3); 257-282.
22. Lin, W. T. (2014). How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, 49(3): 396-408.
23. Liu, D., and Gu, J. (2018). Supervisor developmental feedback, job involvement and employee voice: the moderating role of employee emotional intelligence. *Manage. Rev.* 30, 128-139.

24. Luthans, F. , & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42, 243–256.
25. Martin, P. , & Hofaidhllaoui, M. (2023). The impact of the quality of manager feedback on new employees. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(1), 5-25.
26. McCarthy, A. M. , & Garavan, T. N. (2006). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 245-267.
27. McClean, S. T. , Barnes, C. M. , Courtright, S. H. , & Johnson, R. E. (2019). Resetting the clock on dynamic leader behaviors: A conceptual integration and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 13(2); 479–508.
28. Moghimi, S. M. (2018). Fundamentals of Organization and Management. Tehran: Negah Danesh. (In Persian).
29. Nikolić, T. M. , Perić, N. , & Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in performance management program. *Calitatea*, 21(177), 3-8.
30. Piatnychuk, I. , Boryshkevych, I. , Tomashevska, A. , Hryhoruk, I. , & Sala, D. (2022). Online Tools in Providing Feedback in Management. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 9(3), 6-17.
31. Rastorgueva, E. (2021). Innovative aspects of feedback delivery in management process by applying emotional intelligence. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 116, p. 00031). EDP Sciences.
32. Rizzo, M. G. (2023). Exploring the relationship between performance feedback and medical managers' budgetary performance: The role of managerial self-efficacy. *Health Services Management Research*, 09514848231179177.
33. Rush, K. P. (2018). *Teacher perceptions of evaluation feedback*[Doctoral dissertation, Columbus State University]. CSU ePress.
34. Saraf, N. , Dasgupta, S. , & Blettner, D. P. (2022). How do managerial perceptions of performance feedback affect innovation?. *Strategic Organization*, 20(3), 451-480.
35. Seifert, C. , & Yukl, G. (2010). Effects of repeated feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *Leadership Quarterly*, 21 (5), 856–866.
36. Seifert, C. , Yukl, G. , & McDonald, R. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561–569.
37. Seifert, C. F. , & Yukl, G. (2007). *The effect of repeated feedback on behavior change for managers*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Philadelphia, August, 2007.
38. Shin, Y. , Hur, W. M. , & Moon, T. W. (2023). When and how sales manager feedback contributes to sales performance: the role of emotional labor and cross-selling. *European Journal of Marketing*, 57(2), 599-625.
39. Shipper, F. , Hoffman, R. C. , & Rotondo, D. M. (2007). Does the 360 feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 33-50.
40. Su, W., and Lin, X. (2020). Research on the influence mechanism of supervisor developmental feedback on subordinates' knowledge sharing: a moderated mediation model. *J. Bus. Econ.* 348, 29–38.
41. Tarakci, M. , Yasin Ates, N. , Floyd, S. W. , Ahn, Y. , Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(1): 1139-1162.
42. Ullmann, J. I. , & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista da FAE*, 21(1), 137-155.
43. van Dierendonck, D. , Haynes, C. , Borrill, C. , & Stride, C. (2007). Effects of upward feedback on leadership behavior toward subordinates. *Journal of Management Development*, 26(3), 228-238.
44. Watling, C. J. , & Ginsburg, S. (2019). Assessment, feedback and the alchemy of learning. *Medical education*, 53(1); 76-85.

45. Yuchun,X., Shuwei,L. & Ting, D.(2021). Positive and Negative Supervisor Development Feedback, Team Harmonious Innovation Passion and Team Creativity. *Frontiers in psychology*, 4 (12): 1-12.
46. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed. ). Upper Saddle River: PrenticeHall.
47. Zhang, K. , & Zhu, X. (2019, December). Supervisor Developmental Feedback and Employee Job Performance: Chain Mediation of Emotional Intelligence and Feedback Seeking. In *2019 3rd International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2019)* (pp. 93-96).

شناسایی  
چالش‌های  
بازخورد به ...

۱۵۸ | صفحه

