

## مقاله پژوهشی

## طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور

علی خاصه<sup>۱</sup>، اکرم اصفهانی نیا<sup>۲\*</sup>، سعید قربانی<sup>۳</sup>، حسن قره‌خانی<sup>۴</sup>، مونا رضایی<sup>۵</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

۲- استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

۳- استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

۴- استادیار دانشگاه زنجان، استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه زنجان

۵- استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵ تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۱۰/۰۳

## Developing Communication Skills Model of Job Feedback, Feedback Source Power and the Dignity of the Recipient in Improving the Job Performance of Physical Education Experts of Payame Noor Universities

Ali khasseh<sup>1</sup>, Akram Esfahaninia<sup>\*2</sup> Saeed Ghorbani<sup>3</sup>, Hassan Gharekhani<sup>4</sup>, Mona Rezaee<sup>5</sup>

1. Ph.D. Student in Sports Management, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Aliabad Katoul Branch of Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Aliabad Katoul Branch of Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

4. Assistant Professor, University of Zanjan, Department of Sports Sciences, University of Zanjan, Iran

5. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Saveh Branch of Islamic Azad University, Saveh, Iran

Received: (2020/11/15)

Accepted: (2020/12/23)

## چکیده

## Abstract

The purpose of this study was to develop a model of job feedback communication skills, feedback source power and recipient dignity in improving the job performance of physical education experts of Payame Noor universities. The present research was a field study which was applied in terms of aim and descriptive and correlational in terms of method. The statistical population included physical education experts of Payam-e-Noor universities (468 people) of whom 248 people were selected by stratified random sampling. Data collection tools included four questionnaires of organizational self-esteem of Pierce et al. Alders (2000), the source of feedback from Hinckin and Scratch (1989) and job performance improvement of Fedor et al. (2001). The reliability of all questionnaires were estimated more than 0.75. Descriptive statistics were used to describe the data and in the inferential section Pearson correlation coefficient, path analysis and structural equation method were used. The results showed that job feedback has a positive and significant effect on improving job performance, feedback source strength and recipient dignity. The power of the feedback source has a positive and significant effect on improving job performance as well as the recipient's dignity on improving job performance. The power of the source of feedback and the dignity of the recipient of feedback play a minor mediating role in the relationship between job feedback and job performance improvement. Therefore, considering the significant effect of all variables related to communication skills on improving job performance, considering the necessary psychological (self-esteem) and organizational factors (resource power) job feedback, while making effective and increasing the likelihood of accepting feedback, job performance of physical education experts of universities could be improved.

**Keywords:** Communication Skills, Job Feedback, Feedback Source Power, Dignity, Job Performance.

**Corresponding Author:** Akram Esfahaninia

E-mail: akramesfahani@gmail.com

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور انجام شد. این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نوع توصیفی و همبستگی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور (نفر ۴۶۸) بودند که نفر به روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها چهار پرسش‌نامه عزت‌نفس سازمانی پیرس و همکاران (۱۹۸۹)، بازخورد شغلی آذرز (۲۰۰۰)، قدرت منبع بازخورد هینکین و اسچریشمیم (۱۹۸۹) و بهبود عملکرد شغلی فدور و همکاران (۲۰۰۱) بود. پایابی تمام پرسش‌نامه‌ها بیشتر از ۷۵/۰ بود. از آمار توصیفی برای توصیف داده‌ها و در بخش استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل مسیر و روش معادلات ساختاری بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده، تأثیر مثبت و معنادار داشت. قدرت منبع بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی و همچنین عزت دریافت‌کننده بر بهبود عملکرد شغلی، تأثیر مثبت و معنادار داشت. همچنین قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده بازخورد در رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی داشت؛ بنابراین با توجه به تأثیر مثبت و معنادار داشت. همچنین عزت دریافت‌کننده بر بهبود عملکرد شغلی و نیز با توجه به عوامل روانی (عزت‌نفس) و سازمانی (قدرت منبع) بازخورد شغلی، ضمن اثربخش کردن و افزایش احتمال پذیرش بازخورد می‌توان عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه را بهبود بخشدید.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد، عزت، عملکرد شغلی.

نویسنده مسئول: اکرم اصفهانی نیا

پست الکترونیک: akramesfahani@gmail.com

## مقدمه

خاصی هستند که ورزش در ابعاد مختلف در دنیا دارد. نیروی انسانی یکی

از منابع و امکانات این سازمان‌هاست که می‌تواند نقش مهمی در توسعه و تعالی آن ایفا کند (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مدیران نیز در چنین سازمان‌هایی می‌باید در بهبود وضعیت کاری نیروی انسانی خود سعی کنند. از جمله اقداماتی که مدیران در این زمینه می‌توانند انجام دهند، افزایش اختیارات سازمانی، افزایش تعاملات بین فردی و پیاده‌سازی سیستم‌های شایسته‌سالاری است (گوتیرس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

نحوه تعاملات بین مدیران و نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی، یکی از موارد مهم در راستای ادراک نیروی انسانی از بهبود وضعیت کاری است. از جمله اقدامات حمایتی مدیران و رهبران سازمان که تأثیر بسیاری بر بهبود پیامدهای شغلی افراد دارد، بازخورد ارائه شده در محیط کار است (استیفنز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بدون ارزیابی و شناخت صحیح از بازخورد در محیط کار، برقراری تعامل بین نیروی انسانی و مدیران مشکل است. بازخورد به معنی گفت‌و‌گو یا تبادل اطلاعات بین رهبران یا مدیران با نیروی انسانی در سازمان است (کاروکولیان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر سون و کیم<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، استفاده از بازخورد در سازمان‌های ورزشی می‌تواند مدیران و کارشناسان ورزشی را به خلاصه‌ای کاری خود واقف کند و با هدایت صحیح به‌واسطه بازخوردها، زمینه را برای افزایش یادگیری شغلی نیروی انسانی در محیط کار مهیا کند. دانته<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) معتقد هستند افزایش سطح دسترسی نیروی انسانی به اطلاعات کاربردی شغلی می‌تواند باعث افزایش سطح مهارت و دانسته‌های شغلی نیروی انسانی در محیط کاری شود که نشان‌دهنده اثرگذاری بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی است. همچنین کیم و آرهی<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) نیز معتقد هستند که افزایش توجه به مکانیسم‌های بازخورد در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد شغلی شود و این موضوع نیز گواه بر این است که بازخورد می‌تواند نقش مؤثری در بهبود عملکرد داشته باشد. دانته و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر این باور هستند که بازخورد شغلی در محیط کاری می‌تواند باعث بهبود عملکرد شغلی و در نتیجه باعث افزایش سطح یادگیری شغلی نیروی انسانی در محیط کاری شود ایوا و همکاران (۲۰۱۹)، الیکر<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، هنسنل<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۰)

