

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مقاله پژوهشی

اصیل

Original
Article

زهره عرب،^۱ عباس منوریان،^۲ عباس نرگسیان^۳

چکیده

هدف: بازخورد مدتهاست که به عنوان یکی از مؤثرترین راهبردهای آموزشی برای تقویت یادگیری، حمایت شده است. به عبارتی؛ بازخورد زیربنای بسیاری از پیشرفتهای مهم در حوزه آموزش است. در این راستا، ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی که مصداق بارز کارکنان دانشی اند، هدف اصلی پژوهش در نظر گرفته شد. **روش:** پژوهش حاضر به لحاظ مبانی فلسفی، در زمره پارادیم تفسیری قرار گرفت و دارای رویکرد استقرایی-قیاسی بود. راهبرد پژوهش، نظریه داده بنیاد چندگانه (نسخه گلدکل و کرونهلیم)، و ابزار گردآوری، اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انتخاب شد. ویژگی‌های مشارکت کنندگان پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری نظری، ۳۰ نفر بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) صورت گرفت. در نهایت برای ارزیابی کیفیت پژوهش، از شاخصهای ده‌گانه مقبولیت استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل بازخورد عملکرد سازنده اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، بازخورد تعاملی است و عواملی همانند شرایط علی و موانع مرتبط با دانشجو، استاد و سیستم ارزشیابی دانشگاه در آن تأثیر گذارند و با استفاده از تسهیلگرها می‌تواند به نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی منجر شود. **نتیجه‌گیری:** بهترین سبک ارائه بازخورد برای اعضای هیئت علمی که بتواند ضمن بهبود و ارتقای عملکردشان، پذیرش آنان را در دریافت بازخورد بالا برده و مقاومت آنها را کاهش دهد، مدل بازخورد تعاملی است. در انتهای مقاله ضمن اشاره به محدودیتهای پژوهش پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: بازخورد، عملکرد سازنده، کارکنان دانشی، اعضای هیئت علمی، داده بنیاد چندگانه.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

۲. دکترای تخصصی خط مشی گذاری عمومی، استاد گروه خط مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران، ایران.

۳. دکترای تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران، ایران (نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ بزرگراه جلال آل احمد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دفتر معاونت علمی.

علمی. anargesian@ut.ac.ir

الف) مقدمه

یکی از مهم‌ترین تحولات در جهان صنعتی، افزایش اقتصاد دانش و کار دانشی بوده است (تاملین و همکاران،^۱ ۲۰۱۷؛ اوچالا و پیوریا،^۲ ۲۰۱۵). به تعبیر پیتر دراگر، ماهیت کار یا وظایف در سازمانهای قرن بیستم، مکانیکی و دستی بود. بنابر این، سازمانها از مهارتهای فیزیکی کارگران، برای انجام کارها یا وظایف دستی استفاده می‌کردند. با این حال، ماهیت غالب کار در قرن بیست و یکم، کار دانشی است که شامل استفاده از دانش به عنوان ورودی‌ای برای به دست آوردن یک خروجی مبتنی بر دانش فکری است (رزاق و همکاران،^۳ ۲۰۱۸). لذا سازمانهای قرن بیست و یکم، کارکنان دانش را که از دانش به عنوان ورودی برای به دست آوردن خروجی فکری مبتنی بر دانش استفاده می‌کنند، برای انجام کار دانشی به کار می‌گیرند (خاکسار و همکاران،^۴ ۲۰۲۰). کارکنان دانش متخصصانی‌اند که زمان و سرمایه‌گذاری مالی قابل توجهی در سرمایه فکری خود انجام داده‌اند و این دانش نظری و تحلیلی را به طور رسمی کسب کرده‌اند. همه کسانی که در مشاغلی که مستلزم تولید دانش یا ارائه نظر کارشناسی است و به راحتی قابل انتقال نیست، استخدام می‌شوند، کارکنان دانش‌اند؛ مانند متخصصان، مشاوران، مهندسان، دانشمندان، طراحان و دانشگاهیان (گاتری،^۵ ۲۰۲۱). از میان دانشگاهیان، می‌توان به اعضای هیئت علمی به عنوان نیروی انسانی دانشی و متخصص که مسئولیت آموزش و اشاعه علم و دانش را بر عهده دارند، اشاره کرد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۷). اعضای هیئت علمی، رکن اساسی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و بازوی اجرایی رسالت سه‌گانه دانشگاهها (آموزش، تحقیق و ارائه خدمات) محسوب می‌شوند و به آنان به منزله توجه به سرمایه انسانی در آموزش عالی در راستای محقق شدن این رسالت نگریسته می‌شود (شمشیری و همکاران، ۱۳۹۷). به جرأت می‌توان گفت تمامی فعالیتهایی که دانشگاهها در پی آنها می‌باشند، توسط اعضای هیئت علمی انجام می‌شود؛ فعالیتهای نظیر کشف و تولید علم، ترکیب علم، کاربرد علم، آموزش و تدریس. در همین راستا، میلر و ویلسون (۱۹۸۳) بیان داشته‌اند که قلب هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی، اعضای هیئت علمی آن است (رهنوما،^۶ ۲۰۲۰). به عبارتی؛ کارایی و اثربخشی عملکرد دانشگاهها به کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی آنها گره خورده است (قنبری و یوسفی، ۱۳۹۹). بر این اساس،

-
1. Tammelin, Koivunen & Saari
 2. Ojala & Pyoria
 3. Razaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Tehseen
 4. Khaksar, Chu, Rozario & Slade
 5. Guthrie
 6. Rahnuma

برنامه‌های بهبود و ارتقای کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی، یکی از فعالیتهای کلیدی و مهم دانشگاههاست. (پولارد، ۲۰۱۰)

از جمله برنامه‌ها و راهبردهایی که می‌تواند به بهبود و ارتقای عملکرد اعضای هیئت علمی کمک کند، راهبرد بازخورد است. بازخورد شامل تحویل و دریافت اطلاعات است و هدف نهایی آن، بهبود عملکرد آینده است (کال و همکاران، ۲۰۱۴). بازخورد، بخش مهمی از فرایند ارزیابی عملکرد است که فرصتی را برای اصلاح روش آموزش و یادگیری به مدرّسان و اساتید ارائه می‌دهد. در واقع؛ بازخورد ابزاری قدرتمند در مسیر آموزش است که منجر به بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی می‌شود (رضایی‌زاده و محزون حقیقی، ۱۳۹۶). برخی اشاره داشته‌اند که بدون بازخورد، تأکید بر عملکرد ایدئال پرورش نمی‌یابد و عملکرد غیر بهینه اصلاح نمی‌شود (لوئیس و همکاران، ۲۰۱۹). برخی دیگر هم ارائه بازخورد را سنگ بنای آموزش عالی می‌دانند (سرکانی و دیت، ۲۰۱۷؛ قادری و فارل، ۲۰۲۰). بر این اساس، بازخورد به اساتید می‌تواند پیامد و نتیجه بسیار مهمی داشته باشد و آن این است که از این طریق اساتید قادر خواهند بود با آگاهی از کیفیت عملکرد خود در حین تدریس و آموزش، به اصلاح شیوه‌ها و روشهای تدریس پرداخته و در نتیجه عملکرد خود را بهبود دهند. در نهایت می‌توان بیان کرد که استفاده از ارزشیابی اساتید و بازخورد به آنها از کارآمدترین روشها به منظور بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی آنهاست و از مزایای آن می‌توان به بهبود روحیه و افزایش آگاهی و شناخت نسبت به خودشان اشاره کرد. (قنبری و سلطان‌زاده، ۱۳۹۷)

موضوع مهم‌تری که در اینجا مطرح می‌شود، این است که برخلاف فواید اشاره شده، اثربخشی بازخورد ممکن است تحت تأثیر عوامل مختلفی به خطر بیفتد (پریرا و همکاران، ۲۰۱۶). مطالعات مختلف به برخی از این عوامل و فاکتورها اشاره کرده‌اند. برای مثال؛ برخی از تحقیقات نشان داده‌اند که حتی اگر بازخورد بسیار سودمند ارائه شود، اما توسط گیرنده آن پذیرفته نشود، می‌تواند بی‌فایده باشد. از آنجا که پذیرش بازخورد به کارکنان اجازه می‌دهد تا بازخورد را درونی کنند، مهم است که بفهمیم چه چیزی باعث می‌شود کارکنان تمایل بیشتری به پذیرش بازخورد داشته باشند.

1. Polard
2. Kaul, Gong & Guiton
3. Lewis, Patel & Lopreiato
4. Sarkany & Deitte
5. Ghaderi & Farrell
6. Pereira, Flores, Simao & Barros

یکی از عوامل اصلی که کارکنان را به پذیرش بازخورد برمی‌انگیزاند، درک آنان از منبع بازخورد است. در این زمینه تحقیقات قبلی بیان داشته‌اند که کارکنان تمایل بیشتری به دریافت بازخورد از منابع نسبتاً معتبر، مانند رهبران خود دارند، نه از هم‌تایان و زیردستان (آدامز و مک‌ناب، ۲۰۱۳^۱). همچنین تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که ارائه اطلاعات بازخورد عملکرد، به تنهایی منجر به بهبود عملکرد نمی‌شود؛ بازخورد باید با سیستم پاداش مرتبط باشد. در اصطلاح نظریه انتظار و روم، هر نتیجه برای یک فرد دارای ارزش است؛ بنابراین، می‌توان تفاوت‌های قابل توجهی را در ظرفیت یک پاداش معین برای افراد مختلف مشاهده کرد (مکیناتی، ریزو و هوک، ۲۰۲۲^۲). به تعبیر دیگر؛ طبق نظریه انتظار، تناقض بین بازخورد و انتظارت فرد از دریافت آن، می‌تواند اثربخشی بازخورد را با خطر مواجه سازد. با این حال، درباره چگونگی تأثیر کیفیت بازخورد بر عملکرد و نحوه ارائه آن به شکل مؤثر، اطلاعات کمی وجود دارد. (دروولیس و پایاردینی، ۲۰۲۲^۳)

بنابراین، مطالعات و تحقیقات مختلف، باید توجه خود را روی عوامل و شرایط یا مدل‌هایی معطوف سازند که زمینه‌های ارائه بازخورد سازنده و اثربخش را فراهم می‌کنند و خطرات و مسائل مطرح شده را کاهش می‌دهند. اما باید اذعان داشت که تحقیقات انجام شده در حوزه بازخورد عملکرد، بیشتر در زمینه‌های موانع بازخورد، پیامدهای بازخورد عملکرد و نحوه ارائه بازخورد اساتید یا معلمان به دانش آموزان یا دانشجویان بوده و در زمینه بهبود و ارتقای عملکرد اعضای هیئت علمی یا اساتید دانشگاه به عنوان گیرندگان بازخورد، مطالعه‌ای صورت نگرفته است. به عبارتی؛ راهبرد بازخورد سازنده به عنوان روش مناسب و مطلوب برای بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی (آرمسترانگ و استاسین، ۲۰۰۸^۴)، از سوی مدیران و مسئولان ارشد دانشگاهها نادیده گرفته شده است (رامانی^۵ و همکاران، ۲۰۱۷) و عمده تحقیقات روی سایر عوامل دانشگاهی، مانند کارکنان متمرکز شده‌اند (الحاتمی، ۲۰۱۹). این امر زمانی نمود پیدا می‌کند که در جامعه مورد مطالعه (دانشگاه شهید بهشتی)، دوره‌های مختلف ارائه بازخورد به کارکنان و نیز طراحی سامانه ارائه بازخورد به کارکنان به منظور تصمیم‌گیری و بهبود فعالیتهای کاری کارکنان دانشگاه صورت گرفته؛ اما در ارتباط با اعضای هیئت علمی و با وجود اهمیت نقش آنان در توسعه دانشگاه، تاکنون مدلی

-
1. Adams & McNab
 2. Macinati, Rizzo & Hoque
 3. Drouvelis & Paiardini
 4. Armstrong & Staseen
 5. Ramani
 6. Al-Hattami

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۴۳

برای بازخورد سازنده به اعضای هیئت علمی در محیط دانشگاه شهید بهشتی ارائه نشده است و همین امر، اهمیت پرداختن به این مسئله را مضاعف می‌کند. لذا بر مبنای موارد مطروحه، از آنجا که در دست داشتن تصویری روشن از نحوه ارائه بازخورد در راستای عملکرد اعضای هیئت علمی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود روابط بین استاد و دانشجو، افزایش رضایتمندی دانشجو، ارتقای نظام آموزش عالی و در نهایت، بهبود و ارتقای عملکرد استادان دانشگاه در ایران باشد؛ بنابر این، دغدغه پژوهشگر و هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدلی برای ارائه بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی (اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی) می‌باشد. به بیان مختصر، مسائلی که موجب شده پژوهشگر به دنبال ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به اعضای هیئت علمی به عنوان کارکنان دانشی باشد به قرار ذیل است:

اول اینکه، تحقیقات قبلی نتوانسته‌اند این مهم را پوشش دهند؛ لذا یکی از اصلی‌ترین دغدغه پژوهشگر همواره این بوده است.

