

طراحی مدل مهارت های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت کننده در بهبود عملکرد

شغلی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه های پیام نور

علی خاصه^۱، اکرم اصفهانی نیا^{۲*}، سعید قربانی^۳، حسن قره خانی^۴، مونا رضایی^۵

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

۲- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۳- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

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

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۳

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵

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 UniversitiesAli khasseh¹, Akram Esfahaninia^{2*}, Saeed Ghorbani³, Hassan Gharekhani⁴, Mona Rezaee⁵

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)

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.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مهارت های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه های پیام نور 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 تربیت بدنی دانشگاه های پیام نور (۴۶۸ نفر) بودند که ۲۴۸ نفر به روش تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده ها چهار پرسش نامه عزت نفس سازمانی پیرس و همکاران (۱۹۸۹)، بازخورد شغلی آلدرز (۲۰۰۰)، قدرت منبع بازخورد هینکین و اسچریشیم (۱۹۸۹) و بهبود عملکرد شغلی فنور و همکاران (۲۰۰۱) بود. پایایی تمام پرسشنامه ها بیشتر از ۷۵/۰ بود. از آمار توصیفی برای توصیف داده ها 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 دریافت کننده، تأثیر مثبت و معنادار داشت. قدرت منبع بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی و همچنین عزت دریافت کننده بر بهبود عملکرد شغلی، تأثیر مثبت و معنادار داشت. همچنین قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت کننده بازخورد در رابطه بازخورد شغلی و بهبود عملکرد شغلی، نقش میانجی جزئی داشت؛ بنابراین با توجه به تأثیر معنادار تمامی متغیرهای مربوط به مهارت های ارتباطی بر بهبود عملکرد شغلی و نیز با توجه به عوامل روانی (عزت نفس) و سازمانی (قدرت منبع) بازخورد شغلی، ضمن اثربخش کردن و افزایش احتمال پذیرش بازخورد می توان عملکرد شغلی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه را بهبود بخشید.

واژه های کلیدی: مهارت های ارتباطی، بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد، عزت، عملکرد شغلی.

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^۱ 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^۲، 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 بسزایی بر بهبود پیامدهای شغلی افراد دارد، بازخورد ارائه شده در محیط کار است (استیفنز^۳ 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^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر سون و کیم^۵ (۲۰۱۵)، استفاده از بازخورد در سازمان‌های ورزشی می‌تواند مدیران و کارشناسان ورزشی را به خلأهای کاری خود واقف کند و با هدایت صحیح به‌واسطه بازخوردها، زمینه را برای افزایش یادگیری شغلی نیروی انسانی در محیط کار مهیا کند. دانته^۶ 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^۷ (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)^۸، الیکر^۹ و همکاران (۲۰۱۹)، هنسل^۹ و همکاران (۲۰۲۰)،

سازمان‌ها برای حفظ حیات خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند. «عملکرد» به چگونگی انجام دادن 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؛ به نحوی که بسیاری از سازمان‌های ورزشی در کشورهای گوناگون برحسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز خود را تهیه کرده‌اند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های ذکر شده علاوه بر داشتن برنامه استراتژیک و چشم‌انداز شفاف، به دنبال 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 توصیف‌کننده 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 توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً به صورت مناسب (درجه انطباق برون‌دادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر 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 برآورد 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 به دنبال جایگاه

1- Wang
2- Gutierrez
3- Steffens
4- Karkouljian
5- Sun & Kim
6- Danette
7- Kim & Rhee
8- Elicker
9- Hensell

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 نپرداخته است؛ بنابراین به منظور مشخص شدن ابعاد اصلی این عوامل و منابع، انجام‌دادن پژوهش‌های بیشتری در این زمینه لازم است.

باین 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 به شدت تأثیر می‌گذارد، بازخورد است. بازخورد در محیط کاری می‌تواند نقش کلیدی در بهبود سطح مهارت‌ها، شناخت و عملکرد آن شغل ایفا کند (آنتی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه بازخوردها در محیط‌های کاری باعث سردرگم‌نشدن نیروی انسانی در انجام‌دادن فعالیت‌های شغلی می‌شوند (داهلینگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۵)، شناخت موانع و چالش‌های حوزه بازخورد باعث یافتن مهارت‌های گوناگون به منظور برقراری ارتباط مناسب در ساختار اداری می‌شود.

