



Designing Effective Feedback Model in Assessment and Development Centers

Sahebeh Bahrami¹ , Abbas Nargesian² , Bibi Marjan Fayyazi³ 

Abstract

Background & Purpose: Lately, the use of Assessment and development centers in organizations has become very impressive. Which has brought many issues. One of the very important topics that is raised in the centers is providing effective feedback. The current study aims to design an effective feedback model in the Assessment and development centers.

Methodology: In this research, interpretive research philosophy, inductive research approach, grounded theory research strategy with the constructivist approach of Charms was chosen and the data collection method was semi-structured interviews, most of the interviews were conducted by telephone and a few of them has also been done in person. For this purpose, a theoretical (snowball) sampling was done from the research community which includes elites and evaluators who were in charge of giving feedback in Assessment and development centers, and in this way, interviews were conducted with 26 experts.

Findings: After conducting specialized interviews with elites and evaluators of Assessment and development centers, as effective feedback providers in Assessment and development centers, the data obtained from the interviews, the concepts and the main and subcategories were determined. The obtained concepts and main and sub-categories corresponded with the main questions of the research, i.e. what and how of effective feedback is in the Assessment and development centers, which were classified into 7 main categories. These main categories are: The central category, facilitators, moderators, platforms, limitations, risks and consequences. The 16 subcategories of each of the main categories are: development, structural factors, behavioral factors, educational factors, procedural factors, behavioral competencies of the feedback provider, specialized competencies of the feedback provider, behavioral competencies of the feedback receiver, process conditions, organizational conditions, perceptual errors, environmental, individual, structural, result, process errors. Also, 101 conceptual categories related to effective feedback in assessment and development centers were identified. The results of the research show that the effective feedback model in assessment and development centers leads to individual and organizational development that factors such as the central category, facilitators, moderators, platforms, restrictions, risks influence it and ultimately leads to individual and organizational consequences.

Conclusion: Considering the importance of effective feedback in assessment and development centers in the development of human capital, it is necessary that the components identified during the experiences gained from providing effective feedback, in order to improve performance and achieve the expected results. It should be noticed by managers and feedback people in assessment and development centers. The obtained results are suitable criteria for the effectiveness of the feedback as much as possible and enable people to successfully complete the tasks they are responsible for. In summary, it can be said that assessment and development centers will have practically no output without effective feedback. This feedback is effective and can lead to individual development and ultimately organizational development.

Keywords: Model, Feedback, Effective Feedback, Development, Assessment and development centers

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Abbas Nargesian

© Authors

Received:
July 04, 2024

Received in revised form:
September 06, 2024

Accepted:
October 03, 2024

Published online:
October 31, 2024

Citation: Bahrami, Sahebeh; Nargesian, Abbas & Fayyazi, Bibi Marjan (2024). Designing Effective Feedback Model in Assessment and Development Centers. *Human Capital Assessment and Development*, 1(2), 25-50.

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sahebeh63b@gmail.com
2. Associate Prof., Department of Leadership & Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargsian@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Leadership & Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2024, Fall, Vol, 1, No, 2, PP. 25-50

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه

صاحبه بهرامی^۱، عباس نرگسیان^۲، بی بی مرجان فیاضی^۳

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: عباس نرگسیان © نویسندگان	زمینه و هدف: امروزه، کاربرد کانون های ارزیابی و توسعه در سازمان ها بسیار چشمگیر شده و موضوع های بسیاری را به همراه داشته است. یکی از موضوع های بسیار مهمی که در کانون ها مطرح می شود، ارائه بازخورد اثربخش است. پژوهش حاضر درصدد طراحی یک مدل بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه است. روش: فلسفه این پژوهش تفسیرگرایی، رویکرد پژوهش استقرایی، راهبرد پژوهش نظریه داده بنیاد با رویکرد برساخت گرای چارمز است. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود که بیشتر مصاحبه ها تلفنی و تعداد کمی از آن ها به صورت حضوری انجام شد. بدین منظور از جامعه پژوهشی که شامل نخبگان و ارزیابانی بود که در کانون های ارزیابی و توسعه، وظیفه بازخورد دادن را برعهده داشتند، نمونه گیری نظری (گلوله برفی) صورت گرفت و از این طریق با ۲۶ نفر از خبرگان، مصاحبه هایی انجام شد. یافته ها: پس از انجام مصاحبه های تخصصی با نخبگان و ارزیابان کانون های ارزیابی و توسعه، به عنوان ارائه دهندگان بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه، داده های به دست آمده از مصاحبه ها، مفهوما و مقوله های اصلی و فرعی مشخص شدند. مفهوما و مقوله های اصلی و فرعی به دست آمده با سؤال های اصلی پژوهش، یعنی «چپستی» و «چگونگی» بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه انطباق داشت که به ۷ مقوله اصلی دسته بندی شدند که عبارت اند از: مقوله محوری، تسهیلگرها، تعدیلگرها، بسترها، محدودیت ها، ریسک ها و پیامدها. ۱۶ مقوله فرعی هر یک از مقوله های اصلی عبارت اند از: توسعه، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل آموزشی، عوامل رویه ای، شایستگی های رفتاری بازخورددهنده، شایستگی های تخصصی بازخورددهنده، شایستگی های رفتاری بازخوردگیرنده، شرایط فرایندی، شرایط سازمانی، خطاهای ادراکی، خطاهای محیطی، فردی، ساختاری، نتیجه ای، فرایندی. همچنین ۱۰۱ دسته مفهومی مربوط به بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه شناسایی شد. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدل بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه، به توسعه فردی و سازمانی منجر می شود و عواملی مانند مقوله محوری، تسهیلگرها، تعدیلگرها، بسترها، محدودیت ها، ریسک ها در آن تأثیر گذارند و در نهایت به پیامدهای فردی و سازمانی منجر می شوند. نتیجه گیری: با توجه به اهمیت بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه در توسعه سرمایه انسانی، بایسته است که مؤلفه های شناسایی شده، طی تجارب کسب شده از ارائه بازخورد اثربخش، برای بهبود عملکرد و دستیابی به نتایج مورد انتظار، در کانون توجه مدیران و افراد بازخورددهنده در کانون های ارزیابی و توسعه قرار گیرد. نتایج کسب شده، معیارهای مناسبی برای اثربخشی هرچه بیشتر بازخورد است و افراد را قادر می سازد تا وظایفی را که برعهده دارند با موفقیت انجام دهند. در جمع بندی کلی می توان گفت که کانون های ارزیابی و توسعه، بدون بازخورد اثربخش، در عمل هیچ خروجی نخواهند داشت. این بازخورد اثربخش است که می تواند به توسعه فردی و در نهایت، توسعه سازمانی منجر شود. کلیدواژه ها: مدل، بازخورد، بازخورد اثربخش، توسعه، کانون های ارزیابی و توسعه.

دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۴
 بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶
 پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۲
 انتشار: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰

استناد: بهرامی، صاحبه؛ نرگسیان، عباس و فیاضی، بی بی مرجان (۱۴۰۳). طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون های ارزیابی و توسعه. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۱(۲)، ۲۵-۵۰.

sahebeh63b@gmail.com

anargsian@ut.ac.ir

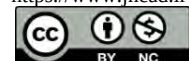
mfayyazi@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۳، پاییز، دوره ۱، شماره ۲، ص. ۲۵-۵۰

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

کانون‌های ارزیابی (ACs)^۱ رویکرد ارزیابی رایجی هستند که اغلب برای هدایت اهداف و تصمیم‌های انتخاب شغل و توسعه استفاده می‌شوند. شرکت‌کنندگان کانون‌های ارزیابی، باید در یک‌سری تمرین‌های شبیه‌سازی شرکت کنند (برای مثال، بازی‌های نقش، بحث‌های گروهی و ارائه) و عملکرد آن‌ها در این تمرین‌ها توسط ارزیابان آموزش‌دیده رتبه‌بندی می‌شود. این تعاملات بین شرکت‌کنندگان و شبیه‌سازی‌های کاری است که علاقه اولیه سازمانی را به رویکرد کانون‌های ارزیابی در اواخر دهه ۱۹۴۰ برانگیخت (هایهاوس و نولان^۲، ۲۰۱۲؛ جکسون، لنس و هافمن^۳، ۲۰۲۴) و در حال حاضر همچنان باقی مانده است.

کانون‌های ارزیابی همچنان در سازمان‌های معاصر جذابیت دارند که احتمالاً تا حدی به دلیل ماهیت بین فردی آن‌ها (کلینمن و اینگولد^۴، ۲۰۱۹) و منبع غنی اطلاعات مرتبط شغلی است که ارائه می‌دهند، به‌ویژه در خصوص نامزدهای شغلی و به‌منظور توسعه کارکنان (لیونس^۵، ۲۰۰۹). به همین ترتیب، کانون‌های ارزیابی همچنان به انگیزه‌دادن به علایق محققان ادامه می‌دهند، همان‌طور که در حجم مقاله‌های تجربی منتشر شده در خصوص AC در ۱۰ سال گذشته (مانند بریل، لیونز، فورتمن و بک^۶، ۲۰۲۳) مشهود است.

یکی از فرایندهای مهم در حوزه منابع انسانی، سیستم بازخورد است. سیستم بازخورد می‌تواند مانند سایر فنون مدیریتی و به‌عنوان راه‌کاری برای پاسخ به نیاز امروز سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمینه توانمندسازی منابع انسانی و به‌ویژه مدیران استفاده شود. در اجرای این سیستم بازخورد، شایسته است که به اثربخشی و مؤثر بودن آن جهت اجرا توجه خاصی شود؛ به‌نحوی که مؤثر باشد. این پژوهش تلاش می‌کند تا با شناخت عوامل متعدد در طراحی یک مدل واحد برای بازخورد اثربخش، زمینه را جهت اجرای بهینه این سیستم فراهم سازد.

در کانون‌های ارزیابی و توسعه، بازخورددهندگان می‌دانند که عملکرد آن‌ها بر بازخوردگیرندگان تأثیرگذار است. بازخورد ابزاری است که اثربخشی ارتباط را اندازه‌گیری می‌کند و برای ارزیابی و نظارت استفاده می‌شود. ترویج یادگیری مستمر، تقویت فضای مورد اعتماد و تأیید گفت‌وگوی درست، سه توصیه‌ای هستند که برای حمایت از ایجاد فرهنگ بازخوردپسند مطرح شده‌اند تا مطلب بیشتری درک شود و معنادار بودن بازخورد نیز تقویت شود. بررسی‌های اولیه بازخورد اثربخش نشان می‌دهد که با توجه به ارزش اطلاعات بازخورد، کارکنان اغلب بازخورد را از دیگران (مانند همکاران، زیردستان یا ناظران) دنبال می‌کنند، به‌جای اینکه منتظر آن باشند (تاتیانا مامولا، نناد و بوان^۷، ۲۰۲۰).