دوم اینکه، افزایش بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی، می‌تواند در ارتقای شهرت، جایگاه و موقعیت اقتصادی آن دانشگاه در بین سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی مؤثر باشد. به همین دلیل، مراکز آموزش عالی به ویژه دانشگاه‌ها، به دنبال افزایش کیفیت خود می‌باشند تا موقعیت خود را در بین سایر دانشگاه‌ها ارتقا بخشند. بنابر این، تدوین مدلی برای ارائه بازخورد عملکرد سازنده به اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی می‌تواند مفید باشد.

در نهایت بر مبنای موارد مطروحه در این پژوهش، محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است که: مدل ارائه بازخورد عملکرد سازنده به اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی کدام است؟

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یک) کارکنان دانشی در عصر اقتصاد دانش‌بنیان

در قرن بیست و یکم، توسعه اقتصادی جدید به سرعت در حال تغییر است و پدیده‌های جدید مدیریتی و مشکلات مدیریتی بسیاری را به وجود آورده که کارکنان آگاه یکی از آنهاست. توسعه اقتصاد جدید، رقابت بین بنگاه‌ها را شدیدتر می‌کند و نقش دانش و اطلاعات در رقابت بین بنگاه‌ها بیش از پیش مهم می‌شود. ایجاد دانش و استفاده و تخصیص معقول منابع، در نهایت باید به حامل دانش (کارکنان آگاه برای تحقق به هدف) بستگی داشته باشد. بر

خلاف کارگران سنتی، کارگران دانش دارای بسیاری از ویژگی‌های خاص خود؛ از جمله: تلاش برای استقلال شغلی، تنوع، خلاقیت و نوآوری می‌باشند. (گاتری، ۲۰۲۱)

در اقتصادهای مبتنی بر دانش معاصر، بهره‌وری کارکنان دانش به عنوان منبع حیاتی نوآوری، عملکرد و پایداری سازمانی عمل می‌کند (دومنک و همکاران، ۲۰۱۶). پیترا دراکر (۱۹۹۹) ادعا کرده است که تقویت بهره‌وری کارکنان دانش (کارگرانی که ورودی آنها منابع دانشی است برای به دست آوردن خروجی فکری مبتنی بر دانش؛ مانند راه حلها و محصولات جدید) فوق‌العاده‌ترین چالش برای مدیریت در قرن بیست و یکم است. کار دانشی با سطح بالایی از استقلال در زمان کار و فرایندها همراه است و از این رو، کارگران دانش می‌توانند حداقل از لحاظ نظری کار خود را با نیازهای شخصی تطبیق دهند. (کلی و همکاران، ۲۰۱۱^۲؛ تاملین و همکاران، ۲۰۱۷)

یک؛ کارمند دانش باید قادر به انجام کارهای دانشی (فکری و بدون ساختار) باشد. دوم؛ کارگر دانش باید استقلال شغلی داشته باشد. سوم؛ کارگر دانش باید به طور مداوم نوآوری کند. این نوآوری مستمر باید بخشی از کار کارگر دانش باشد. چهارم؛ یادگیری و آموزش مستمر باشد. پنجم؛ بر خلاف بهره‌وری کارگران دستی، کیفیت و کمیت خروجی برای بهره‌وری کارگران دانش ضروری است. ششم؛ کارگر دانش باید به جای هزینه، به عنوان یک دارایی مدیریت شود (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۹^۳). به طور خلاصه، کارکنان دانش متخصصانی‌اند که زمان و سرمایه‌گذاری مالی قابل توجهی را در سرمایه فکری خود انجام داده‌اند و دانش نظری و تحلیلی را به طور رسمی کسب کرده‌اند (کلوی و بارلینگ، ۲۰۰۰^۴). همه کسانی که در مشاغل که مستلزم تولید دانش یا ارائه نظر کارشناسی است و به راحتی قابل انتقال نیست، استخدام می‌شوند، کارکنان دانش‌اند؛ مانند متخصصان، مشاوران، مهندسان، دانشمندان، طراحان و دانشگاهیان (گاتری، ۲۰۲۱). از میان دانشگاهیان، اعضای هیئت علمی به عنوان کارکنان دانشی در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا به تعبیر اسکات (۲۰۰۵)، آنها دانش نظری و تحلیلی به دست آمده از طریق آموزش رسمی را برای توسعه محصولات یا خدمات جدید و تسهیل یادگیری مستمر به کار می‌گیرند. در واقع؛ آنها به مغزشان متکی‌اند نه به دستشان. (جایاسینگام و همکاران، ۲۰۱۶^۵)

-
1. Domenech, Escamilla & Roig-Tierno
 2. Kelly, Moen & Tranby
 3. Kianto, Shujahat, Hussain, Nawaz & Ali
 4. Kelloway & Barling
 5. Jayasingam, Govindasamy & Garib Singh

دو) بازخورد عملکرد

بازخورد عملکرد، به موضوعی حیاتی برای مدیریت عملکرد کارکنان تبدیل شده است (آگونیس^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). بازخورد عملکرد؛ دیگر تنها به عنوان منبعی که توسط سرپرست ارائه می‌شود، دیده نمی‌شود؛ بلکه به عنوان منبعی فردی که می‌تواند توسط خود کارمند درخواست یا مدیریت شود نیز دیده می‌شود. به عبارت دیگر؛ کارکنان نیز مسئولیت دارند نقشی فعال در جستجوی بازخورد عملکرد از سرپرستان خود داشته باشند (هسیه و هوانگ، ۲۰۱۸^۲). تحقیقات درباره بازخورد عملکرد بر سه حوزه اصلی تمرکز دارد: واکنش به بازخورد؛ رفتارهای بازخوردجویی؛ ارائه بازخورد. (دروری-گروگان، ۲۰۱۵^۳)

واکنش افراد به بازخورد: نحوه واکنش افراد به بازخورد، اغلب به نوع بازخوردی که دریافت می‌کنند بستگی دارد. نوع بازخوردی که دریافت می‌کنند می‌تواند بازخورد موفقیت‌آمیز یا بازخورد شکست یا بازخورد مثبت یا بازخورد منفی باشد. بازخورد موفقیت‌آمیز، بازخورد برای انجام کار خوب است؛ در حالی که بازخورد شکست، مربوط به انجام کار ضعیف است. همچنین، بازخورد مثبت زمانی دریافت می‌شود که فرد به اهداف خود دست یافته و بازخورد منفی زمانی دریافت می‌شود که اهداف فرد محقق نشده است. (ایلیس^۴ و همکاران، ۲۰۰۷)

بازخوردجویی: بررسی اخیر اشفورد و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که بازخورد، تعدادی از نتایج مطلوب را برای افراد به همراه دارد؛ مانند اطلاعاتی درباره وظایف شغلی که باید عملکرد را تسهیل کند. در واقع؛ آنان اظهار داشتند که یکی از دلایل رایج برای افراد در جستجوی بازخورد، انگیزه ابزاری است که رفتار بازخوردجویانه کارکنان را بر اساس ارزش اطلاعاتی درک شده از بازخورد تشویق می‌کند. از این منظر، بازخورد به خودتنظیمی رفتاری کمک می‌کند و بازخوردجویی باید به بهبود عملکرد در طول زمان منجر شود. جالب توجه اینکه برخی شواهد نشان می‌دهند که رفتار بازخوردجویی ممکن است وضوح نقش و متعاقباً عملکرد شغلی را افزایش دهد. (ویتاگر^۵ و همکاران، ۲۰۰۷)

ارائه بازخورد: برای اینکه بازخورد مزایایی داشته باشد، کسانی که عملکرد را ارزیابی می‌کنند باید بازخورد را به شکلی تحریف نشده ارائه دهند. مشکل این است که سرپرستان

1. Aguinis
2. Hsieh & Huang
3. Drury Grogan
4. Ilies
5. Whitaker

عموماً تمایلی به ارائه بازخورد ندارند. آنها دوست ندارند و می‌خواهند با کسانی که آنها را ارزیابی می‌کنند، از بحث و جدل اجتناب کنند. آنها همچنین از کاهش عزت نفس کسانی که عملکرد ضعیفی دارند می‌ترسند (دیپبوی،^۱ ۲۰۱۸). سرپرستان تمایل دارند بازخوردی ارائه دهند که فکر می‌کنند گیرندگان می‌خواهند بشنوند و از اخبار بد اجتناب می‌کنند. تمایل طبیعی کارمند به جستجوی بازخورد مثبت و ناراحتی طبیعی سرپرست با دادن بازخورد منفی منجر به عدم رویاری با واقعیت می‌شود. (همان)

سه) بازخورد عملکرد کارکنان دانشی (اعضای هیئت علمی)

یکی از ارکان اصلی دانشگاهها، اعضای هیئت علمی آنها می‌باشند که نقش بی‌نظیری در موفقیت و دستیابی دانشگاهها به اهداف خود (توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی) دارند (آرناتو و پنک،^۲ ۲۰۱۵). به تعبیر دیگر؛ برای اینکه کیفیت عملکرد دانشگاهها بهبود یابد، دانشگاهها باید از اعضای هیئت علمی توانمند و باکیفیت برخوردار باشند. اعضای هیئت علمی نقشهای گوناگونی در آموزش عالی و دانشگاهها دارند (جمالی زواره و همکاران، ۱۳۹۷). اعضای هیئت علمی به عنوان سرمایه‌های انسانی دانشی، نقش بسزایی در تولید و اشاعه دانش دارند و نحوه عملکرد آنهاست که باعث کیفیت و توسعه دانش می‌شود (قنبری و یوسفی، ۱۳۹۹). کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی رابطه مستقیم با کیفیت بروندادهای دانشگاه (دانش آموختگان و تولیدات علمی دانشگاه) دارد. به عبارت دیگر؛ اعضای هیئت علمی از عوامل اصلی و مهم ساختار آموزشی کشور به شمار می‌روند و در چنین شرایطی، توجه به رشد و ارتقای هیئت علمی در قالب برنامه‌های رشد حرفه‌ای برای مواجهه مناسب با تغییرات و افزایش بهره‌وری، امری اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس، برنامه‌های بهبود و ارتقای کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی یکی از فعالیتهای کلیدی و مهم دانشگاههاست (ساریکو و آلوز،^۳ ۲۰۱۶). امروزه یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش کیفیت آموزش در دانشگاهها، بازخورد از روشهای مختلف آموزش اساتید و نحوه تعامل آنها با یادگیرندگانشان است. بازخورد به عنوان عامل تسهیل‌کننده در افزایش کیفیت آموزش مطرح است. بازخورد، بخش مهمی از فرایند ارزیابی عملکرد است که به مدرسان و اساتید فرصتی برای اصلاح روش آموزش و یادگیری ارائه می‌دهد. در واقع؛ بازخورد، ابزاری قدرتمند در مسیر آموزش است که منجر به بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی

1. Dipboye
2. Arnautu & Panc
3. Sarrico & Alves

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۴۷

می‌شود (رضایی زاده و محزون حقیقی، ۱۳۹۶). بهبود و ارتقای کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی از طریق بازخورد اثربخش آنان را قادر می‌سازد که عملکرد بهتری در حوزه آموزش و پژوهش داشته باشند. با وجود اعضای هیئت علمی توانمند در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، دانشجویان بهتر و بیشتر خواهند آموخت و عملکرد بهتری خواهند داشت. (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۷)

چهار) برخی مدل‌های بازخورد اثربخش

مدل بازخورد استار! این روش به صورت ذیل عمل می‌کند: «موقعیت»؛ «موقعیت (زمینه) را توصیف کنید که در آن چیزی اتفاق افتاده است. «وظیفه»؛ روی کار خاصی که می‌خواهید درباره آن بازخورد ارائه دهید، تمرکز کنید. «اقدام»؛ توضیح دهید که گیرنده در شرایط مشخص چه اقدامی انجام داده است. «نتیجه»؛ نتیجه اقدامات گیرنده چه بود و چه تأثیری بر دیگران گذاشت. (لینکدین، ۲۰۲۳^۲)

مدل بازخورد ساندویچی: برای ارائه بازخورد با استفاده از تکنیک ساندویچی، ابتدا باید بازخورد مثبت ارائه دهید؛ یعنی به کارهای خوب و صحیح فرد اشاره کنید. بعد، بازخورد اصلاحی (منفی) را بیان کنید؛ یعنی به کارهایی که نیازمند اصلاح یا تغییرند، اشاره کنید. سپس دوباره بازخورد مثبت ارائه کنید؛ یعنی دوباره به کارهای خوب فرد اشاره کنید. (مجله کسب و کار هاروارد، ۲۰۱۳^۳)