امروزه مشکل اصلی موجود در سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی، نبود کنترل مدیریتی و به‌عبارت‌دیگر، نبود راهکارهای مناسب برای ارزیابی و بهبود عملکرد است. بی‌توجهی به استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که در نهایت 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 موفق شدن یا موفق نشدن دانشگاه پیام‌نور و به تبع آن بر بهبود اوضاع ورزش دانشگاهی کشور تأثیرگذار باشند (پورسلطانی و همکاران، ۲۰۱۴). کارشناسان تربیت‌بدنی بخش مهمی از

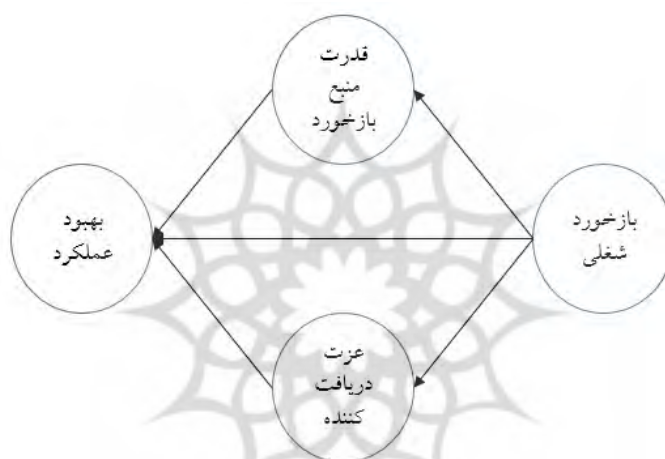
گائو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و سونگ^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش‌های خود بر اهمیت استفاده از بازخورد مناسب به‌منظور بهبود عملکرد شغلی در سازمان تأکید کرده‌اند؛ بنابراین توجه به استراتژی‌ها و راهکارهای بهبود عملکرد شغلی می‌تواند در نتیجه بازخورد شغلی حائز اهمیت باشد. از سوی دیگر، از جمله عواملی که ممکن است در زمینه کارایی بازخورد شغلی در عملکرد مفید باشد، عزت‌نفس بازخوردگیرنده است. عزت‌نفس^۳ از جمله مفاهیمی است که در چند دهه اخیر مدنظر بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است، اما قدمت تاریخی این موضوع در مباحثی که علما 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^۴، ۱۹۳۰). پژوهشگرانی مانند گاردنر^۵ و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند 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؛ باین‌حال 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 بخشند. اولین گام برای این امر مهم، درک درست منبع بازخورد^۶ است. منابع بازخورد در سازمان خیلی مهم‌اند و هرکدام می‌توانند بیانگر دیدگاهی خاص باشند. کارشناسان این سازمان‌ها معمولاً منبع بازخورد خوبی هستند. آن‌ها با تجربه هستند و دانش حرفه‌ای و وظایف اجرایی دارند. همچنین درک و بینش خوبی به فرایندهای اجرایی در سازمان دارند و می‌توانند تصمیم بگیرند کارها چطور پیش برود (گریتی^۷، 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^۸ و همکاران (۲۰۱۴) 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^۹ 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

10- Annette

11- Dahling

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 بهبود مهارت‌های ارتباطی و عملکرد شغلی در پاسخ به بازخورد مناسب استفاده‌شده 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.



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 = تا حدودی مخالفم، ۴ = تا حدودی موافقم، ۵ = موافقم، ۶ = کاملاً موافقم)؛ ۳- پرسشنامه قدرت منبع بازخورد (هینکین و اسپریشیم^۱، ۱۹۸۹). این پرسشنامه دارای ۱۷ گویه و چهار مؤلفه (قدرت مرجع، متخصص، اجبار و قدرت پاداش) در مقیاس لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) است؛

۴- پرسشنامه بهبود عملکرد شغلی (فدور^۲ و همکاران، ۲۰۰۱). این پرسشنامه شامل ۶ گویه و در مقیاس لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) است.

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

ساختار 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 اعتمادبه‌نفس، 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 باتجربه مقایسه کنند که این امر می‌تواند بر بهبود عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر منفی بگذارد.

به‌کارگیری بازخوردهای مناسب در محیط کاری به‌عنوان ابزاری سازنده

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، به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

ابزار پژوهش چهار پرسشنامه بود: ۱- پرسشنامه عزت‌نفس سازمانی (پیرس^۱ 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 ۵ = کاملاً موافقم) ارزیابی می‌کند؛ ۲- پرسشنامه بازخورد شغلی (آلدرز^۲، ۲۰۰۰). این پرسشنامه حاوی ۱۰ سؤال است که برای

3- Hinkin & Schriesheim

4- Fedor

1- Pierce

2- Alders

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 دریافت‌کننده بازخورد به دست آمد. در این پژوهش آلفای کرونباخ به دست آمده برای هریک از پرسشنامه‌ها نشان‌دهنده پایایی زیاد پرسش‌نامه‌هاست که در جدول ۱ ارائه شده است.