1- Wang

2- Gutierrez

3- Steffens

4- Karkoulian

5- Sun & Kim

6- Danette

7- Kim & Rhee

8- Elicker

9- Hensell

سازمان‌ها برای حفظ حیات خود و پیشرفت در دنیای رقبای امروز به بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند. «عملکرد» به چگونگی انجام‌دادن وظایف و نتایج حاصل از آن‌ها گفته می‌شود. از دهه‌های گذشته، پژوهشگران دانشگاهی و مدیران بخش‌های اجرایی به عملکرد سازمانی علاقه‌مند بوده‌اند. یکی از راههایی که در بهبود عملکرد شغلی، بقا و پیشرفت سازمان پیش روی مدیران قرار دارد، توانمند کردن نیروی انسانی است (روس و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین سازمان‌های ورزشی که بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند، برای بهبود عملکردشان به مدیریت و ارزیابی عملکرد نیاز دارند. ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران است (معصومی، ۲۰۱۸). این سازمان‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی استراتژی محور تبدیل شده‌اند؛ بهنحوی که بسیاری از سازمان‌های ورزشی در کشورهای گوناگون بر حسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز خود را تهیه کرده‌اند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های ذکرشده علاوه‌بر داشتن برنامه استراتژیک و چشم‌انداز شفاف، به‌دبیل حضوری موفق در عرصه‌های داخلی و خارجی نیز هستند (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از این راههای حضور، تقویت عملکرد است. نیلی و همکاران (۲۰۰۳) معروف‌ترین تعریف عملکرد را بدین صورت ارائه کردند: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق با این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- کارآمدی‌ای که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است؛ یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ ۲- اثربخشی‌ای که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً به صورت مناسب (درجه انتطبق بروندادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبهایی نظری فراوانی، ارائه در میان گروههای اولویت‌دار، فاصله فیزیکی و کیفیت درجه پژوهش استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند. عملکرد سازمانی، شاخصی برای اندازه‌گیری میزان دستیابی خوب و مؤثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف می‌شود که می‌تواند به‌وسیله کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف برآورده شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آن‌ها با منابع و امکانات و فناوری موجود در سازمان است (رهنورد، ۲۰۰۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی‌ای اهمیتی ویژه دارند که به‌دبیل جایگاه

کارمند از محیط سازمان شود و زمینه بهبود عملکرد شغلی را فراهم آورد. مروری دقیق‌تر بر پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از این است که تاکنون پژوهشی به زبان فارسی در سازمان‌های آموزشی و ورزشی به بررسی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی در بهبود عملکرد شغلی پرداخته است؛ بنابراین بهمنظور مشخص شدن ابعاد اصلی این عوامل و منابع، انجام‌دادن پژوهش‌های بیشتری در این زمینه لازم است.

با این حال هر سازمانی برای نیل به اهداف خود به منابع مختلفی نیاز دارد که مهم‌ترین آن نیروی انسانی شاغل در آن سازمان است. مسلم است که امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آن‌هاست (نظری و موسوی‌زاده، ۲۰۱۸). عوامل متعددی بر کیفیت و کارایی نیروی انسانی در سازمان تأثیر می‌گذارند. یکی از مواردی که بر رفتار سازمانی هر فرد بهشدت تأثیر می‌گذارد، بازخورد است. بازخورد در محیط کاری می‌تواند نقش کلیدی در بهبود سطح مهارت‌ها، شناخت و عملکرد آن شغل ایفا کند (آنیتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه بازخوردها در محیط‌های کاری باعث سردرگم‌نشدن نیروی انسانی در انجام‌دادن فعالیت‌های شغلی می‌شوند (داهلینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، شناخت موائع و چالش‌های حوزه بازخورد باعث یافتن مهارت‌های گوناگون بهمنظور برقراری ارتباط مناسب در ساختار اداری می‌شود.

امروزه مشکل اصلی موجود در سازمان‌ها و بهخصوص سازمان‌های ورزشی، نبود کنترل مدیریتی و بهعبارت دیگر، نبود راهکارهای مناسب برای ارزیابی و بهبود عملکرد است. بی‌توجهی به استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که درنهایت موجب فقدان کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (محمدی، ۲۰۱۷). در این بین بهبود مهارت‌های ارتباطی کارشناسان تربیت‌بدنی و بازخورد شغلی مؤثر یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران دانشگاه‌های پیامنور است. با توجه به وضعیت موجود و چالش‌های سازمانی و همچنین اهمیت متغیرهای یادشده در عملکرد کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه پیامنور که یکی از قطب‌های متولی ورزش دانشگاهی است و نیز تأثیر عملکرد آن بر همه ابعاد ورزشی، عملکرد مدیران ورزش و کارشناسان آن، زمینه دستیابی به اهداف تربیت‌بدنی و ورزش را میسر می‌کند؛ بنابراین کارشناسان تربیت‌بدنی شاغل در دانشگاه‌های پیامنور کشور می‌توانند در موفق‌شدن یا موفق‌نشدن دانشگاه پیامنور و بهتی آن بر بهبود اوضاع ورزش دانشگاهی کشور تأثیرگذار باشند (پورسلطانی و همکاران، ۲۰۱۴).