مدل بازخورد بت: روش ارائه بازخورد مدل بت از سه مرحله تشکیل شده است؛ «رفتار»^۵ رفتار مثبت را به طور مشخص شرح دهید. «تأثیر»^۶ تأثیری که رفتار وی داشته با او مطرح کنید. «تشکر و قدردانی»^۷: از او بابت رفتار تشکر کنید. (لینکدین، ۲۰۱۵)

۲. پیشینه تجربی

بیشتر مقالات منتشر شده در حوزه بازخورد عملکرد، به ارائه بازخوردهای معلمان به دانش‌آموزان (شولد، ۲۰۱۹)^۸، نحوه ارائه بازخورد مؤثر (وپورسیان، ۲۰۱۹)^۹؛ چای و

1. STAR
2. LinkedIn
3. Harvard Business Review
4. BET
5. Behavior
6. Effect
7. Tank you
8. Schuldt
9. Vaporciyan

همکاران،^۱ (۲۰۲۰)، بهره‌برداری از بازخورد همتایان (لیو و همکاران،^۲ ۲۰۲۱)، بازخورد برای هزاره در سازمانهای جدید (ری و سینگ،^۳ ۲۰۱۸)، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹؛ اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۶) و ... توجه خود را معطوف ساخته‌اند و تحقیقات اندکی در راستای بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی به عنوان کارکنان دانشی صورت گرفته است. تحقیقات داخلی و خارجی پیرامون موضوع پژوهش حاضر در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی در حوزه بازخورد عملکرد

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	روش	یافته‌ها و نتایج
۱	مکیناتی، ریزو و هوک	۲۰۲۲	پاسخگویی مالی مدیران پزشکی: اثرات بازخورد بر نتیجه کار و عملکرد مدیریتی	کمی	تحت شرایط فرایند بازخورد رسمی و غیر رسمی، احساسات مدیران پزشکی درباره مسئولیت‌پذیری مالی بالاتر است. بنابر این، هرچه منابع متعدد سازوکار بازخورد در یک سازمان بیشتر باشد، مدیران پزشکی در محیط کاری خود احساس مسئولیت بیشتری خواهند کرد.
۳	چای و همکاران	۲۰۲۰	تأثیر روابط اختیارات و روش ارائه بازخورد بر عملکرد	کمی	شرکت کنندگانی که بازخورد ایمیلی از یک شخصیت غیرمجاز دریافت کردند، در مقایسه با سایر اشکال ارائه بازخورد، سطح عملکرد پایین‌تری داشتند.
۷	شولد	۲۰۱۹	بازخورد در عمل: بررسی بازخورد شفاهی معلمان به نویسندگان ابتدایی	کمی	بازخورد معلمان در این مطالعه تعدادی از عناصر بازخورد مؤثر را دنبال کرد: این بازخورد بر کار نوشتاری در دست تمرکز بود (هتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷)، خاص، سازنده (ون دن برگ و همکاران، ۲۰۱۴) و ماهیت تا حد زیادی توصیفی و نه ارزشی است. (تونستال و گیس، ۱۹۹۶)

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۴۹

<p>دانش‌آموزانی که به طور فعال از بازخورد برای هدایت شیوه‌های یادگیری خود استفاده می‌کنند، خودتنظیمی و عملکرد تحصیلی را افزایش می‌دهند. اطمینان از دریافت بازخورد فراتر از نمرات و نمرات زودهنگام برای هدایت مؤثر یادگیری بعدی ضروری است، همان‌طور که دانش‌آموزان چنین رویکردی را برای یادگیری خود اجرا می‌کنند.</p>	<p>کمی</p>	<p>تصورات دانش‌آموز از بازخورد: تأثیر بر خودتنظیمی، خودکارآمدی و پیشرفت تحصیلی</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>براون، پیترسون و یائو</p>	<p>۲۰</p>
<p>هدف از تحقیق حاضر، بررسی تأثیر ارائه انواع بازخورد تأیید موفقیت، اصلاح خطا و بازخورد تلفیقی بر دقت شوت فوتبال تحت شرایط محیطی باز و بسته بود.</p>	<p>کمی</p>	<p>تأثیر بازخورد با رویکرد ساندویچی، بازخورد تأیید موفقیت و اصلاح خطا بر دقت شوت فوتبال تحت قید محیطی</p>	<p>۱۳۹۹</p>	<p>برگویی و همکاران</p>	<p>۲۶</p>
<p>در نظام سلامت به عنوان سازمان دانش‌محور، مدیران باید برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد دانشی مطلوب برنامه‌ریزی کنند. بنابراین، باید الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی طراحی شود تا علاوه بر مدیریت مؤثر فرایندهای ارائه خدمات، نتایج کیفیت مراقبت سلامت بهتری حاصل شود.</p>	<p>کیفی</p>	<p>ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در نظام سلامت</p>	<p>۱۳۹۹</p>	<p>عسگری و همکاران</p>	<p>۲۷</p>
<p>با توجه به ماهیت فعالیتهای برون‌سپاری و عدم دسترسی به کارکنان دانشی، رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج در این پژوهش به کار گرفته شده و بر این</p>	<p>کمی</p>	<p>ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>اخوان خرازیان و همکاران</p>	<p>۲۹</p>

اساس، ورودی‌ها و خروجی‌های کارکنان دانشی تعیین شده است.					
ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در سازمانهای دانش‌محور، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت در عصر دانشی است.	کمی	ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی	۱۳۹۳	نیکوکار و همکاران	۳۰

ب) روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش؛ فلسفه پژوهش، تفسیری؛ رویکرد پژوهش، استقرایی- قیاسی؛ راهبرد پژوهش، نظریه داده‌بنیاد چندگانه نسخه گلدکهل و کرونهلیم؛ ماهیت روش به لحاظ جنس داده‌ها، کیفی است و برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر را اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند، تشکیل می‌دهند. در این روش نمونه‌گیری، پژوهشگر توأمان داده‌ها را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد چه داده‌ای در مرحله بعد گردآوری شود و کجا آنها را بیابد تا نظریه را توسعه دهد. بدین منظور، با هماهنگی و تعیین وقت قبلی، با ۳۰ نفر از اساتید دانشکده‌های این دانشگاه (دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشکده حقوق، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده اقتصاد و علوم سیاسی، دانشکده الهیات و ادیان) بر اساس مرتبه علمی آنان (استادیار، دانشیار، استاد تمام) مصاحبه حضوری صورت گرفت. میانگین مدت زمان مصاحبه‌ها، به دلیل کمبود وقت اساتید برای حضور در کلاس و جلسات گروه دانشکده، از ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. برای طرح سؤالات مصاحبه، محقق از اساتید درخواست کرد تا تعریفی از بازخورد عملکرد و اهمیت آن ارائه دهند و بعد از اطمینان یافتن از آگاهی‌شان در ارتباط با موضوع تحقیق، ابتدا سؤالات کلی پرسیده شد؛ سپس سؤالات جزئی به منظور نزدیک شدن به پاسخ پرسش اصلی تحقیق مطرح شد.

نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای و مراحل اجرای آن

در این پژوهش از رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از سه فرایند تکوین نظریه، صحنه‌گذاری و بازنگری سؤال استفاده شد. طی مرحله کدگذاری استقرایی

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۵۱

(کدگذاری باز در نسخه‌های قبلی)، در مجموع ۳۶۱ کد باز اولیه استخراج شد؛ به طوری که از میان ۳۶۱ کد باز اولیه، ۱۴۷ کد به موانع بازخورد سازنده، ۱۳۱ کد به تسهیلگرهای بازخورد، ۵۸ کد به عوامل اثرگذار، ۱۶ کد به مقوله محوری و ۹ کد به عوامل پیامدهای فردی و سازمانی اختصاص دارند. در مرحله بعد که پالایش مفهومی است و تفاوت این رویکرد با رویکردهای دیگر نظریه داده‌بنیاد آغاز می‌شود، به شش سؤال مرتبط پاسخ می‌دهد و وارد مرحله بعد کدگذاری الگویی که معادل کدگذاری محوری است، می‌شود.

تعیین محتوا: پدیده محوری این پژوهش، شناخت بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی است. این پدیده به نحوه یا روش ارائه بازخورد به کارکنان دانشی (اعضای هیئت علمی)، در راستای بهبود و ارتقای عملکرد آموزشی و پژوهشی آنان می‌پردازد.

جایگاه هستی‌شناسی پدیده: جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در نهادها و مراکز آموزش عالی، مؤسسات و پژوهشکده‌ها مشاهده کرد. مراکز آموزش عالی برای رشد، توسعه و پرورش سرمایه‌های انسانی متخصص کشور، بسیار مهم و ضروری‌اند. به تعبیری؛ اعضای هیئت علمی به عنوان مدرّسان و معلمان آموزش عالی، در پرورش و تربیت نیروی انسانی متخصص کشور از نقش آفرینان و بازیگران اصلی‌اند.

تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: بی‌شک هیچ پدیده‌ای جدا از زمینه‌ای که به آن تعلق دارد، قادر به رخ دادن نخواهد بود. عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه در ارتباط با دانشجویان به عنوان مشتریان و دریافت‌کنندگان اصلی خدمات آموزشی و پژوهشی و در ارتباط با بستر آموزش عالی به عنوان نهاد اثرگذار در پرورش نیروی انسانی متخصص اتفاق می‌افتد. همچنین توجه به عملکرد پژوهشی اساتید به منظور پر کردن خلأ و شکاف نظری (حوزه آکادمیک) و عملی (حوزه صنعت و جامعه) مهم و ضروری است. لذا نحوه ارزیابی و ارائه بازخورد در راستای عملکرد آنها از سوی ذی‌نفعان نام‌برده شده، نیازمند توجه ویژه است.

تعیین کارکرد و اهداف: شناخت نوع بازخورد عملکرد ارائه‌شده به اعضای هیئت علمی، موانع سازمانی و فردی بازخورد عملکرد، تسهیلگرهای ارائه بازخورد، عوامل اثرگذار و پیامدهای بازخورد از اهداف پدیده مد نظر می‌باشند.

تعیین منشأ و ظهور پدیده: از زمانی که دانشگاه در قرون وسطی تأسیس شدند تا قرن نوزدهم، تدریس نقش اصلی افراد دانشگاهی بوده است. لذا می‌توان گفت سنجش عملکرد و ارائه بازخورد به زمان قرون وسطی برمی‌گردد.

تعیین چگونگی صحبت کردن ما درباره پدیده: وقتی درباره بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه صحبت می‌شود، از نوع بازخورد، ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی سخن به میان می‌آید که زمینه‌های ارائه بازخورد عملکرد سازنده را فراهم می‌سازند.