بازخورد یک فرایند تعاملی دوطرفه (آنسیل و بروتوس^۸، ۲۰۱۹) و ابزار مدیریت عملکرد حیاتی در سازمان‌هاست (لی، ما، ژنگ و گو^۹، ۲۰۲۲؛ لندن^{۱۰}، ۲۰۱۵) که اطلاعاتی درباره عملکرد و رفتار یک فرد در محل کار ارائه می‌دهد (ایوا، میچام،

-
1. Australian Computer Society Incorporated
 2. Highhouse & Nolan
 3. Jackson, Lance & Hoffman
 4. Kleinman & Ingold
 5. Lievens
 6. Breil, Lievens, Forthmann & Back
 7. Tatiana Mamula, Nenad & Bovan
 8. Anseel and Brutus
 9. Li, Ma, Zhang & Guo
 10. London

نیومن، شوارتز و تام^۱، ۲۰۱۹). بیشتر تعاملات بازخوردی، در تعاملات روزانه و ارتباطاتی رخ می‌دهد که بین رهبر و زیردستان صورت می‌گیرد؛ زیرا رهبر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع بازخورد در نظر گرفته می‌شود (دنیزی و مورفی^۲، ۲۰۱۷؛ فلچر^۳، ۲۰۰۱).

در دهه‌های گذشته، بازخورد به‌عنوان یک روش رسمی و رویدادی، جدا از کار روزانه در نظر گرفته می‌شد (فلچر، ۲۰۰۱؛ لوی، تسنگ، روزن و لوک^۴، ۲۰۱۷). با این حال، در حال حاضر بازخورد، اغلب در تعاملات غیررسمی روزمره نیز درک می‌شود (کوواس، بوخ و دیس‌ویک^۵، ۲۰۱۷؛ مرتنز، شولارت و آنسیل^۶، ۲۰۲۱) و آن را به بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره در سازمان‌ها تبدیل می‌کند.

از آنجایی که فرایند بازخورد از رویدادهای سالانه مجزا، به بخشی از زندگی روزمره سازمانی تبدیل شده است، بازخورد را نمی‌توان در خلأ بررسی کرد؛ محیط سازمانی که در آن بازخورد ظاهر می‌شود، پویاست و در طول زمان تغییر می‌کند (آنسیل و بروتوس، ۲۰۱۹). علاوه‌براین، اگرچه بازخورد پدیده‌ای است که دو طرف را دربرمی‌گیرد، مطالعات بازخورد قبلی معمولاً دیدگاه یک‌طرفه‌ای در بازخورد اتخاذ کرده‌اند که به‌طور عمده از داده‌های پژوهشی مبتنی بر نظرسنجی جمع‌آوری شده از زیردستان استفاده می‌کند (مانند آنسیل و لیونس، ۲۰۰۷؛ گابریل و همکاران، ۲۰۱۴؛ مرتنز و همکاران، ۲۰۲۱). حتی مطالعاتی که داده‌های چندمنبعی از رهبران و زیردستان را دربرمی‌گیرد (مانند گالو و استیلمن^۷، ۲۰۱۹؛ جیانگ و کو^۸، ۲۰۲۳؛ پنگ و لین^۹، ۲۰۱۶) نمی‌توانند دیدگاه‌های هر دو طرف را در مورد تعامل بازخورد نشان دهند. در نتیجه، اهمیت ماهیت دوتایی در درک تعامل بازخورد، اخیراً تأیید شده است (آنسیل و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاتز، موگان و رودولف^{۱۰}، ۲۰۲۳) و باعث فراخوانی برای مطالعاتی می‌شود که امکان کاوش در جنبه‌های زوجی فرایندهای بازخورد را فراهم می‌کند (آنسیل و بروتوس، ۲۰۱۹؛ کاتز و همکاران، ۲۰۲۱).

ارائه بازخورد، نوعی سازوکار طراحی است که به تجربه مثبت کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان و ارضای نیازهای انگیزشی آن‌ها منجر می‌شود. ژو، چن، وانگ و سه‌دولک^{۱۱} (۲۰۲۱)، تأثیر ارائه بازخورد را بررسی کرده‌اند، مانند زمان بازخورد، فرمت طراحی و ظرفیت اطلاعاتی. همچنین مشخص کرده‌اند که آثار بازخورد می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی بازخوردگیرنده قرار گیرد.

اینکه در مدیریت، امروزه کارکنان چگونه می‌توانند مهارت‌های خود را به‌کار گیرند و به نتایج مطلوبی دست یابند، موضوع مهمی است و از طرف دیگر، اهمیت ارتقای کیفیت کاری کارکنان و افزایش شایستگی‌های کارکنان سازمان، در رأس برنامه‌های مدیران است. فرایند بازخورد اثربخش، یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت‌کننده کارکنان سازمان است. یکی از اهداف اصلی در کانون‌های ارزیابی و توسعه، انجام موفق فرایند توسعه است و ارائه بازخورد اثربخش به کارکنان،

1. Eva, Meacham, Newman, Schwarz & Tham

2. DeNisi & Murphy

3. Dennis and Murphy; Fletcher

4. Levy, Tseng, Rosen & Lueke

5. Kuvaas, Buch & Dysvik

6. Mertens, Schollaert & Anseel

7. Gallo and Stillman

8. Jiang and Ku

9. Peng and Lin

10. Katz, Moughan & Rudolph

11. Xu, Chen, Wang & Suhadolc

یکی از ابزارهای دستیابی به این هدف است. در واقع بازخورد اثربخش، یکی از ابزارهای مؤثر توسعه مستمر است، همانند پل، شکاف بین اهداف سازمانی و اهداف فردی را پُر می‌کند و به‌عنوان یک استراتژی الزامی و تسهیل‌کننده فرایند بازخورد اثربخش، ضروری می‌نماید.