گائو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و سونگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش‌های خود بر اهمیت استفاده از بازخورد مناسب بهمنظور بهبود عملکرد شغلی در سازمان تأکید کرده‌اند؛ بنابراین توجه به استراتژی‌ها و راهکارهای بهبود عملکرد شغلی می‌تواند در نتیجه بازخورد شغلی حائز اهمیت باشد. از سوی دیگر، از جمله عواملی که ممکن است در زمینه کارایی بازخورد شغلی در عملکرد مفید باشد، عزت‌نفس بازخوردگیرنده است. عزت‌نفس<sup>۵</sup> از جمله مفاهیمی است که در چند دهه اخیر مدنظر بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است، اما قدمت تاریخی این موضوع در مباحثی که علماء و فلاسفه تعلیم و تربیت در گذشته داشته‌اند نیز به چشم می‌خورد. در طول صد سال گذشته نیز بسیاری از پژوهشگران این نظر را پذیرفته‌اند که آدمی به عزت‌نفس نیاز دارد (آدلر<sup>۶</sup>، ۱۹۳۰). پژوهشگرانی مانند گاردнер<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردنده که افراد با عزت‌نفس زیاد تلاش بیشتری در بهبود عملکرد شغلی خود نشان می‌دهند و تلاش بیشتری نیز در راستای پذیرش بازخورد شغلی خواهند داشت؛ با این حال در این زمینه پژوهش‌ها محدود هستند و نقش این عامل در توسعه عملکرد شغلی کمتر بررسی شده است. از سوی دیگر مدیران سازمان‌های ورزشی همیشه باید در پی این باشند که چرخه بازخورد را بهبود بخشنند. اولین گام برای این امر مهم، درک درست منبع بازخورد<sup>۸</sup> است. منابع بازخورد در سازمان خیلی مهمند و هر کدام می‌توانند بیانگر دیدگاهی خاص باشند. کارشناسان این سازمان‌ها عموماً منبع بازخورد خوبی هستند. آن‌ها با تجربه هستند و دانش حرفه‌ای وظایف اجرایی دارند. همچنین درک و بیشن خوبی به فرایندهای اجرایی در سازمان دارند و می‌توانند تصمیم بگیرند کارها چطور پیش بروند (گریتی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). قدرت منبع بازخورد از جمله عواملی است که می‌تواند در حوزه بازخورد شغلی نقش ایفا کند. قدرت منبع بازخورد به جایگاه بازخورددهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. پژوهشگرانی مانند لاندن<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۶) معتقد هستند که هرچه بازخورددهنده از جایگاه بالاتری در سازمان برخوردار باشد، بازخورد او بیشتر مدنظر و پذیرش کارمندان قرار می‌گیرد، اما در طرف مقابل، ایوا<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که تنوع منبع بازخورد و بازخورد همکار به همکار می‌تواند زمینه بهبود ادراک

1- Guo

2- Song

3- Self-Esteem

4- Adler

5- Gardner

6- Feedback Source

7- Geraghty

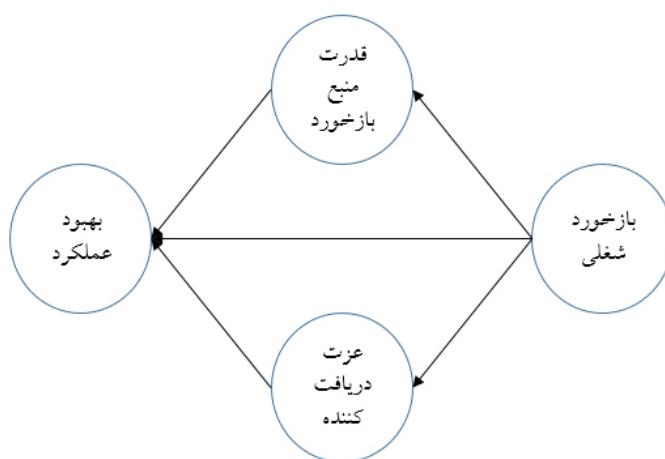
8- London

9- Eva

به استفاده مدیران از تمام ظرفیت‌های موجود در سازمان، بهویژه در بخش منابع انسانی منجر می‌شود (سون و کیم، ۲۰۱۵)؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور انجام شد. نتایج این پژوهش می‌تواند در راستای بسیار مهارت‌های ارتباطی و عملکرد شغلی در پاسخ به بازخورد مناسب استفاده شده قرار گیرد و راهکارهایی مناسب در راستای نحوه ارائه بازخورد در سازمان برای اثرگذاری بیشتر ارائه کند. مدل مفهومی پژوهش حاضر که برگرفته از اهداف تحقیق و بر مبنای یافته‌های تحقیق است، در شکل ۱ ارائه شده است.

ساخтар اداری در دانشگاه پیام‌نور هستند و وظیفه آن‌ها بهبود عملکرد شغلی در حوزه کاری‌شان است. در صورتی که مدیران منابع انسانی در دانشگاه پیام‌نور به بازخورد شغلی کارشناسان خود کم‌توجهی کنند، نمی‌توانند به حسن انجام‌دادن فعالیت‌های کارکنان امیدوار باشند؛ زیرا بازخورد شغلی ضمن نشان‌دادن ضعف‌ها و قوت‌های کارشناسان، به تقویت اعتماد به نفس، افزایش انگیزه و میزان کارایی کارکنان نیز کمک می‌کند. از سوی دیگر، در صورتی که بازخورد مناسب به کارکنان ارائه نشود، آن‌ها ممکن است خود را با کارکنان با تجربه مقایسه کنند که این امر می‌تواند بر بهبود عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر منفی بگذارد.

به کارگیری بازخوردهای مناسب در محیط کاری به عنوان ابزاری سازنده



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual Model of Research

نمره‌گذاری پرسشنامه از طیف لیکرت شش گزینه‌ای استفاده می‌شود (۱ = کاملاً مخالفم، ۲ = مخالفم، ۳ = تاحدودی مخالفم، ۴ = تاحدودی موافقم، ۵ = موافقم، ۶ = کاملاً موافقم)؛ ۳- پرسشنامه قدرت منبع بازخورد (هینکین و اسچریشیم، ۱۹۸۹). این پرسشنامه دارای ۱۷ گویه و چهار مؤلفه (قدرت مرجع، متخصص، اجبار و قدرت پاداش) در مقیاس لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۶ = کاملاً موافقم) است؛ ۴- پرسشنامه بهبود عملکرد شغلی (فدور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). این پرسشنامه شامل ۶ گویه و در مقیاس لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۶ = کاملاً موافقم) است.