پس از پایان پالایش مفهومی، می‌توانیم کدگذاری الگویی را شروع کنیم که همان مرحله کدگذاری محوری در نظریه داده‌بنیاد است. در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان دیگر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از بازخورد سازنده عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران صورت پذیرد. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، مقوله محوری تحقیق، بازخورد تعاملی است که حول هفت مقوله دیگر این روایت را شکل می‌دهد. در روایت داستان، تلاش شده است ابتدا از مقوله محوری با مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن توضیحی داده شود و سپس بر اساس نقشی که هر کدام از مقوله‌ها در این داستان ایفا می‌کنند، وارد روایت داستان می‌شوند و توضیحات مبسوط ارائه می‌شود. در ادامه، نمونه‌هایی از مفاهیم و مقوله‌های شناسایی در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲: کدگذاری و مفاهیم مربوط به مقوله محوری بازخورد تعاملی

ردیف	مقوله	مفاهیم	کدگذاری اولیه	
۱	موانع مربوط به دانشجو	صلاحیت اندک دانشجو	خامی و بی‌تجربگی دانشجویان	
			عدم آشنایی دانشجوی ترم اول کارشناسی با رشته	
			قضاوت و ارزیابی دانشجویان مبتنی بر نظرات دوستان هم‌رده	
		عدم تسلط دانشجو به مباحث درسی	نداشتن انگیزه دانشجویان به دلیل شرایط بد اشتغال نبود هدف و انگیزه در بین دانشجویان به دلیل مسائل بیرونی	آشنا نبودن دانشجو با محتوای دروس برای ارزیابی درست
				عدم اشراف و سواد کافی دانشجویان
				بی‌انگیزه شدن دانشجوها و اساتید نسبت به چند دهه اخیر
		یأس و ناامیدی	نداشتن انگیزه دانشجویان به دلیل شرایط بد اشتغال نبود هدف و انگیزه در بین دانشجویان به دلیل مسائل بیرونی	عدم تسلط دانشجو به مباحث درسی
				عدم اشراف و سواد کافی دانشجویان
				بی‌انگیزه شدن دانشجوها و اساتید نسبت به چند دهه اخیر

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۵۳

بازخورد دانشجو تحت تأثیر عوامل بیرونی (اشتغال و مالی)			
نبود هدف و انگیزه در بین دانشجویان به دلیل مسائل بیرونی			
نداشتن تمایل و انگیزه در دانشجو به ارائه بازخورد به دلیل ترس			
قربانی شدن دانشجو هنگام بازخورد واقعی	ترس و اضطراب		
ترس دانشجو هنگام بازخورد به دلیل نمره			
ترس از دادن بازخورد به استاد پیشکسوت			
تضاد منافع بین دانشجو و استاد	غالب بودن منافع شخصی		
غیر قابل اجرا بودن نظر برخی دانشجویان به دلیل اهداف خاص آنها			
ارزیابی نادقیق و ناعادلانه دانشجو به دلیل مسائل شخصی			
وعده و وعیدهای استاد به دانشجو	منافع شخصی و سیاسی		
دادن نمره توسط استاد به دانشجو برای حفظ معدل ارزیابی اش			
تمرکز استاد به دادن مقالات برای جلوگیری از رکود علمی			
رفتن مسیرهای غیر اخلاقی توسط استاد برای ارزیابی خوب			
تمرکز استاد روی رنگ خودش در حوزه پژوهش			
آسان گیری برخی اساتید برای ارزیابی مطلوب از طرف دانشجو			
عدم تسلط و سواد کافی استاد		شایستگی ضعیف	
عدم ارائه درس توسط استاد			
نبود هدف و انگیزه در بین اساتید به دلیل مسائل بیرونی	انگیزه ضعیف		
قرار نداشتن استاد دانشگاه در جایگاهش به دلیل فشارهای مالی			
عدم استقلال استاد در تدریس و ارائه مسائل و مشکلات جامعه			
عدم تمرکز فعالیتهای پژوهشی و آموزشی به دلیل مسائل مالی			
		موانع مربوط به استاد	۲

مسائل مالی و اقتصادی پیش روی استاد			
مقاومت در برابر بازخورد توسط اساتید با نفوذ	<u>خودرأی بودن</u>		
اعتقاد نداشتن اکثر اساتید به دریافت بازخورد			
داشتن حکومت مستقل اساتید پیشکسوت			
سخت بودن ارائه بازخورد به اساتید با تجربه			
عدم پذیرش بازخورد توسط برخی اساتید			
جذب اساتید نالایق از طریق لابی گری			
توجه نکردن به جذب اساتید شایسته	<u>سیستم جذب سفارشی</u>		
جذب افراد نابلد و نالایق			
جذب بی رویه دانشجویان			
معیار تعداد مقالات برای ارزیابی عملکرد پژوهشی استاد	<u>شاخصهای نامعتبر ارزیابی</u>		
معیارهای ارزیابی نادرست			
ارزیابی کمی محور در راستای عملکرد پژوهشی استاد			
نبود شاخصها و بیس لاینها در ارزیابی استاد			
ملاکها و معیارهای غلط ارزیابی	<u>اهداف مبهم</u>		موانع مربوط به سیستم ارزشیابی دانشگاه
مشخص نبودن خروجی کار دانشجو در صنعت			
تارگت های مبهم و نامشخص			
مشخص نبودن ابتدا و انتها کار			
مشخص نبودن استانداردها و تعاریف عملکردی	<u>سؤالات نامعتبر</u>		
عدم تفکیک سؤالات ارزیابی مبتنی بر مقطع تحصیلی			
یکسان بودن سؤالات ارزیابی برای تمامی رشتهها			
سؤالات نادرست ارزیابی			
نداشتن روایی سؤالات پایان ترم			
تعداد سؤالات زیاد ارزیابی			
عدم وجود فاصله معنی دار بین پاسخ سؤالات	<u>سیاستگذاری - های کلان ناکارآمد</u>		
تمرکز دانشگاه بر روی رنکینگ جهانی خودش			
مشخص نبودن اهداف در سطح وزارت علوم (مشکل اساسی و ریشه ای)			
سیاستگذاری غلط توسط وزارت علوم	<u>تعارف گرایی</u>		
سیستم و نظام تعارف در دانشگاه			
سیستم سوم شخص در ارزیابی و ارائه بازخورد			

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۵۵

وجود سیستم تعارف مآبانه			
سیستم آموزشی تعارف محور			
جایگزینی سیاست زدگی به جای فن سالاری			
سیستم های نظارتی و ارزیابی ضعیف			
فضای تعارف و مماشات در ارزیابی استاد			
وجود سیستم تعارف مآبانه در ارائه بازخورد			
یکسان بودن نحوه ارزیابی استاد آموزشی و استاد پژوهشی			
اثربخش نبودن بازخورد همکاران به دلیل فضای تعارف			
اجبار دانشجو به شرکت کردن در نظرسنجی			
عدم تخصیص بودجه لازم برای فعالیت هم دانشجو و هم استاد			
عدم حمایت های تشویقی در راستای عملکرد استاد	پشتیبانی ضعیف از استاد و دانشجو		
عدم وجود سازو کارهای انگیزشی از عملکردهای عالی			
ناکافی بودن حقوق اساتید			
عدم وجود محرک های انگیزشی در برابر عملکرد عالی			
عدم حمایت سیستم از دانشجو در ارائه بازخورد			
بازخورد مبتنی بر داده و اطلاعات مکتوب			
بازخوردهای خاص و دقیق			
بازخورد مبتنی بر دلایل موجه و قانع کننده	بازخورد مبتنی بر شواهد		
غنای کافی داده و مستندات در ارائه بازخورد			
پرهیز از کلی گویی و مبهم گویی هنگام بازخورد			
بازخورد به صورت کاملاً شفاف و به دور از لفافه			
بازخوردهای مستند و مکتوب			
گرفتن بازخورد در کلاس توسط خود استاد			
ارزیابی در یک دوره بلندمدت			
بازخورد منسجم و پیوسته	بازخورد پیوسته		
بازخورد سریع و فوری یا لحظه ای			
بازخورد مستمر و پیوسته			
بازخورد طی جلسات متعدد			
ارائه بازخورد در بلندمدت			

راهبردها

ایجاد ارتباطات دوستانه بین بازخورد دهنده و گیرنده	<u>تقویت اعتماد بین استاد و دانشجو</u>		
تعامل دانشجو با استاد در ارائه نظرات			
حفظ احترام استاد توسط دانشجو در ارائه بازخورد			
ارتباط مبتنی بر صداقت و همدلی بین استاد و دانشجو			
ایجاد جو مبتنی بر اعتماد بین استاد و دانشجو	<u>تنوع شخصیتی اساتید</u>		
شناخت ویژگی‌های فرد مقابل هنگام ارائه بازخورد			
توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات بازخورد دهنده و بازخورد گیرنده			
انتخاب کانال ارائه بازخورد متناسب با شخصیت افراد			
آشنا بودن فرد ارائه‌دهنده با ویژگی‌های شخصیتی بازخورد گیرنده	<u>غریبالگری بازخورد دانشجویان</u>		
ارائه بازخورد به اساتید پیشکسوت به صورت غیر مستقیم و مؤدبانه			
ارائه بازخورد متفاوت به همکار خانم و آقا			
توجه به شخصیت استاد در پذیرش بازخورد			
ارائه بازخورد متناسب با شخصیت استاد	<u>بازخورد فراگیر محور</u>		
دسته‌بندی و غریبالگری دانشجویان خوب و ضعیف			
حذف ارزیابی‌های غیر واقعی توسط سیستم آموزش			
اعمال نظرات دانشجویان ممتاز			
گرفتن بازخورد از نماینده دانشجویان	<u>بازخورد فراگیر محور</u>		
فیلترینگ و غریبالگری دانشجویان			
طبقه‌بندی دانشجویان به کارشناسی - ارشد و دکتری			
گرفتن فیدبک از دانشجویان فارغ‌التحصیل			
دسته‌بندی دانشجویان به نخبه، فارغ‌التحصیل و در جریان	<u>بازخورد اقتضایی</u>		
بازخورد از دانشجویان فارغ‌التحصیل			
بازخورد دانشجو مبتنی ورود به بازار کار			
توجه به نظرات طیف وسیعی از دانشجویان			
منابع بازخوردی گوناگون	<u>بازخورد اقتضایی</u>		
ارائه بازخورد، هم به صورت شفاهی و هم کتبی ناشناس			
ارزیابی از طریق کانالهای متعدد			
ارائه بازخورد از چند طریق			

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۵۷

بازخورد ۳۶۰ درجه و چند منبعی			
کانالهای بازخورد انعطاف پذیر			
بازخورد پویا و دینامیک			
فراهم کردن سازوکارهای بازخورد غیر رسمی			
ارائه بازخورد از کانالهای مختلف			
کانالهای انعطاف پذیر بازخورد یا انعطاف در کانال			
ارائه بازخورد			
ارائه بازخورد به صورت شفاهی و حضوری			
تشویق استاد به خودارزیابی	<u>اساتید</u> <u>خوددانگیزه</u>		
تقویت فرهنگ پذیرش بازخورد			
خوداظهاری و خودارزیابی استاد			
خودکنترلی و تقویت مسئولیت پذیری و تعهد اساتید			
عشق و علاقه به معلمی و استادی			
آگاه کردن فرد از انجام بازخورد		<u>جامعه پذیری</u> <u>استاد و دانشجو</u>	
برگزاری جلسات آشناسازی و کلاسهای آموزشی			
توسط اساتید همان دانشکده			
قرار گرفتن اساتید تازه وارد در کنار اساتید با تجربه			
آگاه سازی استاد و دانشجو از نحوه ارزیابی و بازخورد			
برگزاری دوره های آموزشی برای اساتید و دانشجویان			
آشناسازی استاد با ابعاد مختلف عملکردش			
آشناسازی در بدو ورود استاد و دانشجو			
برگزاری دوره های آموزش و تدریس برای استاد قبل از شروع به کار			
ارائه آموزشهای لازم به دانشجویان و اساتید به منظور ارزیابی اثربخش			
برگزاری دوره های مهارت افزایی برای بازخورد گرفتن			
آگاهی دادن به دانشجویان و اساتید هنگام پر کردن فرمهای نظرسنجی			
حمایت دانشگاه از استاد مشکل دار	<u>سیستم ارزشیابی</u> <u>حمایتی</u>		
ایجاد و القای حس حمایتی توسط دانشگاه به استاد			
تقدیرهای سالانه از اساتید			
شفاف بودن اهداف و انتظارات عملکردی استاد			

سیستم‌های مشوق مالی در حمایت از اساتید برجسته			
قرار گرفتن استاد پیشکسوت در کنار استاد تازه‌وارد			
جذب اساتید با صلاحیت و شایسته	سیستم جذب اثربخش	عوامل علی و اثرگذار	۴
تعیین معیارهای جذب استاد			
وجود اساتید با صلاحیت و شایسته			
دقت در سیستم‌های جذب و سازوکارهای گزینش استاد			
وجود منبع بی طرف یا استقلال منبع ارائه بازخورد	اعتبار منبع بازخورد		
مورد تأیید بودن منبع بازخورد			
وجود اشخاص صالح برای ارائه بازخورد (اعتبار منبع بازخورد)			
ارائه بازخورد توسط فرد مورد قبول			
وجود اشخاص بی طرف در ارزیابی			
ارائه بازخورد توسط فرد متخصص، بی طرف و اخلاق مدار			
بازخورد از طریق همکار، دوست و نزدیک / ارائه بازخورد توسط فرد متخصص و با تجربه			
ارائه بازخورد توسط مدیر گروه به دلیل شناخت بیشتر			
تصحیح سؤالات توسط هیئت داوری	تقویت روایی سؤالات ارزیابی		
تدوین سؤالات به صورت کیفی			
تطابق آیت‌های ارزیابی با محتوای درس و رشته			
اصلاح برخی از سؤالات			
انتخاب درست معیارهای ارزیابی	بازخورد مبتنی بر هدف		
تعریف دقیق اهداف ارزیابی			
بازخورد هدف محور یا مبتنی بر هدف			
توافق در معیارها و اهداف ارزیابی			
تعیین شاخصها و استانداردهای مختص هر رشته			
وجود فرمهای استاندارد و طرح درس برای ارزیابی			
تعیین اهداف و استانداردها			
تعریف اهداف و انتظارات قبل از ارائه بازخورد			
حذف سیستم تعارف مآبانه در ارزیابی	اصلاح سیستم		
وجود دستگاه تشویقی بعد از ارائه بازخورد	ارزشیابی		