رهیافت‌ها و پیشنهادهای برگرفته از این پژوهش، بر ضرورت توجه به مؤلفه‌ها و ابعاد مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، به‌منظور غنی‌سازی بستر توسعه از طریق توجه به دیدگاه‌ها، شناسایی خواسته‌ها و رفع مشکلات موجود صحنه می‌گذارد. مطالعه حاضر از این نظر اهمیت دارد که در کانون‌های ارزیابی و توسعه، ارائه مدل بازخورد اثربخش و به‌خصوص ایجاد چارچوبی کلی، به انجام بهینه بازخورد اثربخش و اجرای عدالت با هدف بیشترین توسعه در افراد، کمک بسیاری خواهد کرد. پژوهشگر با شناسایی و درک بازخورددهندگان از پدیده بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، تلاش می‌کند تا یافته‌های این پژوهش را در اختیار مدیران در سازمان‌ها و ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه قرار دهد و ایشان را به اهمیت این موضوع آگاه کند که ضعف در ارائه و دریافت بازخورد، موجب بروز ضعف در کانون‌های ارزیابی و توسعه و آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین بازخورددهندگان در کانون‌ها می‌شود. کاهش چشمگیر توسعه در بازخوردگیرندگان نیز از عواقب ناگوار این آشفتگی است و بیم آن می‌رود که این ضعف، طی سال‌های آتی مشکلات سازمان‌ها را تشدید کند. پژوهش حاضر کوششی در جهت پُر کردن خلأ پژوهشی مذکور است و پژوهشگر با چنین دیدگاهی، به دنبال «طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه» است. این کار از طریق توصیف و تفسیر علمی با حداکثر دقت و از چشم‌اندازی خاص انجام شده و در کنار آن، مدل مطلوبی در راستای فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای اجرایی شدن یا انجام بهینه‌تر شاخص‌های برخاسته از پژوهش ارائه شده است. شایان ذکر است که این الگو، از بازخورددهندگان در کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌دست آمده است. بر اساس آنچه بیان شد، این مهم که بازخورددهندگان بازخورد اثربخش را «چه چیزی» و «چگونه» تجربه کرده‌اند، از اهداف اصلی این پژوهش است.

مبانی نظری پژوهش

کانون ارزیابی و توسعه

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران که گاهی فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می‌شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد یا فرایند ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط گروه ارزیاب‌ها با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط، به‌منظور تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می‌شود. در این مرکز، ارزیاب‌ها با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیم‌های لازم را در خصوص گزینش، ارتقا یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان اتخاذ می‌کنند (بابایی، ۱۳۸۳). ثورنتون، راپ و هافمن^۱ (۲۰۰۴)، کانون ارزیابی را روش ارزیابی عملکرد، از طریق فن‌های ارزیابی متفاوتی که حداقل یکی از آن‌ها شبیه‌سازی باشد، تعریف می‌کنند (چن و ناکین^۲، ۲۰۰۶).

1. Thornton, Rupp & Hoffman
2. Chen & Naquin

به‌طور کلی کانون‌های ارزیابی فرصتی را در اختیار نامزدها قرار می‌دهد تا قابلیت‌ها و توانمندی‌های مرتبط با پُست و جایگاه سازمانی خود را نشان دهند. نتایج حاصل از این فرایند، نشان‌دهنده توان آینده نامزدها در اداره بهینه پُست مدنظر است. در واقع کانون ارزیابی از طریق شبیه‌سازی آینده، فرد را می‌سنجد (جونز^۱، ۲۰۰۲).

اوربچ، کراوس، سیگولاروف و ثورنتون^۲ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که هدف کانون ارزیابی، به‌کارگیری ابزارهای مؤثری برای انتخاب، ارتقای کارکنان، آسیب‌شناسی قوت‌ها و ضعف‌های ارزیابی‌شوندگان و توسعه شایستگی مدیریتی است. با توجه به توسعه آن در اواسط قرن گذشته، کانون ارزیابی رویکرد مهم شناخته شده‌ای در کلیه سازمان‌های دنیا محسوب می‌شود. کانون ارزیابی در مقایسه با سایر تکنیک‌ها، پُرهزینه و گران‌تر است؛ اما پایایی بیشتری دارد و اگر به‌خوبی توسعه یابد، به‌طور قانونی بسیار قابل دفاع است. با توجه به اهمیت این کانون‌ها، مطالعات کمتری در این زمینه در سازمان‌ها صورت گرفته است.