در انجام دادن آزمون‌های ذکر شده از نرم‌افزارهای آماری اسپس اس^۱ و آموس^۲ 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 انجام شده، ضریب آلفای

جدول ۱- ویژگی‌های پرسشنامه

Table 1- Questionnaire Features

پرسشنامه	تعداد نمونه	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
بازخورد شغلی	۲۴۸	۱۰	۰/۷۹
بهبود عملکرد شغلی	۲۴۸	۶	۰/۸۱
قدرت منبع بازخورد	۲۴۸	۱۷	۰/۷۸
عزت دریافت‌کننده بازخورد	۲۴۸	۱۰	۰/۷۵

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	فراوانی	درصد	
جنسیت	مرد	۱۸۸	۷۵/۸
	زن	۶۰	۲۴/۲
سن	کمتر از ۲۸ سال	۱۷	۶/۹
	۲۹ تا ۳۸ سال	۱۲۷	۵۱/۲
	۳۹ تا ۴۸ سال	۱۰۱	۴۰/۷
	بیشتر از ۴۸ سال	۳	۱/۲
سابقه شغلی	کمتر از ۷ سال	۴۲	۱۶/۹
	۸ تا ۱۴	۱۳۵	۵۴/۴
	۱۵ تا ۲۱	۶۰	۲۴/۲
سطح تحصیلات	بیشتر از ۲۱	۱۱	۴/۴
	کاردانی	۳۱	۱۲/۵
	کارشناسی	۹۵	۳۸/۳
	کارشناسی ارشد	۹۶	۳۸/۷
دکتری	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

متغیر	۱	۲	۳	۴
باز خورد شغلی	۱			
بهبود عملکرد شغلی	۰/۶۹*	۱		
قدرت منبع باز خورد	۰/۴۸*	۰/۵۵*	۱	
عزت دریافت کننده باز خورد	۰/۶۵*	۰/۴۸*	۰/۳۶*	۱
میانگین	۳/۱۲	۳/۳۵	۳/۱۴	۳/۰۹
انحراف استاندارد	۰/۷۱	۰/۴۹	۰/۶۲	۰/۸۴