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۵۹

مرتبط کردن سیستم بازخورد با جریان خدمات			
مشخص بودن اهداف و انتظارت دانشگاه از استاد			
در اولویت قرار گرفتن آموزش در برابر پژوهش			
ارائه بازخورد به صورت کیفی			
بازیابی در مبنای مقایسه استاد باتجربه در برابر استاد تازه وارد			
عدم اعمال نظر دانشجویان در طول یک ترم	محرمانگی سیستم ارزشیابی		
حفظ محرمانگی			
نظر دانشجویان به صورت ناشناس			
بازخورد در جلسه گروه به صورت غیرمستقیم و کلی			
ارائه بازخورد خاص در یک جلسه خصوصی			
جلوگیری از ریخته شدن آبروی فرد	بازخورد رو در رو		
بازخورد به استاد به صورت غیر مستقیم و کلی			
ارائه بازخورد مبتنی بر تعاملهای انسانی			
بازخورد گفتگومحور			
بازخورد حضوری مبتنی بر جلسات گفتگو			
بازخورد منصفانه	بازخورد پدران	مقوله محوری (بازخورد تعاملی)	۵
حمایت پدران استاد باتجربه از استاد تازه وارد			
ارائه بازخورد به شکل مؤدبانه و محترمانه			
رعایت ادب و احترام هنگام ارائه بازخورد			
ارائه بازخورد منفی توسط شخص دلسوز و با محبت			
ارائه بازخورد مثبت و بعد سازنده	بازخورد دوستانه		
ارائه بازخورد به صورت نرم و تلطیف شده			
زبان ارائه بازخورد و نحوه گفتن			
بیان محترمانه و هوشمندانه			
افزایش کیفیت آموزش و پژوهش			
ارتقاء رتبه دانشگاه در رنکینگ بین المللی	دانشگاه متعالی	پیامدها (فردی و سازمانی)	۶
اولویت قرار دادن دانشگاه در انتخاب رشته			
ارتقا و اصلاح وظایف پژوهشی	بهبود عملکرد اساتید		
ارتقا و اصلاح وظایف آموزشی			
شناخت دقیق استاد از ابعاد عملکردش			
افزایش انگیزه و نشاط در دانشجو			

انگیزه دانشجو به حضور در کلاس	رضایتمندی		
اصلاح رفتارهای انحرافی	دانشجو		

ج) مقایسه یافته‌ها با تحقیقات پیشین

یکی از مهم‌ترین مراحل که تفاوت نسخه نظریه داده‌بنیاد چند زمینه‌ای را با سایر نسخه‌های آن آشکار می‌سازد، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با سایر نظریه‌های موجود است. در این گام، نظریه در حال ظهور و مقوله‌های آن با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. پژوهشگر در این مرحله، ابتدا نظریه‌های مربوط به بازخورد را بررسی کرده، سپس آنها را با یافته‌های پژوهش، مقایسه و در نهایت، اقدام به تغییر نام برخی مفاهیم متناسب با ادبیات نظری می‌کند. از جمله نظریه‌هایی که در پیشینه نظری در ارتباط با بازخورد مطرح شده‌اند، می‌توان به نظریه مداخله بازخورد، نظریه کنترل و نظریه هدفگذاری اشاره کرد.

همچنین محقق از برخی مدل‌های شناخته‌شده بازخورد، همانند مدل ساندویچ بازخورد و مدل پیرس بگو و پیرس، برای انطباق نظری استفاده کرده است. همان‌طور که نظریه پردازان نظریه داده‌بنیاد چند زمینه‌ای مطرح کرده‌اند، ممکن است انطباق نظری باعث بازبینی و اصلاح نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه ممکن است مناسب‌تر به نظر برسند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند. بنابر این، طی این فرایند، نظریه‌ها و مقوله‌های موجود در یافته‌های پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مانند بازخورد پدران به بازخورد ساندویچی، تنوع شخصیتی اساتید به ویژگی‌های بازخورد دهنده و گیرنده، اساتید خودانگیزه به رفتار بازخوردجویانه اساتید، جامعه‌پذیری استاد و دانشجو به فرهنگ بازخوردجویانه تغییر نام داد و پژوهشگر اسامی استفاده شده در نظریه‌های موجود را جایگزین برجسبهای زده شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری در نظریه داده‌بنیاد چند زمینه‌ای معروف است، روایت پژوهش، یافته‌های پژوهش با یافته‌های پیشین در مقوله‌ها بررسی و به طور مختصر در این باره شرح داده می‌شود.

در بحث مقوله محوری پژوهش؛ یعنی بازخورد تعاملی که دارای زیرمقوله‌های بازخورد رو در رو، بازخورد ساندویچی و بازخورد دوستانه است. در مفهوم بازخورد رو در رو،

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۶۱

یافته‌های پژوهش با یافته‌های کالیر^۱(۲۰۱۳)، تچر و ژو^۲(۲۰۰۶)، دفت و لنگل^۳(۱۹۸۶)، دفت، لنگل و تورینو^۴(۱۹۸۷) و لیو و همکاران^۵(۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان داده‌اند تعاملات چهره به چهره، غنی‌ترین کانال اطلاعاتی را در مقایسه با مکالمات تلفنی، یادداشتها، ایمیل‌ها، فکس‌ها و غیره فراهم می‌کنند. ارتباطات چهره به چهره می‌تواند واضح‌تر از سایر اشکال باشد؛ زیرا می‌توان آن را تعدیل، شفاف‌سازی و فوراً تفسیر کرد. همچنین یافته‌های پژوهش با یافته‌های توماس و آمولد^۶(۲۰۱۱) همخوانی دارد که اشاره می‌کنند فرایند بازخورد مؤثر، مستلزم یک گفتگوی حمایتی است که آگاهی از شایستگی‌های در حال رشد فرد را روشن می‌کند، خودکارآمدی و خودآگاهی را برای پیشرفت افزایش می‌دهد، حذفیات را شناسایی می‌کند و مجموعه‌ای از اهداف را برای بهبود به چالش می‌کشد و تسهیل می‌کند.

بنابر این، بازخورد یک گفتگوی یکطرفه نیست، بلکه بحث بین دو طرف درگیر است (توماس و آمولد، ۲۰۱۱؛ یان و کیم، ۲۰۱۵^۷؛ ون در شاف و همکاران، ۲۰۱۳^۸). تحقیقات دیگر نشان داده‌اند بازخوردی که توضیح داده می‌شود و توضیحاتی ارائه می‌کند (به صورت شفاهی و حضوری)، مؤثرتر از بازخورد کتبی یا سایر بازخوردهای دیگر است (ون در کلاچ و آدیو، ۲۰۲۰^۹؛ شوت، ۲۰۰۸^{۱۰}). برخی اشاره داشته‌اند که بازخورد را گفتگویی در نظر بگیرید که شما در حال ارائه اطلاعات با آن هستید (سدن و سوارچیک، ۲۰۱۸^{۱۱}؛ چالمرز و همکاران، ۲۰۱۸^{۱۲}؛ کریمنز و همکاران، ۲۰۱۶^{۱۳}؛ کینگزلی و همکاران، ۲۰۱۸^{۱۴}). در نهایت می‌توان گفت بازخورد ساندویچی و بازخورد دوستانه که به عنوان مفاهیم جدید در تحقیق حاضر شناسایی شدند، به حالتی گفته می‌شود که فرد در مقام فرد ارائه‌دهنده بازخورد، اول با جملات مثبت و با ملایمت و نرمی شروع می‌کند و بعد رفتاری را که نیاز به اصلاح دارد، به فرد انتقال داده و در نهایت، با حالتی مثبت، بازخورد را خاتمه می‌دهد.

1. Caillier
2. Thatcher & Zhu
3. Daft & Lengel
4. Daft, Lengel & Trevino
5. Liu, Du, Zhou & Huang
6. Thomas & Arnold
7. Yuan & Kim
8. Van der Schaaf, Baartman, Prins, Oosterbaan & Schaap
9. Van Der Kleij & Adie
10. Shute
11. Seden & Svaricek
12. Chalmers, Mowat & Chapman
13. Crimmins, Nash, Oprescu, Liebergreen, Turley, Bond & Dayton
14. Kingsley Westerman, Reno & Heuett

بنابر این، در بحث مربوط به اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاه، از آنجا که با نیروی انسانی دانشی سروکار دارید، نباید پیام خود را یکدفعه با حالت منفی شروع کنید؛ زیرا در این صورت، فرد دانشی پذیرای بازخورد شما نخواهد بود. موضوع بعدی که اکثر شرکت کنندگان در این تحقیق به آن اشاره داشته‌اند، بحث ارائه بازخورد به شکل دوستانه است؛ به طوری که احترام و شأن و منزلت استاد مربوطه حفظ شود؛ در غیر این صورت، بازخورد از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود.

در ارتباط با شرایط علی و اثرگذار که منجر به بروز بازخورد تعاملی به عنوان مقوله محوری تحقیق حاضر شده‌اند، باید اذعان داشت مفاهیمی که در این مقوله جای می‌گیرند، شامل سیستم جذب اثربخش، اعتبار منبع بازخورد، تقویت روایی سؤالات، بازخورد مبتنی بر هدف، اصلاح سیستم ارزشیابی و محرمانگی سیستم ارزشیابی می‌باشند. از میان مفاهیم اشاره شده، می‌توان به اعتبار منبع بازخورد به عنوان اصلی‌ترین عامل در مقوله علی اشاره کرد. اعتبار منبع از دو بعد بررسی می‌شود: الف) خبرگی و تخصص منبع؛ ب) معتمد بودن منبع. هر چه قدر تخصص منبع بیشتر باشد و بیشتر مورد اعتماد مخاطب باشد، در نظر مخاطب معتبرتر است. منظور از تخصص منبع، میزان دانش منبع در مورد موضوعی است که او قصد ایجاد ارتباط درباره آن را دارد. لذا در این میان، اعتبار فرد مشهور و مورد قبول، بسیار مهم است. به عبارتی؛ تأثیر پیام بر مخاطبان به نحوه قضاوت آنان درباره فرستنده پیام و منبع بازخورد بستگی دارد. اعتبار منبع بازخورد با تحقیقات انجام شده توسط سون و کیم^۱ (۲۰۱۶)، دی‌استوبلیر و همکاران^۲ (۲۰۲۰)، گونزالس موله و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، آنسیل و همکاران^۴ (۲۰۱۵)، یان و کیم^۵ (۲۰۱۵) و کینگزلی و همکاران^۶ (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در ارتباط با مفهوم بازخورد مبتنی بر هدف می‌توان گفت این مفهوم با یافته‌های تحقیقات دیپ‌بوی^۷ (۲۰۱۸)، بالوت و همکاران^۸ (۲۰۲۰) و گونزالس موله و همکاران^۹ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. اهداف باید معنادار باشند و به راحتی ایجاد شوند.

نظریه کنترل استدلال می‌کند که ما به عنوان افراد سعی می‌کنیم رفتار خود را با اهداف و استانداردها تطبیق دهیم. بنابر این، ما بازتاب می‌کنیم و سپس سعی می‌کنیم رفتار را اصلاح کنیم (آرچر، ۲۰۱۰). باید اهداف و استانداردها، مشخص و مبتنی بر زمان باشند تا شما بتوانید

-
1. Son & Kim
 2. De Stobbeleir, Ashford & Zhang
 3. Gonzalez-Mule, Courtright, DeGeest, Seong & Hong
 4. Anseel, Beatty, Shen, Lievens & Sackett
 5. Bulut, Cutumisu, Singh & Aquilina
 6. Archer

در دوره زمانی مد نظر، از تحقق اهداف خود باخبر باشید. همچنین محرمانگی سیستم ارزشیابی در تحقیقی که توسط گونزالس موله و همکاران (۲۰۱۶) صورت گرفت، همخوانی دارد. به عبارتی؛ برای محافظت از نفس و عزت نفس افراد، جلسات بازخورد باید خصوصی، سازنده و غیر تهدیدکننده باشند تا افراد را به دریافت بازخورد تشویق کنند.

مفاهیمی چون تقویت روایی سؤالات و سیستم جذب اثربخش، از مفاهیم جدید شناسایی شده در تحقیق حاضر بوده‌اند. تقویت روایی سؤالات به این مورد اشاره دارد که سؤالات ارزیابی تا چه حد درست، دقیق و مرتبط‌اند. به عبارتی؛ در تحقیقات مختلف روایی به این مورد اشاره دارد که آیا سؤالات تدوین شده همان چیزی را می‌سنجند که باید سنجش کنند یا خیر. برخی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشته‌اند که «ما می‌بینیم که تمام سؤالات در تمامی رشته‌ها یکی است؛ در حالی که سؤالی که از دانشجوی رشته تربیت بدنی پرسیده می‌شود، با سؤالی که از دانشجوی فیزیک پرسیده می‌شود، قطعاً باید متفاوت باشد». سیستم جذب اثربخش هم به جذب افراد نخبه و مستعد اشاره دارد. استخدام و جذب اثربخش، فرایندی کامل اما طولانی است. تحقیقات و گزارش‌های سازمان‌های معتبر در زمینه منابع انسانی نشان می‌دهد که هزینه استخدام یک فرد نامناسب ۲۴ برابر حقوق و مزایای سالیانه اوست. لذا در اینجاست که سیستم جذب اثربخش اهمیت شایانی پیدا می‌کند.