برای توصیف داده‌های پژوهش از آمار توصیفی، برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون ضربی همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها از تحلیل مسیر و از روش معادلات ساختاری استفاده شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و همبستگی و بر مبنای هدف از نوع کاربردی بود و به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور کشور به تعداد ۴۶۸ نفر بودند که از این تعداد، ۲۴۸ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای و با توجه به طبقات سابقه شغلی، جنس، رسته شغلی و سطح تحصیلات، به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

ابزار پژوهش چهار پرسشنامه بود: ۱- پرسشنامه عزت نفس سازمانی (پیرس<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۹). این پرسشنامه دارای ده عبارت است که اعتقاد و باورهای کارکنان و ارزشمندی آن‌ها را در محیط سازمان در مقیاس لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۶ = کاملاً موافقم) ارزیابی می‌کند؛ ۲- پرسشنامه بازخورد شغلی (آلدرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). این پرسشنامه حاوی ۱۰ سؤال است که برای

## طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت...

کرونباخ  $\alpha=0.79$  برای بازخورد شغلی،  $\alpha=0.81$  برای بهبود عملکرد شغلی،  $\alpha=0.78$  برای قدرت منبع بازخورد و  $\alpha=0.75$  برای عزت دریافت کننده بازخورد به دست آمد. در این پژوهش آلفای کرونباخ به دست آمده برای هریک از پرسشنامه‌ها نشان‌دهنده پایایی زیاد پرسشنامه‌های است که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های پرسشنامه

در انجام‌دادن آزمون‌های ذکر شده از نرم‌افزارهای آماری اس‌پی‌اس‌اس<sup>۱</sup> و آموس<sup>۲</sup> استفاده شد.

به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه بود که بررسی و ضرایب اعتبار با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر تحقیق به دست آمد. پس از بررسی‌های انجام‌شده، ضریب آلفای

Table 1- Questionnaire Features

آلفای کرونباخ	تعداد سوال‌ها	تعداد نمونه	پرسشنامه
.79	۱۰	۲۴۸	بازخورد شغلی
.81	۶	۲۴۸	بهبود عملکرد شغلی
.78	۱۷	۲۴۸	قدرت منبع بازخورد
.75	۱۰	۲۴۸	عزت دریافت کننده بازخورد

## یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

Table 2- Demographic Characteristics of Research Samples

متغیرها	فراآوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۵/۸
	زن	۲۴/۲
سن	کمتر از ۲۸ سال	۶/۹
	۳۸ تا ۲۹ سال	۵۱/۲
سابقه شغلی	۳۹ تا ۴۸ سال	۴۰/۷
	بیشتر از ۴۸ سال	۱/۲
سطح تحصیلات	کمتر از ۷ سال	۱۶/۹
	۱۴ تا ۸ سال	۵۴/۴
کارشناسی	۲۱ تا ۱۵	۲۴/۲
	بیشتر از ۲۱	۴/۴
کارشناسی ارشد	کارداشی	۱۲/۵
	۹۵	۳۸/۳
دکتری	کارشناسی ارشد	۳۸/۷
	۲۶	۱۰/۵

پارامتری استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی در جدول ۳ ارائه شده است.

با توجه به اینکه داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بودند، از روش‌های آماری

جدول ۳- ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

Table 3- Correlation Matrix Between Research Variables

۴	۳	۲	۱	متغیر
			۱	بازخورد شغلی
		۱	.۰/۶۹*	بهبود عملکرد شغلی
	۱	.۰/۵۵*	.۰/۴۸*	قدرت منع بازخورد
۱	.۰/۳۶*	.۰/۴۸*	.۰/۶۵*	عزت دریافت‌کننده بازخورد
.۳/۰۹	.۳/۱۴	.۳/۳۵	.۳/۱۲	میانگین
.۰/۸۴	.۰/۶۲	.۰/۴۹	.۰/۷۱	انحراف استاندارد

در مدل تحقیق ابتداء اندازه‌گیری شاخص‌های برازش در مدل اندازه‌گیری پرداخته شد. نتایج نشان داد بیشتر شاخص‌ها تأیید شدند و سه شاخص رد شدند. همه شاخص‌های مقتضد ( $\chi^2$  و  $df$ ) تأیید شدند. از شاخص‌های مطلق، AGFI رد شد. از شاخص‌های مقایسه‌ای یا تطبیقی، شاخص‌های NNFI، IFI و CFI تأیید شدند و شاخص‌های NFI و RFI رد شدند. از شروط تأیید برازش، تأیید همه شاخص‌های مقتضد و مطلق و سه مورد از شاخص‌های مقایسه‌ای است (کلاین، ۲۰۰۵). با توجه به نتایج، به دلیل رشدشدن یکی از شاخص‌های مطلق، مدل به اصلاحات و برازش مجدد نیاز دارد. در ادامه با اعمال اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار، شاخص‌های برازش دوباره بررسی و تأیید شدند که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