*: معناداری در سطح $P \geq 0.05$

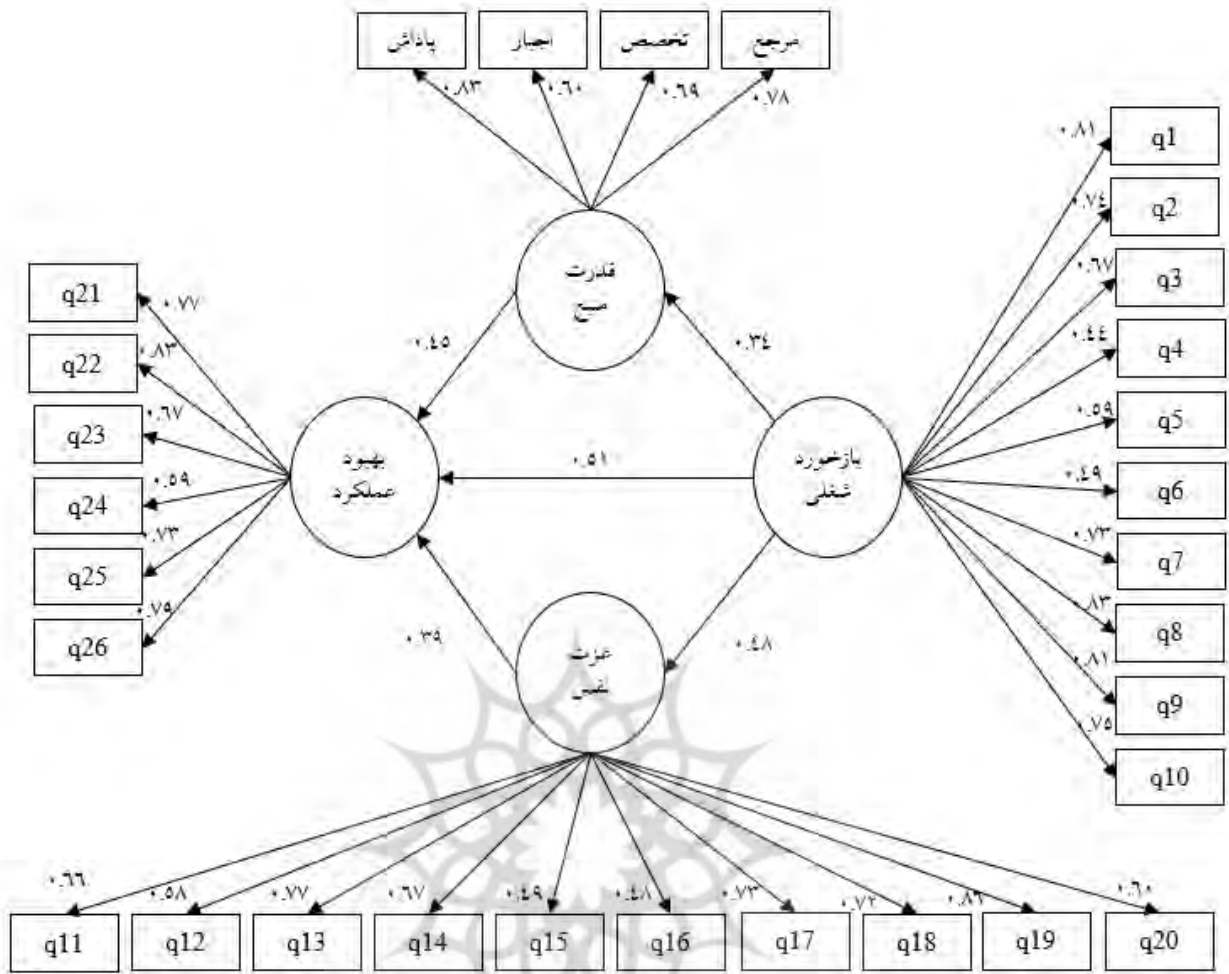
در مدل تحقیق ابتدا به اندازه‌گیری شاخص‌های برازش در مدل اندازه‌گیری پرداخته شد. نتایج نشان داد بیشتر شاخص‌ها تأیید شدند و سه شاخص رد شدند. همه شاخص‌های مقتصد ($\frac{chi-square}{df}$ ، RMSEA و PFNI) تأیید شدند. از شاخص‌های مطلق، AGFI رد شد. از شاخص‌های مقایسه‌ای یا تطبیقی، شاخص‌های IFI، NNFI، CFI و تأیید شدند و شاخص‌های NFI و RFI رد شدند. از شروط تأیید برازش، تأیید همه شاخص‌های مقتصد و مطلق و سه مورد از شاخص‌های مقایسه‌ای است (کلاپین، ۲۰۰۵). با توجه به نتایج، به دلیل رد شدن 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.

همه روابط موجود بین متغیرهای پژوهش در سطح 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 0.96 و 0.96 - و سطح معناداری کمتر از 0.05 باید باشد. همچنین در تمامی نسبت بحرانی گویه‌ها، مقدار نسبت بحرانی بیشتر از $2/58$ بود؛ بنابراین در سطح 99 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 0.5 (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	مقدار به دست آمده	حد مجاز	تأیید/رد
$\frac{chi-square}{df}$	۱/۴۱	باید کوچک‌تر از ۳ باشد.	تأیید
RMSEA	۰/۰۴۳	باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد.	تأیید
PFNI	۰/۷۸	باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.	تأیید
AGFI	۰/۸۱	باید بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	تأیید
RFI	۰/۹۰	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأیید
CFI	۰/۹۳	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأیید
NFI	۰/۹۱	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأیید
IFI	۰/۹۳	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأیید
NNFI	۰/۹۲	باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.	تأیید



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	
	ضریب مسیر	مقدار معنا-داری	نسبت بحرانی	خطای اندازه-گیری	تخمین غیراستاندارد
بازخورد شغلی بر بهبود عملکرد شغلی	۰/۵۱	۰/۰۰۱	۱۲/۳۲۵	۰/۱۰۱	۱/۱۲۸
بازخورد شغلی بر قدرت منبع بازخورد	۰/۳۴	۰/۰۰۱	۵/۷۹۱	۰/۰۹۸	۰/۶۵۵
بازخورد شغلی بر عزت دریافت‌کننده بازخورد	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۱۰/۴۱۹	۰/۰۳۸	۰/۳۶۶
قدرت منبع بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی	۰/۴۵	۰/۰۰۱	۹/۶۳۱	۰/۰۹۹	۰/۴۰۲
عزت دریافت‌کننده بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی	۰/۳۹	۰/۰۰۱	۷/۰۶۹	۰/۱۰۹	۰/۳۱۵