به عقیده پیتراکر، هیچ سازمانی نمی‌تواند کاری بیش از توان کارکنانش انجام دهد. در بخش موانع تحقیق باید به مقوله‌هایی همچون موانع مربوط به دانشجویان، اساتید و سیستم ارزیابی دانشگاه اشاره کرد. در ارتباط با موانع مربوط به دانشجو باید به مفاهیمی چون: صلاحیت اندک دانشجو، یأس و ناامیدی، ترس و اضطراب و غالب بودن منافع شخصی اشاره کرد. در این زمینه می‌توان به تحقیقات لام (۲۰۱۷)، ساتون (۲۰۱۲)، آدکرافت (۲۰۱۱) و پرایس و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کرد که با مفهوم تحقیق حاضر تناسب دارند. در ارتباط با موانع مربوط به استاد باید به مفاهیمی همچون: منافع شخصی و سیاسی، شایستگی ضعیف، انگیزه ضعیف و خودرأی بودن استاد اشاره کرد. همچنین در ارتباط با موانع مربوط به سیستم ارزشیابی دانشگاه باید به سیستم جذب سفارشی، شاخص‌های نامعتبر ارزیابی، اهداف مبهم، سؤالات نامعتبر، سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد، تعارف‌گرایی و پشتیبانی ضعیف از استاد و دانشجو اشاره کرد که در میان مفاهیم اشاره شده، پشتیبانی ضعیف از استاد و دانشجو با یافته‌های تحقیق باسیندیل^۲ (۲۰۲۰) سازگاری دارد. اهداف مبهم و تعارف‌گرایی نیز از

1. Lam
2. Bassindale

مواردی بودند که خیلی مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفتند و اشاره شد که متأسفانه سیستم در یک فضای تعارف قرار دارد و برای مثال، مدیر گروه با استاد رودر بایستی دارد و نمی‌تواند بازخورد واقعی را به فرد ارائه دهد. همچنین برخی اشاره داشته‌اند که شما نمی‌توانید به یک استاد پیشکسوت و باتجربه به راحتی بازخورد ارائه دهید. لذا فضای تعارف، مانع از ارائه بازخورد واقعی عملکرد استاد می‌شود.

در نهایت می‌توان به ابزارها و تسهیلهایی که به شما کمک می‌کنند تا انتظار بازخورد عملکرد سازنده را داشته باشید اشاره کرد. از جمله می‌توان به بازخورد مبتنی بر شواهد، بازخورد پیوسته، تقویت اعتماد بین استاد و دانشجو، تنوع شخصیتی اساتید، غربالگری دانشجویان، بازخورد فراگیر محور، بازخورد اقتضایی، رفتار بازخوردجویانه اساتید، فرهنگ بازخوردجویانه و سیستم ارزشیابی حمایتی اشاره کرد. از میان موارد ذکر شده، بازخورد مبتنی بر شواهد با یافته‌های تحقیقات اسلاتر و کویل^۱ (۲۰۱۴)، آرچر^۲ (۲۰۱۰)، سرکانی و دیت^۳ (۲۰۱۷) و دی‌استوبلیر و همکاران^۴ (۲۰۲۰) همخوانی دارد. بازخورد مبتنی بر شواهد، به مبتنی بر داده بودن، اطلاعات دقیق و خاص و غیره اشاره دارد.

در ارتباط با سیستم ارزشیابی حمایتی، یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات الگرا و همکاران^۲ (۲۰۰۲)، هندرسون^۳ و همکاران^۳ (۲۰۱۹) و آرچر^۲ (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در این باره گفتنی است که دانشگاه باید سیستم حمایتی و تشویقی برای اساتیدی که عملکرد خوبی دارند در نظر بگیرد؛ برای مثال تقدیرنامه‌های سالانه. همچنین اساتید تازه استخدام شده باید آزادی عمل داشته باشند و حداقل بعد از یک دوره آموزشی چندساله ارزشیابی شوند. فرهنگ بازخوردجویانه مفهوم دیگری است که بسیار مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته و به این معنی است که باید برای اساتید تازه جذب شده دوره‌های آموزشی برای آشناسازی با بازخورد عملکرد برگزار شود و یک سری دوره‌های مهارت‌افزایی در خصوص مهارت انتقاد کردن، بازخورد دادن و پذیرش بازخورد برگزار شود تا افراد در برابر بازخورد مقاومت نکنند و با کمال میل پذیرای آن باشند. این مفهوم با یافته‌های تحقیقات ون در کلاویج و آدیو^۴ (۲۰۲۰) و هندرسون و همکاران^۳ (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

1. Slater & Coyle
2. Algera, Kleingeld & van Tuijl
3. Henderson

د) بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای همواره متغیر و اقتصاد دانشی امروز، کارکنان دانشی نقش حیاتی ایفا می‌کنند. کارکنان دانشی به سبب برخورداری از دانش بالا و تحصیلات عالی، شالوده چشم‌انداز موفقیت سازمانها محسوب می‌شوند. از جمله سازمانهایی که در خلق، توسعه و کاربرد دانش برای حل مسائل و مشکلات جامعه نقش بسزا و تأثیرگذار دارند، می‌توان به دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی اشاره کرد. در عصر اقتصاد دانش‌بنیان، دانشگاهها به عنوان نهادهای اثرگذار، نقش اساسی را در تربیت نیروی انسانی متخصص بر عهده دارند. یکی از مهم‌ترین ارکان هر دانشگاه که نقش اصلی را در آموزش نیروی انسانی متخصص دارد، اعضای هیئت علمی آن دانشگاه می‌باشند. اگر اعضای هیئت علمی از توانمندی و عملکرد عالی برخوردار باشند، می‌توانند دانشگاهها را در راستای تحقق اهداف و رسالت‌هایشان یاری کنند. یکی از راهبردها و ابزارهای لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد اساتید ارائه بازخورد سازنده و مؤثر به عملکرد آنهاست. لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل بازخورد عملکرد سازنده اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران بوده و بدین منظور از روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای شناخت و تدوین ابعاد مختلف مدل استفاده شده است.

این مطالعه، درک مدل ارائه بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی را از طریق کشف شرایط علی، موانع، تسهیلگرها و پیامدهای بازخورد گسترش می‌دهد و به عنوان درک عمیق‌تر و کمک به ادبیات نظری پژوهش محسوب می‌شود. محققان پیشین مطالبی را در ارتباط با ارائه بازخوردهای معلمان به دانش‌آموزان (شولد، ۲۰۱۹)، نحوه ارائه بازخورد مؤثر (وپورسیان، ۲۰۱۹؛ چای و همکاران، ۲۰۲۰)، بهره‌برداری از بازخورد هم‌تایان (لیو و همکاران، ۲۰۲۱)، بازخورد برای هزاره‌ها در سازمانهای مدرن (ری و سینگ، ۲۰۱۸)، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹؛ اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۶) ارائه کرده‌اند؛ اما تحقیقات اندکی در ارتباط با بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی صورت گرفته است. بنابر این، یافته‌های ما می‌تواند به گسترش تحقیقات پیشین و غنای بیشتر ادبیات نظری بازخورد عملکرد کمک کند.

در گام اول با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ویژگی‌ها و مدل‌های ارائه بازخورد و نظریه‌های مرتبط در این حوزه، مطالعه و در گام بعدی، بر مبنای مطالعه ادبیات، سؤالات پژوهش تدوین شد. در ادامه، مصاحبه‌های لازم برای پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهش صورت گرفت و طبق مراحل نظریه داده‌بنیاد چندزمینه‌ای، مصاحبه‌ها بررسی و تحلیل شدند و در

نهایت به هفت مقوله شرایط علی و اثرگذار، موانع مربوط به دانشجوی، موانع مربوط به استاد، موانع مربوط به سیستم ارزشیابی دانشگاه، بازخورد تعاملی، تسهیلگرها و پیامدهای فردی و سازمانی دست یافتیم.

همان‌طور که در بخش قبل ذکر شد، عوامل و مؤلفه‌هایی که نقش تعیین‌کننده در اثربخشی بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی را دارند، عبارتند از: بازخورد رو در رو، بازخورد ساندویچی و بازخورد دوستانه. در ارتباط با بازخورد رو در رو، به عنوان یکی از زیرمقوله‌های محوری بازخورد تعاملی، گفتنی است که این سبک ارائه بازخورد با نظریه یا منطق تل^۱ به عنوان یکی از مدل‌های ارائه بازخورد اثربخش، همخوانی و تطابق دارد. بر اساس این مدل، ابتدا باید با فرد درباره رفتار که به درستی انجام شده و نیاز به تقویت یا ثبات دارد یا رفتاری که اشتباه انجام شده و باید تغییر کند، به‌طور خاص و دقیق صحبت کنید. سپس نتایج و تأثیرات رفتار را در هر دو حالت مثبت و منفی به فرد توضیح دهید. در نهایت به راهکارهایی که بازخوردگیرنده‌ها برای اصلاح بیان می‌کنند، گوش داده و به بحث و گفتگو برای دستیابی به راه حل قابل قبول پردازید. بنابر این، این همان بحث ارتباط شفاهی و رو در رو در ارتباط با بازخوردگیرنده است که در تحقیق پیش رو به آن دست یافتیم.

در این راستا برخی از اساتید اظهار داشته‌اند: «بازخورد در یک فضای خصوصی ارائه شود بهتر است؛ بدین صورت که اول با خود استاد به‌طور مستقیم و در یک فضای خصوصی صحبت کنیم و پی‌بیریم اصلاً خود استاد مربوطه چه اظهاراتی در مورد نحوه عملکردش دارد، مخصوصاً زمانی که خیلی موضوع حاد باشد». مصاحبه‌کننده دیگری اشاره داشت: «اگر قرار است مدیرگروه یا افراد بالادستی بازخورد دهند، بهتر است در دفتر همان استاد و به صورت شفاهی و رو در رو بازخورد داده شود». لذا نکته بسیار مهم که می‌تواند اثر بازخورد را چند برابر کند این است که در بازخورد رو در رو، شما می‌توانید نظرات فرد ارزیابی‌شونده را هم جویا شوید و به او فرصت دهید تا بتواند از خودش دفاع کند. شاید فرد استدلال‌های خاصی برای عملکرد خودش داشته باشد. همان‌طور که می‌دانیم، در بحث‌های علوم انسانی و علوم اجتماعی متغیرهای زیادی می‌توانند روی پدیده مورد بررسی تأثیر بگذارند؛ لذا علاوه بر اینکه فرد ارزیابی می‌شود، باید فرصت خودارزیابی نیز به او بدهیم و بگذاریم عملکرد خودش را بررسی و بازبینی و دلایل خود را از نحوه عملکردش بازگو کند.

از مؤلفه‌های دیگر بازخورد تعاملی، بازخورد ساندویچی است که در ادبیات هم مورد بحث قرار گرفته است و به عنوان یکی از مدل‌های بازخورد اثربخش محسوب می‌شود. در این سبک ارائه بازخورد، ابتدا با یک بازخورد مثبت شروع کنید. سپس یک بازخورد منفی ارائه دهید. و در نهایت با یک بازخورد مثبت دیگر به پایان برسانید تا مکالمه را روی یک نکته مثبت بگذارید. لذا در ارتباط با اعضای هیئت علمی دانشگاه به عنوان افراد دانشی، همواره باید به این نکته توجه کرد که اگر قرار است درباره چگونگی نحوه عملکردشان به آنها بازخورد ارائه شود، سعی شود ابتدا به نقاط قوت عملکرد آنان توجه و تأکید شود تا متقاعد شوند که سیستم فقط به جنبه‌های منفی عملکرد آنان توجه ندارد؛ بلکه از جنبه‌های مثبت آن هم آگاهی دارد. در ادامه، موارد منفی عملکردشان در قالب بازخورد منفی ارائه شود و سپس با تقدیر و تشکر از زحمات آنان در طول دوره خدمتشان، مکالمه به پایان رسد. در همین زمینه، برخی از پاسخ‌دهندگان چنین اشاره کردند: فردی که بازخورد را ارائه می‌دهد، باید با حالت مؤدبانه ارائه دهد؛ مثل زمانی که شما می‌خواهید به یک بچه تذکر بدهید. وقتی شما با او همدلی و ابتدا از او تشکر و قدردانی می‌کنید و بعد پیام اصلی‌تان را ارائه می‌دهید، بهتر می‌پذیرد. لذا بهتر است در ارتباط با افراد دانشی به خصوص اعضای هیئت علمی دانشگاه، از این سبک بازخورد استفاده کنیم.