برای کانون ارزیابی توصیف‌های متعددی آورده شده است که ما در اینجا به برخی از این توصیف‌ها و تعاریف اشاره می‌کنیم. کانون ارزیابی مشارکت در تمرین و شبیه‌سازی چندگانه^۳ است که تیم ارزیابی آموزش‌دیده با مشاهده و ارزیابی عملکرد افراد در مقابل کارهای از پیش تعیین شده، در راه توسعه منابع انسانی گام برمی‌دارد (بالانتاین و پوا^۴، ۱۳۸۵). کانون ارزیابی از یک فرایند ارزشیابی بر مبنای ترکیب تمرین‌ها و شیوه‌ها که از تجزیه و تحلیل کارها صورت گرفته است، استفاده می‌کند تا رفتار افراد را ارزشیابی کند و یک پروفایل از قوت‌های افراد و نیازهای توسعه آن‌ها بر مبنای عملکردشان روی تمرین‌های ویژه به‌دست دهد (کریک و ویلیام^۵، ۱۹۹۹).

کانون ارزیابی یک روش ارزشیابی دانش و مهارت‌های افراد با استفاده از یک سری از تمرین‌ها یا فعالیت‌های از پیش تعیین شده برای به‌دست آوردن دامنه‌ای از پاسخ‌هاست. شروع این کار با یک تحلیل شغل دقیق است. شایستگی‌های کلیدی تعریف می‌شوند، سپس فعالیت‌ها توسعه می‌یابند. ارزیابی‌کنندگان برای مشاهده، ارزیابی و ضبط عملکرد ارزیابی‌شوندگان در طول این تمرین‌ها با استفاده از فرم‌های ساختاریافته بازخورد، تلاش می‌کنند. اغلب برای تکمیل مشاهدات ارزیابی از آزمون‌های استاندارد شده‌ای استفاده می‌شود. بعد از یک روز یا بیشتر پس از فعالیت‌ها، ارزیابان همدیگر را برای ارزیابی جمعی، از هر یک از افراد از طریق تسهیم اطلاعاتشان ملاقات می‌کنند. از طریق این فرایند، شایستگی‌های رایج افراد و پتانسیل آینده آن‌ها می‌تواند به‌شیوه معتبر و کنترل شده بروز کند (هوگ و اسوالد^۶، ۲۰۰۰).

بازخورد اثربخش

به‌گفته مک‌نامارا^۷ (۲۰۲۲) بازخورد درباره تغییرات مثبت است. وین و باتلر^۸ (۱۹۹۴) بیان کرد که بازخورد اطلاعاتی است که توسط یادگیرندگان استفاده می‌شود. ولوسکی، بوکس، گراسبرگر، ایوانز و ولفسون^۹ (۲۰۰۶) معتقدند که بازخورد وضعیتی است که در خصوص رفتار استاندارد به گیرنده منتقل می‌شود. به باور آرچر^{۱۰} (۲۰۱۰) بازخورد اطلاعاتی است که برای ترویج

1. Jones
2. Eurich, Krause, Cigularov & Thornton
3. Multi Simulation
4. Ballantyne & Pova
5. Crick and William
6. Hough & Oswald
7. McNamara
8. Winne & Butler
9. Voloski, Boex, Grasberger, Evans & Wolfson
10. Archer

توسعه مثبت و مطلوب استفاده می‌شود. در زمینه در حال تغییر آموزش، ما بازخورد را به‌عنوان بررسی پتانسیل یادگیری فراگیران و استفاده از آن برای دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای تعریف می‌کنیم. منظور از ادغام بازخورد در فرایندهای یادگیری، توسعه و تحول خود و گروه و استفاده از آن برای بهبود فرایند یادگیری و توسعه و خودیادگیری است. سیستم بازخوردی که به‌طور علمی طراحی و اجرا شده است، خودآموزی و بلوغ یادگیری را توسعه می‌دهد و مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر را در فراگیران تقویت می‌کند.

در بسیاری از موقعیت‌های یادگیری، بازخورد منفی خطرناک‌تر از عدم بازخورد است؛ زیرا یادگیری بیشتر فراگیران را مسدود می‌کند و در نتیجه، باعث ناامیدی، تضعیف روحیه و دلسردی و ترس از یادگیری می‌شود (اوبو^۱، ۲۰۲۲).

استفاده از واژه اثربخش در ارتباط با بازخورد، به این موضوع مرتبط است که بازخورد باید مناسب، به‌موقع (موری^۲، ۲۰۰۴) و متناسب با نیازهای موقعیتی باشد (نایت، یورک و توماس^۳، ۲۰۰۴). معنای به‌کار رفته برای مناسب، نیز گسترده است و شامل مواردی همچون کافی بودن (هلمز و نیکسون^۴، ۲۰۰۳)، متناسب بودن با جنسیت (نمت نجات^۵، ۱۹۹۹) و چهره‌به‌چهره بودن (هیبرت^۶، ۲۰۰۳) است. بازخورد باید به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و تشویق، با جهت‌گیری به‌سمت اهداف یادگیری دیده شود. همچنین بازخورد باید به فراگیرنده نشان دهد که چگونه می‌تواند با توجه به کار آینده، خود را توسعه دهد (نایت^۷، ۲۰۰۳). از آنجایی که بازخورد برای رشد کارکنان ضروری است، جهت را برای وی فراهم می‌کند و به تقویت اعتمادبه‌نفس، افزایش انگیزه و سطح حرمت به خود، در کارکنان کمک می‌کند (بیگلی^۸، ۲۰۰۳)؛ از این رو تأثیر بازخورد اثربخش را فراتر از فرایند آموزش و یادگیری دانسته‌اند.