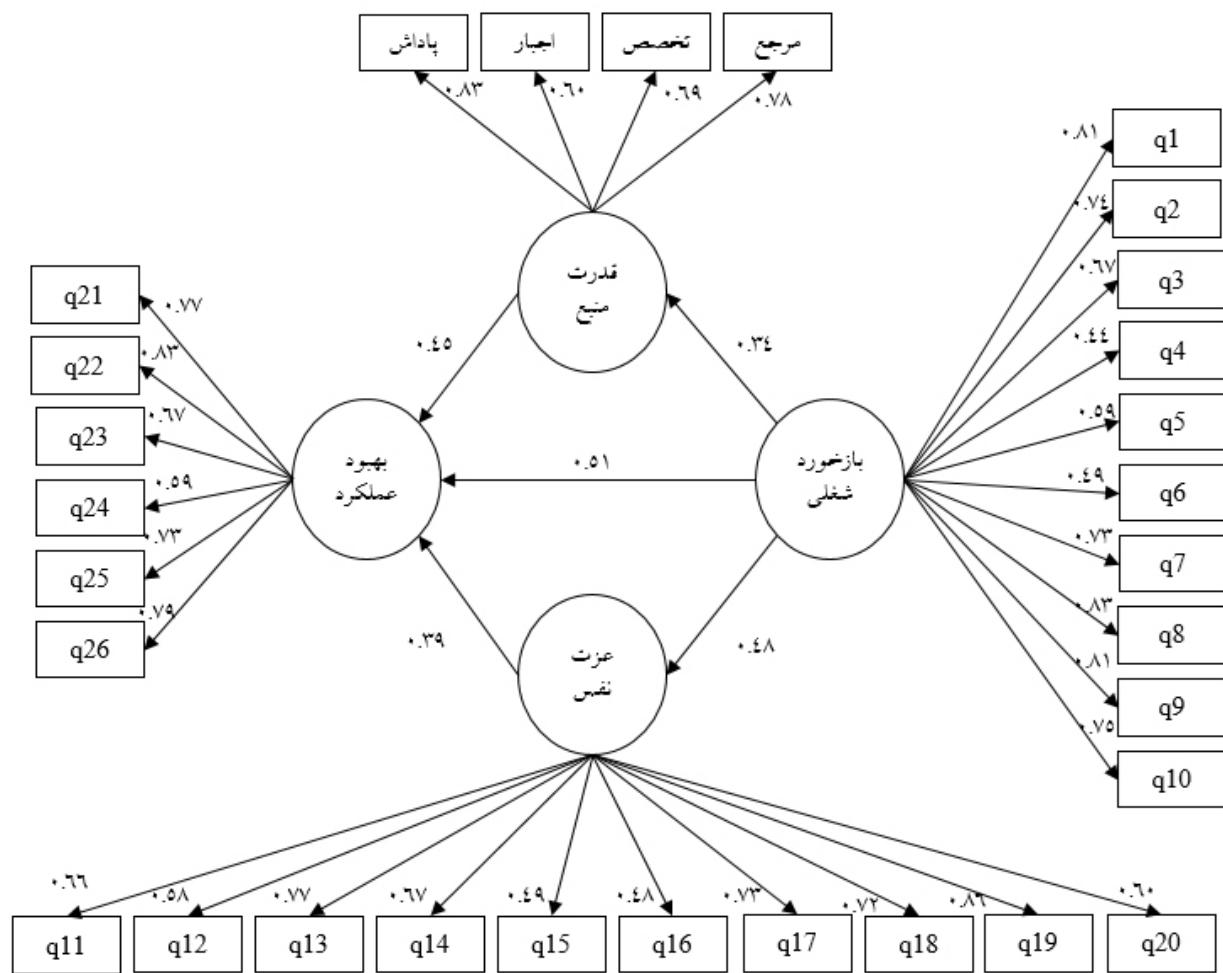
\*: معناداری در سطح  $P \leq 0.05$

همه روابط موجود بین متغیرهای پژوهش در سطح  $P < 0.05$  معنادار هستند. در ادامه، مدل اندازه‌گیری مربوط به متغیرهای پژوهش اجرا شد و مشخص شد که نسبت بحرانی تمامی موارد معنادار بود. نسبت بحرانی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- و سطح معناداری کمتر از ۰/۰ باشد. همچنین در تمامی نسبت بحرانی گویه‌ها، مقدار نسبت بحرانی بیشتر از ۲/۵۸ بود؛ بنابراین در سطح ۹۹ درصد معنادار بود. به صورت کلی چون در همه گویه‌ها معنادار بود، هیچ سؤالی حذف نشد. همچنین در حالت استاندارد تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ (سختگیرانه‌ترین حالت) قرار داشتند؛ بنابراین در حالت استاندارد نیز گویه‌ای حذف نشد.

جدول ۴- کنترل برازش شاخص‌های مهم در ارزیابی مدل بعد از اعمال اصلاحات

Table 4- Fit Control of Important Indicators in Model Evaluation After Correction

نام شاخص	$\chi^2$	$df$	مقدار به دست آمده	حد مجاز	تأثیر/رد
			۱/۴۱	باید کوچک‌تر از ۳ باشد.	تأثیر
RMSEA			.۰/۰۴۳	باید کوچک‌تر از ۰/۰ باشد.	تأثیر
PFNI			.۰/۷۸	باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.	تأثیر
AGFI			.۰/۸۱	باید بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	تأثیر
RFI			.۰/۹۰	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأثیر
CFI			.۰/۹۳	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأثیر
NFI			.۰/۹۱	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأثیر
IFI			.۰/۹۳	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأثیر
NNFI			.۰/۹۲	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأثیر



شکل ۲- مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

Figure 2- Structural Model in the Form of Standard Coefficients

جدول ۵- معادله اندازه‌گیری مدل ساختاری در حالت استاندارد و غیراستاندارد

Table 5- Structural Model Measurement Equations in Standard and Non-Standard Mode

روابط موجود در مدل پژوهش	غیراستاندارد				استاندارد
	بیانیه	عقار معناداری	بیانیه	نمای اندازه-گیری	غیراستاندارد
بازخورد شغلی بر بھبود عملکرد شغلی	-/.51	-.001	12/325	-.101	.1/128
بازخورد شغلی بر قدرت منبع بازخورد	-.34	-.001	5/791	-.098	.0/655
بازخورد شغلی بر عزت دریافت کننده بازخورد	-.48	-.001	10/419	-.038	.0/366
قدرت منبع بازخورد بر بھبود عملکرد شغلی	-.45	-.001	9/631	-.099	.0/402
عزت دریافت کننده بازخورد بر بھبود عملکرد شغلی	-.39	-.001	7/069	-.109	.0/315