بازخورد دوستانه به این مورد اشاره دارد که در هنگام ارائه بازخورد سعی شود بازخورد به حالت غیر رسمی و در فضایی مبنی بر رفاقت و دوستی به فرد ارائه شود؛ زیرا لازمه ارتباط مؤثر این است که شما ابتدا همانند یک رهبر در فرد نفوذ داشته باشید تا بتوانید او را به سمت اهداف مد نظر هدایت کنید. لذا اگر بازخورد با حالتی دوستانه و مؤدبانه به فرد ارائه شود، اثربخشی بیشتری خواهد داشت. همچنین می‌توان انتظار داشت وقتی شما با حالت دوستانه به فرد بازخورد می‌دهید، فرد به این نکته پی ببرد که هدف شما تخریب و ضربه زدن به او نیست، بلکه هدف شما آگاه کردن وی از نحوه عملکردش است.

آنچه بیان شد، در ارتباط با مقوله محوری پژوهش بود. اما باید گفت که یک سری از عوامل و مؤلفه‌ها، مانع از بروز و اثربخشی مقوله محوری پژوهش (بازخورد تعاملی) خواهند شد؛ از جمله: موانع مرتبط با دانشجو، استاد و سیستم ارزشیابی دانشگاه. برای نمونه، از موانع مرتبط با دانشجو می‌توان به صلاحیت اندک دانشجو، یأس و ناامیدی، ترس و اضطراب و غالب بودن منافع شخصی اشاره کرد. در ارتباط با صلاحیت اندک دانشجو، بسیاری از اساتید عنوان کردند که تعدادی زیادی از دانشجویان به خصوص دانشجویان مقطع کارشناسی که

در بدو ورود و ترمهای اول در فرایند ارزیابی شرکت می‌کنند، اصلاً صلاحیت و دانش کافی را در زمینه ارزیابی استاد دانشگاه ندارند؛ زیرا به هیچ عنوان با مباحث رشته و درس تخصصی آشنا نیستند. لذا نمی‌توان از نظر آنان در ارزیابی و ارائه بازخورد به استاد دانشگاه استفاده کرد. یأس و ناامیدی دانشجو و ترس وی، از موانع دیگری‌اند که تأثیر بسزایی در ارائه بازخورد سازنده دارند. بسیاری از پاسخ‌دهندگان اشاره داشته‌اند: «تا زمانی که دانشجو به این ادراک نرسد که قصدش از ادامه تحصیل چه می‌باشد و چه کاربردی برای آینده او دارد، نمی‌تواند بازخورد درست و به دور از احساس ارائه دهد؛ زیرا زمانی که فردی از اهداف تحصیلی آینده خودش خبر ندارد و انگیزه‌ای هم برای ادامه تحصیل نداشته باشد، بازخورد درستی هم ارائه نخواهد داد.

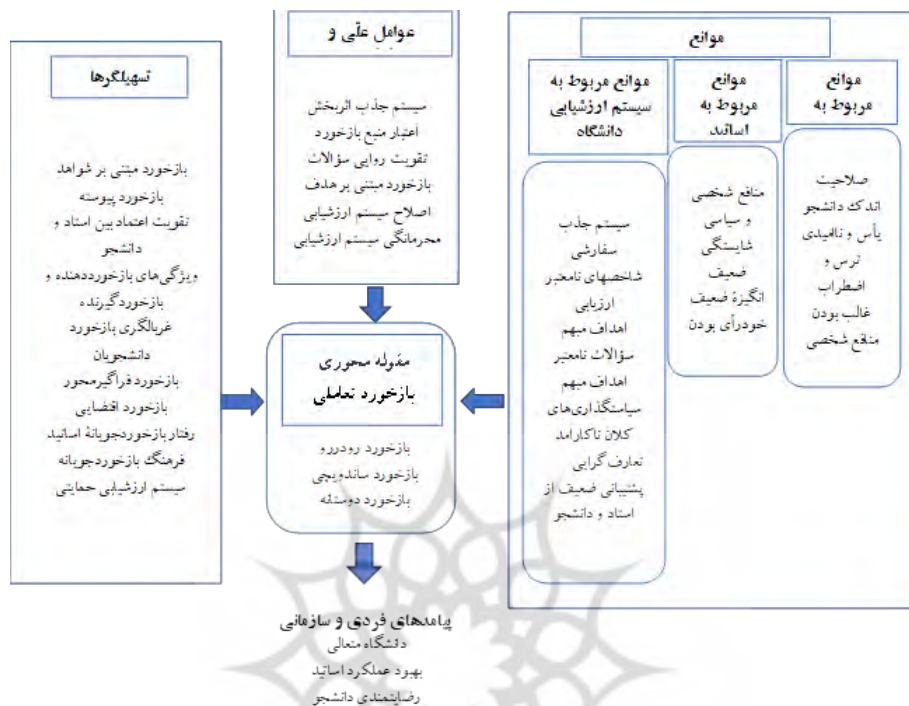
از موانع مرتبط با استاد دانشگاه می‌توان به شایستگی ضعیف، منافع شخصی و سیاسی، انگیزه ضعیف و خودرأی بودن اشاره کرد. می‌توان انتظار داشت اساتیدی که تخصص و صلاحیت کافی را ندارند و از طریق سازوکارهای غیر رسمی وارد سیستم دانشگاه شده‌اند، در دریافت بازخورد، علاقه و انگیزه کافی را نشان ندهند و بلکه در برابر آن مقاومت کنند؛ زیرا به تعبیر برخی از پاسخ‌دهندگان، آنها ترس این را دارند که اگر قادر به قبول بازخورد باشند، باید در عملکرد خود تغییر ایجاد کنند؛ حال آنکه چنین فردی اصلاً توانمندی لازم برای بهبود و ارتقای عملکرد خود را ندارد. لذا چنین افرادی در برابر بازخورد، از خود مقاومت نشان می‌دهند و هیچ توجهی به بازخوردی که برای آنها ارسال می‌شود، نخواهند داشت.

در نهایت، موانع مرتبط با سیستم ارزشیابی دانشگاه، از دیگر موانع پژوهش‌اند که مانع از ارائه بازخورد سازنده به اساتید می‌شوند. از مؤلفه‌های مربوط به سیستم ارزشیابی دانشگاه می‌توان به سیستم جذب سفارشی، شاخصهای نامعتبر ارزیابی، اهداف مبهم، سؤالات نامعتبر، سیاستگذاری‌های کلان ناکارآمد، تعارف‌گرایی و پشتیبانی ضعیف از استاد و دانشجو اشاره کرد. از بین موانع مذکور، وجود اهداف مبهم، سؤالات نامعتبر و تعارف‌گرایی، از مهم‌ترین موانع اشاره شده توسط پاسخ‌دهندگان بودند. اهداف مبهم به عدم وجود استانداردهای مشخص اشاره دارند. مصاحبه‌کننده‌ای بیان می‌دارد: «واقعاً الان به استاد ایدئال از نظر دانشکده چیست! ما تعریفی نداریم. اصلاً نمی‌دانیم استاندارد یک استاد خوب چیست». برخی از مصاحبه‌شوندگان به وجود سؤالات غلط و نامعتبر اشاره داشته‌اند و بیان کرده‌اند: «اصلاً سؤالات ارزیابی‌های پایان ترم به درستی انتخاب نشده‌اند و خیلی از این سؤالات هیچ

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۶۹

ربطی به رشته مورد نظر ندارند و تقریباً برای اکثر رشته‌ها یکسان طراحی شده است؛ در صورتی که رشته‌های مختلف دارای زمینه و محتوای متفاوتی هستند و نباید سؤالات یکسانی را برای تمام رشته‌ها در نظر گرفت. به عنوان مثال، سؤالاتی را که یک دانشجوی فیزیک پاسخ می‌دهد، خیلی متفاوت از سؤالاتی است که یک دانشجوی علوم انسانی پاسخ می‌دهد. همچنین مانع مهم دیگر، وجود تعارفات و مماشات در سیستم بازخورد است. متأسفانه بازخوردهایی که در دانشگاه‌های ما به اساتید دانشگاه داده می‌شود، در یک فضای تعارف و غیر مستقیم ارائه می‌شود و اصلاً منعکس‌کننده عملکرد واقعی استاد نمی‌باشد. لذا استاد به درستی نمی‌تواند درک کند که آیا عملکردش متناسب با اهداف و انتظارات دانشگاه بوده است یا خیر».

در ادامه، به منظور بروز و ایجاد بازخورد تعاملی به عنوان مقوله محوری این تحقیق، عواملی چون: بازخورد مبتنی بر شواهد، تقویت جو اعتماد بین استاد و دانشجو، غربالگری نظر دانشجویان، بازخورد اقتضایی و فراگیرمحور، فرهنگ بازخوردجویانه و غیره پیشنهاد می‌شود. در مجموع، پس از رفع موانع و استفاده از تسهیلات، می‌توان تحقق پیامدهایی چون: دانشگاه متعالی، بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و رضایتمندی دانشجو را انتظار داشت.



شکل ۱: مدل بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی

موانع، محدودیتها و پیشنهادهای پژوهش

از جمله محدودیتهای این پژوهش می توان به قلمرو مکانی و جامعه مطالعاتی آن اشاره کرد که قابلیت تعمیم به سایر جوامع مطالعاتی را ندارد. بنابر این، تعمیم نتایج ما به تلاشهای تجربی بیشتری در سایر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نیاز دارد.

در این پژوهش، پاسخ دهندگان در ارتباط با بازخورد عملکرد اساتید، بیشتر به عملکرد آموزشی او پرداخته و بحث و بررسی کرده اند؛ لذا برای فهم و درک عمیق تر از سایر حوزه های عملکردی اساتید، باید تحقیقات دیگری توسط پژوهشگران آتی برای شناخت دقیق تر صورت گیرد.

به منظور افزایش اعتبار بخشی به یافته های این پژوهش و توسعه جامعیت مدل، مصاحبه هایی را در سایر حوزه های عملکردی اساتید دانشگاه انجام دهند تا در نهایت بتوان یک مدل مرجع برای ارائه بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی تدوین کرد.

ارائه مدل بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان دانشی ... ۷۱

از موانع مهم ارائه بازخورد عملکرد سازنده اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی در بعد موانع سیستم ارزشیابی دانشگاه، به سؤالات نامعتبر ارزیابی اشاره شده است که برای رفع آن، مسئولان دانشگاه باید بر اساس محتوا و ماهیت هر رشته تحصیلی، سؤالات مرتبط با آن رشته را تدوین و در ارزیابی‌ها استفاده کنند. همچنین از تعداد سؤالات مناسب برای ارزیابی استفاده کنند.

مانع دیگری که مسیر ارائه بازخورد عملکرد اساتید را مختل می‌سازد، بحث تعارف‌گرایی سیستم ارزشیابی است. به عبارتی؛ دانشجو در فضای ترس و رودربایستی استاد را ارزیابی می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود عوامل و شرایط بستر ساز این تعارف‌گرایی، شناسایی و حذف شوند تا دانشجو بتواند در فضای عاری از ترس و استرس، استاد مربوطه را ارزیابی کند.

به سیستم و تیم ارزیابی اساتید دانشگاه پیشنهاد می‌شود تا از مدل‌های بازخورد اثربخش، همچون مدل ساندویچی بازخورد برای آگاه‌سازی استاد از نحوه عملکردش استفاده کنند. این گونه سبک ارائه بازخورد، همان‌طور که پیش‌تر به آن اشاره شد، پذیرش عضو هیئت علمی دانشگاه را از ارائه بازخورد در ارتباط با عملکردش افزایش می‌دهد. پیشنهاد می‌شود برای دریافت نظرات بهتر و عادلانه‌تر از طرف دانشجویان و ارائه بازخورد آنان از عملکرد اساتید، نظرات آنان غربالگری و پالایش شود و نظرات دانشجویان ممتاز، مبنای ارزیابی‌ها و ارائه بازخورد واقع شود.