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 بازخورددهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده رن و دونالد^۶ (۲۰۰۱) و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخورددهنده 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 بازخورددهنده 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 باتجربه هستند و درک و بینش خوبی به فرایندهای اجرایی در سازمان دارند و می‌توانند تصمیم بگیرند کارها چطور پیش رود؛ به همین دلیل نقش مدیران ورزشی در فرایند تغییر نگرش آنان ملموس‌تر است؛ هرچند باید آموزش‌های لازم را نیز در این زمینه ببینند. در این راستا گائو 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 فیدور و همکاران (۲۰۰۱) و هنسل و همکاران (۲۰۲۰) همسوست. حفظ حرمت و عزت‌نفس بازخوردگیرنده می‌تواند با رغبت بیشتر فرد برای پذیرش بازخورد همراه شود. از سوی دیگر، بازخورد می‌تواند باعث شکل‌گیری احساسات مثبت در بین نیروی انسانی شود. هرچقدر این بازخورد توأم با پرورش

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده 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 قدرت منبع بازخورد تأثیر مثبت و معنادار دارد. بازخورد شغلی بر عزت دریافت‌کننده بازخورد تأثیر مثبت و معنادار دارد. قدرت منبع بازخورد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. عزت دریافت‌کننده بازخورد 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^۱ (۲۰۱۵) و دانته^۲ و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است. بازخورد ادراک‌شده 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 هنتریج^۳ و همکاران (۲۰۱۷) و دیموتاکیس^۴ 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. در صورتی که توسعه بازخورددهای 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^۵ و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود به اهمیت نقش بازخورد ادراک‌شده در محیط کاری بر بهبود عملکرد شغلی پی بردند. 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

6- Renn & Donald

ارزش و احترام برای خود و شخصیت خود قائل هستند و در تلاش‌اند با بهبود عملکرد خود احساس ارزشمندی را در خود افزایش دهند و خودپنداره 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 بازخورددهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده دونالد و همکاران (۲۰۰۱) و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخورددهنده 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 (یانگ و همکاران، ۲۰۰۴). از نظر سون و کیم (۲۰۱۵)، استفاده از بازخورد در محیط کاری می‌تواند نیروی انسانی را به خلأهای کاری خود آگاه کند و با هدایت مدیران به واسطه بازخوردهای صحیح، زمینه را برای افزایش یادگیری شغلی و بهبود عملکرد نیروی انسانی در محیط کار مهیا کند؛ باین‌حال هرچه بازخورددهنده 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 توییح 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 (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 (به‌عنوان گیرنده بازخورد) باعث کاهش پذیرش و اثربخشی بازخورد می‌شود. در این راستا می‌توان اظهار کرد در صورتی که بازخورد به‌صورت شخصی و به‌صورت شفاف و جزء‌به‌جزء ارائه شود، فرد به حسن نیت بازخورددهنده پی می‌برد و تلاش می‌کند بازخوردهای ارائه‌شده

ویژگی‌های فردی نیروی انسانی در محیط کاری باشد، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه حس خودکارآمدی شغلی^۱ کارکنان شود (دیموتاکیس و همکاران، ۲۰۱۷). آکاری^۲ و همکاران (۲۰۱۹)، کویکیندال^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر^۴ 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 (به‌عنوان گیرنده بازخورد) باعث کاهش پذیرش و اثربخشی بازخورد می‌شود؛ باین‌حال نتایج مطالعات انجام‌شده در رابطه با ویژگی‌های بازخورد و رفتار کارکنان نشان می‌دهد که فراهم کردن 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^۵ 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 بازخورد شغلی نقش ایفا کند. قدرت منبع بازخورد به جایگاه بازخورددهنده در ساختار سازمانی اشاره دارد. به عقیده رن و دونالد (۲۰۰۱) و لاندن و همکاران (۲۰۱۴)، هرچه بازخورددهنده 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 رود.

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 دهند 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، به‌خصوص 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 دهند تا با توجه به مدل ارائه‌شده 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 بخشند.

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 seeking, 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 زمینه پذیرش بازخورد را افزایش می‌دهد و نتیجه آن بهبود عملکرد کارشناسان تربیت‌بدنی در محیط شغلی خواهد بود.

به‌طور 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

- rial 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. (2008). *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 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.