مدیران سازمان‌های ورزشی بازخورد خود را به کارشناسان تعمیم می‌دهند، بهتر می‌توانند درباره عملکرد شغلی و کیفیت آن با نیروی انسانی تعامل داشته باشند و کارشناسان را هدایت و رهبری کنند. این امر می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی در محیط کاری شود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد بازخورد شغلی بر قدرت منبع بازخورد تأثیر مثبت و معنادار دارد. قدرت منبع بازخورد به جایگاه بازخوردهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده رن و دونالد<sup>۱</sup> و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخوردهنده از جایگاه بالاتری در سازمان برخوردار باشد، کارمندان به بازخورد او بیشتر توجه می‌کنند و بازخورد وی بیشتر پذیرفته می‌شود، اما در مقابل، ایوا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که تنوع منبع بازخورد و بازخورد همکار به همکار می‌تواند زمینه بهبود ادراک کارمند از محیط سازمان شود و زمینه بهبود عملکرد شغلی را فراهم آورد. دلیل تفاوت در نتایج را می‌توان به تفاوت در ساختار سازمان‌ها و سلسله‌مراتب شغلی سازمان‌ها نسبت داد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که اگر بازخورد شغلی مناسب درکشدنی و کارآمد باشد، باعث بهبود نگرش کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه به مدیران بازخوردهنده می‌شود. این امر قدرت سازمانی مدیران ورزشی را در دیدگاه کارشناسان افزایش می‌دهد و کارشناسان تربیت‌بدنی تمایل دارند بازخورد ارائه‌شده را کاملاً به کار بندند. مدیران سازمان‌های ورزشی همیشه باید در پی این موضوع باشند که نگرش خود را به کارشناسان خود بهبود دهند. اولین گام برای این اصل، درک درست از زوایای شغلی آنان است. کارشناسان این سازمان‌ها عمدتاً افراد با تجربه هستند و درک و بینش خوبی به فرایندهای اجرایی در سازمان دارند و می‌توانند تصمیم‌گیرند کارها چطور پیش رو؛ به همین دلیل نقش مدیران ورزشی در فرایند تغییر نگرش آنان ملموس‌تر است؛ هرچند باید آموزش‌های لازم را نیز در این زمینه بیینند. در این راستا گافو و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که بازخورد مناسب و کارآمد باعث بهبود نگرش و وفاداری کارکنان به مدیران می‌شود و باعث اثربخشی بازخورد می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد بازخورد شغلی بر عزت دریافت‌کننده بازخورد، تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج مطالعات سون و همکاران<sup>۲</sup> و دانته<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستاست. بازخورد ادراک شده محیطی این امکان را برای کارشناسان تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های پیام‌نور مهیا می‌کند که به اطلاعات کاربردی در حوزه شغل خود که همان مسائل مرتبط با دوره‌های تربیت‌بدنی است، دست یابند. اگر کارشناسان تربیت‌بدنی به این اطلاعات کاربردی توجه کنند، می‌تواند زمینه را برای بهبود سطح مهارت و دانش شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی مهیا کند؛ این عمل به معنی بهبود عملکرد شغلی است. محققانی همانند هنتریچ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و دیموتاکیس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز بیان کردند بازخورد موجود در محیط سازمانی می‌تواند زمینه را برای افزایش سطح خود کارآمدی شغلی نیروی انسانی ایجاد کند که این نتایج هم‌راستا با تحقیق حاضر است. درصورتی که توسعه بازخوردهای محیطی با تحسین، تأیید و حمایت مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه همراه باشد، می‌تواند باعث افزایش خود کارآمدی شغلی در بین کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور شود. دوتونگ<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود به اهمیت نقش بازخورد ادراک شده در محیط کاری بر بهبود عملکرد شغلی پی برند. درباره خروجی این فرضیه می‌توان گفت عملکرد شغلی هنگامی بهبود می‌یابد که کارشناسان تربیت‌بدنی به درک مناسبی از خواسته‌های سازمان و مدیران ورزشی خود برسند. هنگامی که

با توجه به نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر در حالت استاندارد و معناداری مشخص شد که همه روابط موجود در مدل پژوهش در سطح ۱/۹۶ و سطح معناداری ۰/۰۵ تأیید شدند؛ بنابراین بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بازخورد شغلی بر عزت دریافت‌کننده بازخورد تأثیر مثبت و معنادار دارد. قدرت منبع بازخورد بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. عزت دریافت‌کننده بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. قدرت منبع بازخورد برای رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی دارد. همچنین عزت دریافت‌کننده بازخورد برای رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این یافته با یافته‌های مطالعات سون و کیم<sup>۷</sup> و دانته<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستاست. بازخورد ادراک شده محیطی این امکان را برای کارشناسان تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های پیام‌نور مهیا می‌کند که به اطلاعات کاربردی در حوزه شغل خود که همان مسائل مرتبط با دوره‌های تربیت‌بدنی است، دست یابند. اگر کارشناسان تربیت‌بدنی به این اطلاعات کاربردی توجه کنند، می‌تواند زمینه را برای بهبود سطح مهارت و دانش شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی مهیا کند؛ این عمل به معنی بهبود عملکرد شغلی است. محققانی همانند هنتریچ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و دیموتاکیس<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز بیان کردند بازخورد موجود در محیط سازمانی می‌تواند زمینه را برای افزایش سطح خود کارآمدی شغلی نیروی انسانی ایجاد کند که این نتایج هم‌راستا با تحقیق حاضر است. درصورتی که توسعه بازخوردهای محیطی با تحسین، تأیید و حمایت مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه همراه باشد، می‌تواند باعث افزایش خود کارآمدی شغلی در بین کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور شود. دوتونگ<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود به اهمیت نقش بازخورد ادراک شده در محیط کاری بر بهبود عملکرد شغلی پی برند. درباره خروجی این فرضیه می‌توان گفت عملکرد شغلی هنگامی بهبود می‌یابد که کارشناسان تربیت‌بدنی به درک مناسبی از خواسته‌های سازمان و مدیران ورزشی خود برسند. هنگامی که