منابع

- جمالی زواره، بتول؛ احمدرضا نصر اصفهانی و محمدرضا نیلی (۱۳۹۷). «واکاوی آیین نامه ارتقای اعضای هیئت علمی: چالشها و پیامدها». آموزش عالی ایران، جلد دهم، ش ۱: ۷۹-۹۸.
- رضایی زاده، مرتضی و پریسا محزون حقیقی (۱۳۹۶). «شناسایی موانع بازخورد مدرسان کارآفرینی (مطالعه موردی: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران)». توسعه کارآفرینی، دوره دهم، ش ۱: ۱۸۰-۱۶۱.
- شمشیری، بابک؛ قاسم سلیمی و فروغ سنگی (۱۳۹۷). «معیارهای ارتقای اعضای هیئت علمی در حوزه علوم انسانی از منظر تجارب دانشگاههای معتبر دنیا و تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز؛ پژوهش ترکیبی». آموزش عالی ایران، سال دهم، ش ۱: ۱۳۱-۹۹.
- عباس پور، عباس؛ عباس بازرگان، حمید رحیمیان، صمد برزویان و زینت زارع (۱۳۹۷). «کاوشی بر کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارائه الگوی مفهومی». اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره پانزدهم، ش ۱: ۱۱۱-۹۱.
- فطرت، محمدعلی؛ اباصلت خراسانی، محمود ابوالقاسمی و محمد قهرمانی (۱۳۹۷). «طراحی و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، ش ۳: ۳۴۸-۳۱۱.
- قنبری، امین و هادی یوسفی (۱۳۹۹). «معیارهای ارتقای اعضای هیئت علمی در ایران بر اساس مطالعه‌ای تطبیقی نظامهای ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی در دانشگاههای منتخب». آموزش عالی ایران، سال یازدهم، ش ۴: ۹۴-۶۷.
- قنبری، سیروس و وحید سلطانزاده (۱۳۹۷). «ارتقای کیفیت تدریس در پرتو ارزشیابی از اساتید؛ تأملی بر دیدگاه دانشجویان». تدریس پژوهی، سال ششم، ش ۲: ۳۱-۱۵.
- Adams, J. & N. McNab (2013). "Understanding arts and humanities students' experiences of assessment and feedback". *Arts and Humanities in Higher Education*, 12(1): 36-52.
- Adcroft, A. (2011). "The mythology of feedback". *Higher Education Research & Development*, 30(4): 405-419.
- Aguinis, H.; R.K. Gottfredson & H. Joo (2013). "Avoiding a "me" versus "we" dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage". *Business Horizons*, 56(4): 503-512.
- Algera, J.A.; A. Kleingeld & H. Van Tuijl (2002). "Enhancing performance through goal-setting and feedback interventions". *Psychological management of individual performance*, 229.
- Anseel, F.; A.S. Beatty, W. Shen, F. Lievens & P.R. Sackett (2015). "How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and

- outcomes of feedback-seeking behavior"**. *Journal of management*, 41(1): 318-348.
- Archer, J.C. (2010). "**State of the science in health professional education: effective feedback"**. *Medical education*, 44(1): 101-108.
 - Arnăutu, E. & I. Panc (2015). "**Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members"**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203: 386-392.
 - Brown, G.T.; E.R. Peterson & E.S. Yao (2016). "**Student conceptions of feedback: Impact on self-regulation, self-efficacy, and academic achievement"**. *British Journal of Educational Psychology*, 86(4): 606-629.
 - Bulut, O.; M. Cutumisu, D. Singh & A.M. Aquilina (2020). "**Guidelines for generating effective feedback from e-assessments"**. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(Special Issue): 60-72.
 - Caillier, J.G. (2013). "**Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note"**. *Canadian Public Administration*, 56(4): 638-654.
 - Chae, S.; L.M. Eagle, D.A. Johnson, K. Moon, E. Choi & S. Oah (2020). "**The impact of authority relations and feedback delivery method on performance"**. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(1-2): 140-150.
 - Chalmers, C.; E. Mowat & M. Chapman (2018). "**Marking and providing feedback face-to-face: Staff and student perspectives"**. *Active Learning in Higher Education*, 19(1): 35-45.
 - Crimmins, G.; G. Nash, F. Oprescu, M. Liebergreen, J. Turley, R. Bond & J. Dayton (2016). "**A written, reflective and dialogic strategy for assessment feedback that can enhance student/teacher relationships"**. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(1): 141-153.
 - Daft, R.L. & R.H. Lengel (1986). "**Organizational information requirements, media richness and structural design"**. *Management science*, 32(5): 554-571.
 - Daft, R.L.; R.H. Lengel & L.K. Trevino (1987). "**Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems"**. *MIS quarterly*, 355-366.
 - De Stobbeleir, K.; S. Ashford & C. Zhang (2020). "**Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers"**. *Human Relations*, 73(3): 303-325.
 - Dipboye, R.L. (2018). "**Criterion development, performance appraisal, and feedback"**. In: *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. Emerald Publishing Limited.
 - Domenech, J.; R. Escamilla & N. Roig-Tierno (2016). "**Explaining knowledge-intensive activities from...**
 - Drouvelis, M. & P. Paiardini (2022). "**Feedback quality and performance in organisations"**. *The Leadership Quarterly*, 33(6): 101534.
 - Drury-Grogan, M.L. (2015). "**Performance feedback"**. *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 1-9.
 - Ghaderi, I. & T.M. Farrell (2020). "**Toward effective feedback: From concept to practice"**. *Surgery*, 167(4): 685-688.
 - Gonzalez-Mulé, E.; S.H. Courtright, D. DeGeest, J.Y. Seong & D.S. Hong (2016). "**Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity"**. *Journal of Management*, 42(7): 2018-2033.
 - Guthrie, C. (2021). "**Knowledge worker fitness in the workspace: self-managing at the edge of chaos"**. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2): 181-196.

- Hattie, J. & H. Timperley (2007). "The power of feedback". *Review of educational research*, 77(1): 81-112.
- Henderson, M.; M. Phillips, T. Ryan, D. Boud, P. Dawson, E. Molloy & P. Mahoney (2019). "Conditions that enable effective feedback". *Higher Education Research & Development*, 38(7): 1401-1416.
- Hsieh, H.H. & J.T. Huang (2018). "Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust". *Human Resource Development Quarterly*, 29(2): 163-180.
- Ilies, R.; I.E. De Pater & T. Judge (2007). "Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem". *Journal of Managerial Psychology*.
- Kaul, P.; J. Gong & G. Guiton (2014). "Effective feedback strategies for teaching in pediatric and adolescent gynecology". *Journal of pediatric and adolescent gynecology*, 27(4): 188-193.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304.
- Kelly, E.L.; P. Moen & E. Tranby (2011). "Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization". *American sociological review*, 76(2): 265-290.
- Khaksar, S.M.S.; M.T. Chu, S. Rozario & B. Slade (2020). "Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms the moderating role of organisational culture". *Knowledge Management Research & Practice*, 1-18.
- Kianto, A.; M. Shujahat, S. Hussain, F. Nawaz & M. Ali (2019). "The impact of knowledge management on knowledge worker productivity". *Baltic Journal of Management*, 14(2): 178-197.
- Kingsley Westerman, C.Y.; K.M. Reno & K.B. Heuett (2018). "Delivering feedback: supervisors' source credibility and communication competence". *International Journal of Business Communication*, 55(4): 526-546.
- Lewis, K.D.; A. Patel & J.O. Lopreiato (2019). "A focus on feedback: improving learner engagement and faculty delivery of feedback in hospital medicine". *Pediatric Clinics*, 66(4): 867-880.
- Liu, F.; J. Du, D.Q. Zhou & B. Huang (2021). "Exploiting the potential of peer feedback: The combined use of face-to-face feedback and e-feedback in doctoral writing groups". *Assessing Writing*, 47: 100482.
- Macinati, M.S.; M.G. Rizzo & Z. Hoque (2022). "Medical managers' financial accountability: The effects of feedback on work outcome and managerial performance". *Financial Accountability & Management*, 38(4): 530-553.
- Ojala, S. & P. Pyöriä (2015). "Working around the clock?-The time and location of paid work in Finland 1979-2010". *Electronic International Journal of Time Use Research*, 12(1).
- Pereira, D.; M.A. Flores, A.M.V. Simão & A. Barros (2016). "Effectiveness and relevance of feedback in Higher Education: A study of undergraduate students". *Studies in Educational Evaluation*, 49: 7-14.
- Pollard, A. (2010). **Professionalism and pedagogy: A contemporary opportunity: A commentary by the Teaching and Learning Research Programme and the General Teaching Council for England.**
- Price, M.; C. Rust, B. ODonovan, K. Handley & R. Bryant (2012). **Assessment literacy: The foundation for improving student learning.** ASKe, Oxford Centre for Staff and Learning Development.

- Rahnuma, N. (2020). "The Bangladeshi higher education quality assurance framework: a pathway for transformation". *Quality in Higher Education*, 26(1): 14-31.
- Ray, P. & M. Singh (2018). "Effective feedback for millennials in new organizations". *Human Resource Management International Digest*.
- Razzaq, S.; M. Shujahat, S. Hussain, F. Nawaz, M. Wang, M. Ali & S. Tehseen (2018). "Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector". *Business process management journal*.
- Rubenstein, A. L. (2015). Performance and Performance Feedback. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, 1-5.
- Sarkany, D. & L. Deitte (2017). "Providing feedback: practical skills and strategies". *Academic Radiology*, 24(6): 740-746.
- Sarrico, C.S. & A.A. Alves (2016). "Academic staff quality in higher education: an empirical analysis of Portuguese public administration education". *Higher education*, 71: 143-162.
- Scheeler, M. C., Ruhl, K. L., & McAfee, J. K. (2004). Providing performance feedback to teachers: A review. *Teacher education and special education*, 27(4), 396-407.
- Schuldt, L.C. (2019). "Feedback in action: Examining teachers' oral feedback to elementary writers". *Teaching and Teacher Education*, 83: 64-76.
- Shute, V.J. (2008). "Focus on formative feedback". *Review of educational research*, 78(1): 153-189.
- Slater, R. & A. Coyle (2014). "The governing of the self/the self-governing self: Multi-rater/source feedback and practices 1940-2011". *Theory & Psychology*, 24(2): 233-255.
- Sutton, P. (2012). "Conceptualizing feedback literacy: Knowing, being, and acting". *Innovations in Education and Teaching International*, 49(1): 31-40.
- Tammelin, M.; T. Koivunen & T. Saari (2017). "Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy". *International journal of sociology and social policy*, 37(9/10): 591-604.
- Thatcher, S.M. & X. Zhu (2006). "Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting". *Academy of Management Review*, 31(4): 1076-1088.
- Van Der Kleij, F. & L. Adie (2020). "Towards effective feedback: An investigation of teachers' and students' perceptions of oral feedback in classroom practice". *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 27(3): 252-270.
- Van der Schaaf, M.; L. Baartman, F. Prins, A. Oosterbaan & H. Schaap (2013). "Feedback dialogues that stimulate students' reflective thinking". *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(3): 227-245.
- Vaporciyan, A.A. (2019). "How to give effective formative feedback in thoracic surgery education". *Thoracic surgery clinics*, 29(3): 249-257.
- Whitaker, B.G.; J.J. Dahling & P. Levy (2007). "The development of a feedback environment and role clarity model of job performance". *Journal of Management*, 33(4): 570-591.
- Yuan, J. & C. Kim (2015). "Effective feedback design using free technologies". *Journal of Educational Computing Research*, 52(3): 408-434.
- Abbaspour, A.; A. Bazargan, H. Rahimian, S. Barzovian & Z. Zare (2018). "Researching the quality of faculty members' performance; providing a conceptual model". *Andisheh Novin Tarbiati Journal*, 15(1): 91-111.

- Fetrat, M.A.; A. Khorasani, M. Abolghasemi & M. Ghahrani (2018). **"Designing and validating the performance management model of academic faculty members of Kabul University"**. *New Approach Quarterly in Educational Management*, 9(3): 311-348.
- Ghanbari, A. & H. Yousefi (2020). **"The criteria for the promotion of academic faculty members in Iran based on a comparative study of the promotion systems of academic faculty members in selected universities"**. *Iranian Higher Education Quarterly*, 11(4): 67-94.
- Ghanbari, S. & V. Sultanzadeh (2018). **"Improving the quality of teaching in the light of the evaluation of professors; A reflection on the students' point of view"**. *Scientific Research Quarterly of Teaching Research*, 6(2): 15-31.
- Jamali Zavareh, B.; A.R. Nasr Esfahani & M.R. Nili (2018). **"Analyzing the regulations for the promotion of faculty members: challenges and consequences"**. *Iran's Higher Education*, 10(1): 79-98.
- Rezaizadeh, M. & P. Mahzoun Haghighi (2017). **"Identification of feedback obstacles of entrepreneurship lecturers (case study: Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran)"**. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1): 161-180.
- Shamshiri, B.; Gh. Salimi & F. Sanghi (2018). **"The criteria for the promotion of faculty members in the field of humanities from the perspective of the experiences of prestigious universities in the world and the experiences of the faculty members of Shiraz University, combined research"**. *Iranian Higher Education Quarterly*, 10(1): 99-131.