از سوی دیگر، چنانچه بازخورد به کارکنان ارائه نشود، آن‌ها ممکن است خود را با کارکنان باتجربه‌تر یا کارکنان توانمند مقایسه کنند که این امر می‌تواند در سطح حرمت به خود کارکنان، اثری منفی بگذارد. در صورتی که بازخورد داده نشود، اشتباه‌ها بدون اصلاح باقی می‌ماند، عملکرد به‌خوبی تقویت نمی‌شود، شایستگی به‌دست نمی‌آید و به‌تبع آن احساس سرگستگی و سردرگمی در کارکنان ایجاد خواهد شد (بینستاک، کاتز و کاکس^۹، ۲۰۰۷). به همین دلیل است که کارکنان انتظار دارند بازخورد ارائه شده به آن‌ها، سریع، به‌موقع و کامل - سازنده، حمایتی و اساسی - خاص، هدفمند و فردی و سازگار باشد.

بازخورد عامل محوری برای توسعه یادگیری دانشجویان و کارکنان است. این درحالی است که شواهد نشان می‌دهد که کارکردهای بازخورد با این هدف هم‌راستا نیستند. بسیاری از تحقیقات در اروپا و استرالیا نشان می‌دهند که بازخورد، یکی از مهم‌ترین تجارب منفی دانشجویان است و در برخی دیگر مشخص شده که کارکنان در مقایسه با دانشجویان نظر مساعدتری به بازخورد دارند (کارلس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۱) و همین شواهد نشان‌دهنده لزوم تحقیقات بیشتر در این حوزه است. چالش اثربخش بودن بازخورد در تحقیقات زیادی در کانون توجه قرار گرفته است.

1. Oboe
2. Mory
3. Knight, Yorke & Thomas
4. Holmes & Nixon
5. Nemeth - Nejat
6. Hibbert
7. Knight
8. Begley
9. Bienstock, Katz & Cox
10. Carless et al

بازخورد اثربخش حاصل از مباحثه میان مدیر و کارمند، باعث می‌شود که درک مشترکی از شرایطی که باید بهبود یابد (به‌عنوان هدف ارائه بازخورد)، میان آن‌ها ایجاد شود. همچنین وجود درک مشترک میان مدیر و کارمند در راستای چگونگی اجرا شدن بازخورد نیز امری ضروری است (اورسموند، مری و ریلینگ^۱، ۲۰۰۵). پریرا، باروس و المیدا^۲ (۲۰۱۶) به شناسایی شرایطی پرداخته‌اند که در آن بازخورد بر یادگیری تأثیر می‌گذارد؛ آن‌ها معتقدند بازخورد باید منظم، دقیق، به‌موقع، مناسب و با تمرکز روی روند یادگیری و عملکرد کارکنان باشد. بازخورد مؤثر باید هدف و استاندارد روشن داشته باشد و برای آینده حرفه‌ای کارکنان مفید باشد.

اما چه نوع از بازخورد همتایان اثرهای مثبتی در یادگیری کارکنان دارد؟ تحقیقات نشان داده‌اند که بازخورد تشریحی و کیفیت‌محور، در مقایسه با بازخورد کمی، در افزایش کیفیت فعالیت کارکنان نقش مهم‌تری دارد (چنگ، لیانگ و تسای^۳، ۲۰۱۵). اثربخشی بازخورد ممکن است به‌دلیل مختلفی همچون بخش‌بندی و تقسیم‌بندی دوره‌های درسی، وظایف کمتر، سیاست‌های سازمان که هدف آن‌ها ضرورتاً اندازه‌گیری موفقیت کارکنان به‌جای بهبود مستمر یادگیری آن‌هاست یا حجم کاری و شیوه‌های ارزیابی مورد استفاده، به‌خطر بیفتد (پریرا و همکاران، ۲۰۱۶).

بازخورد اثربخش، به‌جای تمرکز بر نگرش یا ویژگی شخصیتی، به اقدام‌های خاصی پاسخ می‌دهد که در روند انجام یک کار یا در بخشی از یک فرایند اتفاق می‌افتد. حمله کردن به استعداد و توانایی‌های افراد، پس‌زمینه آموزشی او، ویژگی‌های فیزیکی یا پس‌زمینه قومی او، بازخورد مفیدی نیست و در موارد شدید، ممکن است فرد سازمان شما را ترک کند (پورتنر^۴، ۱۹۹۶). بازخورد با کیفیت بالا و به‌موقع، هم به شکل سازنده و هم به شکل جامع، جزء مهمی برای افزایش یادگیری مؤثر کارکنان و توسعه روابط محکم بین مدیر و کارمند است. استفاده از بازخورد مؤثر، می‌تواند کارمند را به شناخت خود برساند و چارچوبی را برای نتایج خوب فراهم کند (مک‌کارتی^۵، ۲۰۱۵).

بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه

بازخورد در مدیریت منابع انسانی، ابزاری قدرتمند برای بازخورد توسعه‌ای به هر یک از کارکنان است. نتیجه‌ای که از بازخورد دریافت می‌شود، اغلب تحت عنوان گزارشی به فرد بازخورد داده می‌شود تا نیازهای آموزشی و توسعه‌ای را شناسایی کند و برای رفع آن برنامه‌ریزی لازم را صورت دهد (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵). تغییر رفتاری مثبت و افزایش خودآگاهی، تنها خروجی استفاده از بازخورد اثربخش نیست. کلوگه و دنیس^۶ (۱۹۹۶) اثرهای بازخورد را بر افزایش عملکرد بررسی کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که استفاده از بازخورد اثربخش عملکرد فردی و سازمانی را به‌طور ملموسی افزایش می‌دهد. البته آن‌ها در حدود یک سوم موارد، مشاهده کردند که استفاده از این نوع بازخورد، موجب کاهش در عملکرد شده است (ماتسون و ایوانز^۷، ۲۰۰۱).