1- Son & Kim

2- Danette

3- Hendrick

4- Dimotakis

5- Datong

ارزش و احترام برای خود و شخصیت خود قائل هستند و در تلاش‌اند با بهبود عملکرد خود احساس ارزشمندی‌بودن را در خود افزایش دهند و خودپندازه خود را بهبود دهند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد قدرت منبع بازخورد برای رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی دارد. براساس مدل دونالد و همکاران (۲۰۰۱)، قدرت منبع بازخورد از جمله عواملی است که می‌تواند در حوزه بازخورد شغلی نقش ایفا کند. قدرت منبع بازخورد به جایگاه بازخوردهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده دونالد و همکاران (۲۰۰۱) و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخوردهنده از جایگاه بالاتری در سازمان برخوردار باشد، بازخورد او بیشتر مدنظر و پذیرش کارمندان قرار می‌گیرد. از سویی بازخورد ادراک‌شده محیطی همانند ابزاری هدایت‌کننده از سوی مدیران و رهبران است که زمینه را برای بهبود مهارت‌های ارتباطی شغلی مهیا می‌کند (بانگ و همکاران، ۲۰۰۴). از نظر سون و کیم (۲۰۱۵)، استفاده از بازخورد در محیط کاری می‌تواند نیروی انسانی را به خلاهای کاری خود آگاه کند و با هدایت مدیران به‌واسطه بازخوردهای صحیح، زمینه را برای افزایش یادگیری شغلی و بهبود عملکرد نیروی انسانی در محیط کار مهیا کند؛ با این حال هرچه بازخوردهنده از قدرت سازمانی بیشتری برخوردار باشد، کارمند خود را بیش از سایر مواقع ملزم می‌داند تا به بازخورد عمل کند و آن را در عملکرد شغلی خود به کار بندد؛ این در حالی است که هرچه منبع بازخورد از قدرت بیشتری برخوردار باشد، میزان قدرت او برای توبیخ و تنبیه نیز بیشتر است و این عامل نیز می‌تواند کارمند را به کاربست بازخورد ملزم کند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد عزت دریافت‌کننده بازخورد برای رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی دارد. دونالد و همکاران (۲۰۰۱) و کیل و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند افراد با عزت‌نفس بالا تلاش بیشتری در راستای پذیرش بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی از خود نشان می‌دهند. به باور آلام و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، تنظیم احساسات و هیجان و ادبیات مناسب در ارائه بازخورد می‌تواند زمینه پذیرش بازخورد را از سرپرست فراهم آورد. هنسل و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که ایجاد احساسات منفی در کارکنان (به عنوان گیرنده بازخورد) باعث کاهش پذیرش و اثربخشی بازخورد می‌شود. در این راستا می‌توان اظهار کرد در صورتی که بازخورد به صورت شخصی و به صورت شفاف و جزء‌به‌جزء ارائه شود، فرد به حسن نیت بازخوردهنده پی‌می‌برد و تلاش می‌کند بازخوردهای ارائه‌شده

ویژگی‌های فردی نیروی انسانی در محیط کاری باشد، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه حس خودکارآمدی شغلی<sup>۲</sup> کارکنان شود (دیموتاکیس و همکاران، ۲۰۱۷). آکاری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کویکیندال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و گائو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود اظهار کردند که افراد با عزت‌نفس بالا تلاش بیشتری برای بهبود عملکرد شغلی خود می‌کنند. در طرف مقابل، هنسل و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که ایجاد احساسات منفی در کارکنان (به عنوان گیرنده بازخورد) باعث کاهش پذیرش و اثربخشی بازخورد می‌شود؛ با این حال نتایج مطالعات انجام‌شده در رابطه با ویژگی‌های بازخورد و رفتار کارکنان نشان می‌دهد که فراهم‌کردن وضعیت مناسب محیط کار برای کارکنان همراه با ایجاد احساسات مثبت در رابطه با کار آنان به ارتقای کیفیت بازخورد ادراک‌شده آنان از محیط کار منجر می‌شود. رن و دونالد (۲۰۰۱) و کیل<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند که افراد با عزت‌نفس بالا تلاش بیشتری در راستای پذیرش بازخورد شغلی از خود نشان می‌دهند. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که بازخورد مناسب و کارآمد و ارائه بازخورد به شکل شایسته و همراه با احترام از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی به کارشناسان تربیت‌بدنی می‌تواند عزت‌نفس شغلی آنان را افزایش دهد و زمینه پذیرش بازخورد و رضایت شغلی را در کارشناسان افزایش دهد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد قدرت منبع بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. براساس مدل دونالد و همکاران (۲۰۰۱)، قدرت منبع بازخورد از جمله عواملی است که می‌تواند در حوزه بازخوردهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده رن و دونالد (۲۰۰۱) و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخوردهنده از جایگاه بالاتری در سازمان برخوردار باشد، بازخورد او بیشتر مدنظر و پذیرش کارمندان قرار می‌گیرد و می‌تواند در زمینه ارتقای عملکرد شغلی به کار روید.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد عزت دریافت‌کننده بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در این راستا، آکاری و همکاران (۲۰۱۹)، کویکیندال و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۰) و گائو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود اظهار کردند که افراد با عزت‌نفس بالا تلاش بیشتری در بهبود عملکرد شغلی خود می‌کنند. افراد با عزت‌نفس

1- Job Self-Efficacy

2- Acaray

3- Kuykendall

4- Gardner

5- Kille

می‌شود در ارائه بازخورد شغلی ویژگی‌های بازخورد اثربخش را مدنظر قرار دهد و بازخورد را در قالب مناسب و صحیح ارائه کنند تا ضمن افزایش میزان پذیرش بازخورد، باعث افزایش عملکرد شغلی نیز شوند.

### ارائه راهکارهای اجرایی

به مدیران سازمان‌های ورزشی، به خصوص مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور پیشنهاد می‌شود برای ارتقای عملکرد شغلی مدیران و کارشناسان تربیت‌بدنی آن سازمان دوره‌های آموزشی در این زمینه برگزار شود. همچنین اهمیت بازخورد، ویژگی‌های بازخورد، شیوه‌های پذیرش بازخورد و سایر موارد در این حوزه را آموزش دهنده تا با توجه به مدل ارائه شده در این تحقیق در ارتباط با مهارت‌های ارتباطی و عوامل روانی (عزت‌نفس) و سازمانی (قدرت منبع) بازخورد شغلی، ضمن اثربخش کردن و افزایش احتمال پذیرش بازخورد، عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه را بهبود بخشنند.

### References

1. Acaray, A. (2019). The mediating role of psychological well-being and work engagement on the effect of organization-based self-esteem on job performance. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 735-748.
2. Alam, M., & Singh, P. (2019). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*, 100740.
3. Alders, M. L. (2000). The influence of goal orientation on employee response to performance feedback: Making organizational feedback system more effective (Unpublished doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, California.
4. Dahling, J., O’Malley, A., & Chau, S. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 199–215.
5. Datong, C. I., Chavez, N. H., Pamplona, M. A. I., & Camilla, N. C. (2017). Employers’ feedback on job performance of engineering graduates in one private academic institution in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(1), 34-40.
6. Day, D. V., & Gregory, J. L. (2017). Mindfulness as a prerequisite to effective leadership: Exploring the constructs that foster productive use of feedback for professional learning. *Interchange*, 48(4), 363-375.
7. Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seek-
- ing, and promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514-1527.
8. Elicker, J. D., Cubrich, M., Chen, J. M., de Luque, M. F. S., & Shemueli, R. G. (2019). Employee reactions to the feedback environment. In *Feedback at work* (pp. 175-194). Cham: Springer.
9. Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383-396.
10. Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M., & Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 27(1), 79-97.
11. Gardner, D. G. (2020). The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. *Personality and Individual Differences*, 155, 109731.
12. Geraghty, S. (2017). Types and sources of Feedback in the Workplace. Retrieved from <https://www.talkdesk.com>.
13. Guo, Y., Xiong, G., Zhang, Z., Tao, J., & Deng, C. (2020). Effects of supervisor’s developmental feedback on employee loyalty: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1-14.
14. Gutierrez M, M. (2018). Characteristics, manage-
- را به شکل مناسب بپذیرد و به کار بندد؛ بنابراین توجه به عزت‌نفس کارمند در ارائه بازخورد زمینه‌پذیرش بازخورد را افزایش می‌دهد و نتیجه آن بهبود عملکرد کارشناسان تربیت‌بدنی در محیط شغلی خواهد بود.
- به طور کلی نتایج پژوهش حاضر می‌تواند زمینه‌ساز ارائه بازخورد مناسب و منطقی در سازمان‌های آموزشی-ورزشی و بهویژه دانشگاه‌های پیام‌نور کشور شود. معمولاً در ارائه بازخورد به اصول و ویژگی‌های بازخورد مؤثر توجه نمی‌شود؛ زیرا کمتر به اصول ارائه بازخورد شامل توجه به مسائل روانی (عزت‌نفس) و سازمانی (منبع بازخورد) توجه می‌شود و مدل مناسبی برای ارائه بازخورد در نظر گرفته نمی‌شود؛ بنابراین لازم است مدیران ورزشی در سازمان‌های مختلف با اصول ارائه بازخورد اثربخش در محیط کار، ویژگی‌های روانی و سازمانی اثرگذار بر بازخورد و عملکرد شغلی آشنا شوند. توجه مدیران ورزشی به مهارت‌های ارتباطی و عوامل مؤثر بر اثربخشی بازخورد بهویژه عوامل روانی (عزت‌نفس) و سازمانی (قدرت منبع) موجب

- trial skills and job performance of women middle managers in Central Luzon (Region III). *Philippines International Journal of Human Resources Management*, 6(9), 2319-2336.
15. Hensell, H. (2020). The impact of rise model for peer feedback training, implementation, and adoption by faculty on faculty job satisfaction (Unpublished doctoral dissertation). Gwynedd Mercy University, Philadelphia.
  16. Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 561–567.
  17. Karkoulian S, Guy, A, Rob, H, (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
  18. Keshavarz, L., Farahani, A., & Daneshmandi, H. (2015). Determining the strategic position and formulating the strategic plan of the Gymnastics Federation Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 15(32), 75-92. (Persian)
  19. Kille, D. R., Eibach, R. P., Wood, J. V., & Holmes, J. G. (2017). Who can't take a compliment? The role of construal level and self-esteem in accepting positive feedback from close others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 68, 40-49.
  20. Kim, E., Rhee, M. (2017). How airlines learn from airline accidents: An empirical study of how attributed errors and performance feedback affect learning from failure. *Journal of Air Transport Management*, 58, 135-143.
  21. Kuykendall, L., Craig, L., & Tay, L. (2020). Work-contingent self-esteem: A boon or bane for worker well-being? *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1-16.
  22. London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. London: Routledge.
  23. Masomi, H. (208). Performance management in sports organizations. Tehran: Elm-o-Adab. (Persian)
  24. Mohammadi, L., Honari, H., & Afshari, M. (2017). Evaluate the performance of sports federations based on the quality management foundation index Europe: A Case Study of the Sailing Federation. *Journal of Sports Management Studies*, 35, 163-182. (Persian)
  25. Nazari, R., & Mousavizadeh, F. (2018). The effect of psychosocial skills on communication skills and social capital of sport managers. presentation of the effect of psychological skills on communication skills and social capital of sport managers. *Communication Management in Sports Media*, 5(20), 15-28. (Persian)
  26. Nicaise, V., Bois, J. E., Fairclough, S. J., Amorose, A. J., & Cogerino, G. (2017). Girls' and boys' perceptions of physical education teacher's feedback: Effects on performance and psychological responses. *Journal of Sports Sciences*, 25(8), 915-926.
  27. Parisi, G. I. J., & Tani Cornelius, W, S, W. (2015). Lifelong learning of human actions with deep neural network self-organization. *Neural Networks*, 96(3), 137-149.
  28. Pierce, J. L., Dunhum, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization based Self-esteem of role condition employee response relationship. *Academy of Management Journal*, 2, 271288.
  29. Outirba, A. B., Hendrick, B. P., & Nicolas, C. K. (2017). Experimental characterization of carbon fibre brush seal leakage performance as a function of bristle pack geometrical parameters under dry conditions. *The Aeronautical Journal*, 121(1245), 1627-1647.
  30. Rahnavard, F. (2009). Factors affecting the performance of Iranian public sector organizations. *Journal of Executive Management*, 8(31), 77-100. (Persian)
  31. Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.
  32. Russ, C. L., Vonaş, G., & Băban, A. (2010). An analysis of environmental changes, resources and performance: An internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(33), 727-734.
  33. Son, S., & Kim, D. Y. (2015). The role of perceived feedback sources' learning-goal orientation on feedback acceptance and employees' creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 82-95.
  34. Song, M., Gok, K., Moss, S., & Borkowski, N. (2020). The relationship between perceived dissimilarity and feedback avoidance behaviour. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 1-19.
  35. Wang, M., Burlacu, G., Trujillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296-1308.
  36. Yang, Y., Lee, P. & Cheng, T.C. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A front-line employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 275288.