1. Orsmond, Merry & Reiling
2. Pereira, Barros & Almeida
3. Cheng et al.
4. Portner
5. Maccarti
6. Kluge and Dennis
7. Mattson and Evans

به‌طور معمول، میان داده‌های بازخورد و تمرین‌های شبیه‌سازی شده تناسب معقولی دیده می‌شود. البته در مواقعی داده‌های شبیه‌سازی بر شواهد فعلی مشاهده‌گران آموزش‌دیده متکی هستند. در واقع با اشاره به اینکه استفاده از کانون توسعه‌ای برای سنجش مهارت‌ها و شایستگی‌های مشاغلی که مدام تغییر می‌کنند، اهمیت زیادی دارد، بر محدودیت‌های بازخورد تأکید می‌کند. از نگاه ما، این دلایل نشان می‌دهد که بازخورد، هرگز نمی‌تواند جایگزین کانون توسعه‌ای شود (بالانتاین و پوا، ۱۹۹۵).

گزارش نهایی، خروجی اصلی کانون ارزیابی و توسعه است و بازخورد اثربخش نیز فرایندی است که کانون ارزیابی و توسعه با کمک آن به هدفش دست می‌یابد. در اکثر موارد، هدف از ارائه بازخورد، تسهیل توسعه شخصی شرکت‌کننده است؛ بنابراین بازخورد باید بخشی از کانون ارزیابی باشد، حتی اگر کانون، تنها به‌منظور پاسخ آری یا نه برای استخدام برگزار شده باشد؛ زیرا با عدم ارائه بازخورد به افراد موفق، فرصت توسعه ایشان را از دست می‌دهیم. در واقع، حتی ارائه بازخوردی کوتاه به افراد بیرونی ناموفق نیز سودمند است و برخی سازمان‌ها از این امر استقبال می‌کنند. وقتی کانون ارزیابی به‌منظور استخدام استفاده می‌شود، مثل استخدام کارشناسان یا انتخاب داخلی، ارائه سریع بازخورد اهمیت بسیاری دارد. این امر برای تصمیم ارتقا یا استخدام کاملاً بدیهی به نظر می‌آید.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ پیشینه تجربی پژوهش، روش اجرا و نقاط افتراق آن‌ها با پژوهش حاضر ارائه شده است.

جدول ۱. جدول پیشینه تجربی پژوهش

نام محقق و سال انتشار	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج تحقیق	نقاط افتراق با تحقیق حاضر
جوانبخت (۱۳۸۷)	آشنایی با ارزیابی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه برای توسعه رهبری و مدیریت و طراحی و استقرار آن در یک شرکت صنعتی داخلی	توصیفی - پیمایشی	توجه به مشتری و کیفیت خدمات و محصولات، ارتقای کارهای تیمی و فضای مشارکت در سازمان، شناسایی قابلیت‌های سازمان، خودارزیابی و اطلاع از نگرش دیگران به سازمان، و ضمن معرفی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، صحبت پیرامون چگونگی طراحی و پیاده سازی آن در بنگاه‌های کسب‌وکار	این پژوهش به آشنایی با ارزیابی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه برای توسعه رهبری و مدیریت می‌پردازد و همچنین طراحی و استقرار آن مدل بازخورد ۳۶۰ در یک شرکت صنعتی داخلی که با شرکت ملی نفت ایران متفاوت است.

نام محقق و سال انتشار	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج تحقیق	نقاط افتراق با تحقیق حاضر
وو، سیمز، راپ و گیبونز ^۱ (۲۰۰۸)	مشارکت توسعه در داخل و متعاقب مراکز ارزیابی توسعه: در نظر گرفتن مطلوبیت بازخورد و توافق خود ارزیابی کننده	کمی	هدف از این مطالعه بررسی عواملی بود که بر مشارکت رفتاری (به جای ادراکی) شرکت کنندگان در برنامه‌های DAC به دنبال بازخورد تأثیر می‌گذارد. داده‌ها نشان داد کسانی که بازخورد نامطلوب داشتند، به‌طور مداوم سطح تعامل کمتری را نسبت به افرادی که از نظر سه معیار تعامل بازخورد مطلوبی داشتند، نشان می‌دادند، اما سطح تعامل آن‌ها هنوز بیش از حد خنثی بود. برای مشارکت در بازخورد و تمرین مشارکت تا حدی که شرکت کنندگان خود را کمتر از ارزیاب، ارزیابی کنند، درگیری برنامه بالاتر بود.	این مطالعه نشان داد که تأثیرهای خودسازی و تقویت خود در پاسخ شرکت کنندگان به بازخورد DAC نقش دارند که ماهیت دقیق‌تر و کیفی‌تری نسبت به بازخورد ارائه شده در مداخلات بازخورد چند منبع دارد. همچنین، رابطه مستقیمی بین ویژگی‌های بازخورد و درگیری رفتاری شرکت کنندگان برقرار شد. ما استدلال می‌کنیم که تعامل رفتاری مناسب‌ترین معیار برای تحقیقات DAC از این نوع است.
گودمن و همکاران (۲۰۱۱)	خواص بازخورد، پردازش اطلاعات و انتقال آموزش	کمی	نتایج مطالعات از این استدلال حمایت می‌کند که ویژگی بازخورد بر پردازش اطلاعات صریح تأثیر می‌گذارد که تأثیرات متمایزی بر یادگیری قوانین برای انجام وظیفه در شرایط کاری مطلوب و نامطلوب دارد. اطلاعات نشان داد، کسانی که راهنمایی بالا را دریافت می‌کنند، کمتر به پردازش اطلاعات متکی هستند.	این تحقیق به صورت کمی انجام شده و به فاکتورهایی اشاره کرده است که با بازخورد می‌توان آن‌ها را بهبود بخشید و استفاده‌هایی که می‌توان از بازخورد در جهت توسعه امور استفاده کرد؛ اما اشاره‌ای به عوامل پذیرش بازخورد و هموار کردن راه پذیرش بازخورد اشاره‌ای نکرده است.

نام محقق و سال انتشار	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج تحقیق	نقاط افتراق با تحقیق حاضر
بودریاس، برنود و پلونیه ^۱ (۲۰۱۴)	ادغام کاندیدها در ارزیابی بازخورد روان‌شناختی فردی	کمی	قصده انگیزشی کاندیدها برای اقدام به بازخورد IPA متغیر محوری است که ادراک بازخورد و رفتارهای پس از بازخورد را به هم پیوند می‌دهد. پذیرش بازخورد به انگیزه کاندیدها برای اقدام بر اساس بازخورد و رفتارهای پس از بازخورد ارتباطی نداشت.	در این مقاله به بررسی تجربی یک مدل نظری از ادغام بازخورد داوطلبان در زمینه ارزیابی روان‌شناختی فردی (IPA) پرداخته می‌شود.
استفنز و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)	چگونه بازخورد در مورد رهبری بالقوه بر جاه‌طلبی، تعهد سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد.	کمی	اطلاعات درباره رهبری بالقوه بر جاه‌طلبی‌های بعدی به‌عنوان عملکرد خوب رهبران تأثیر می‌گذارد.	در تحقیق حاضر نتایج حاصل از دو مطالعه تجربی را گزارش می‌کنیم که بررسی می‌کنند چگونه بازخورد در مورد رهبری بالقوه بر جاه‌طلبی رهبری، تعهد سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد. بنابراین در تحقیق حاضر بینشی در مورد پیامدهای انگیزشی مرتبط با بازخورد در مورد پتانسیل رهبری افراد ارائه شده است.

روش پژوهش

فلسفه پژوهش تفسیرگرایی، رویکرد پژوهش استقرایی، راهبرد آن نظریه داده‌بنیاد (رویکرد برساخت‌گرای چارمز) و روش پژوهش کیفی انتخاب شده و روش گردآوری اطلاعات، استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته بوده است. بدین منظور، از جامعه پژوهشی که شامل ارزیاب‌ها، نخبگان یا مدیران منابع انسانی‌ای نمونه‌گیری نظری صورت گرفت که در کانون‌های ارزیابی و توسعه، به‌عنوان بازخورددهنده مسئولیت داشتند (برای مشاهده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه، جدول ۲ را مشاهده کنید). بر این مبنا با ۲۶ نفر از بازخورددهندگان مصاحبه شده است. به‌دلایل زیر در این پژوهش، از نسخه نظریه داده‌بنیاد چارمز استفاده شده است.

1. Boudrias, Bernaud & Plunier
2. Steffens et al.

نظریه داده‌بنیاد، یکی از روش‌های شناخته شده کیفی است که چارچوبی دقیق برای گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی ایجاد کرده است و به‌زعم گلیرز، نظریه داده‌بنیاد، در پی آن است که با تحلیل سیستماتیک داده‌ها به یک نظریه استقرایی در یک حوزه واقعی برسد. چارمز در عوض پذیرفتن مطالعه یک فرایند واحد یا طبقه محوری، چنانچه در رویکرد استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) شاهد بودیم، از نوعی نگاه ساخت‌گرایی اجتماعی حمایت می‌کند که مستلزم تأکید بر دنیاهای محلی متنوع، واقعیت‌های چندگانه و پیچیدگی‌های دنیاهای دیدگاه‌ها و اقدامات خاص است. نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرا طبق نظر چارمز^۲ (۲۰۰۶) متکی بر یک چهارضلعی و متشکل است از: رویکرد تفسیری به پژوهش کیفی با رهنمودهای منعطف؛ ایجاد نظریه‌ای که وابسته به دیدگاه پژوهشگر است؛ شناخت تجربه مدنظر جای گرفته و نهفته در شبکه‌ها، وضعیت‌ها و روابط؛ آشکار ساختن سلسله‌مراتب قدرت، ارتباطات و فرصت.

در این پژوهش برای ارزیابی کیفیت داده‌ها و نتایج پژوهش، از معیارهای اعتمادپذیری پژوهش کیفی گوبا و لینکلن^۳ (۱۹۸۹) (باورپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکا و قابلیت اعتماد) استفاده شده است. در این راستا مصاحبه‌شوندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. به‌منظور روایی محتوا، از خبرگان برای مصاحبه و نیز موضوعات کدگذاری و بازبینی توسط آن‌ها استفاده شد. به این منظور، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و آن‌ها درباره صحت و سقم آن‌ها اظهارنظر کردند و در صورت مغایرت، اصلاحات صورت گرفت. همچنین مواردی که مبهم بود، از طریق تماس تلفنی یا واتساپ شفاف‌سازی شد. در این پژوهش، تلاش بر این بوده است که از طولانی شدن زمان مصاحبه‌ها خودداری شود و از همه مصاحبه‌شوندگان سؤال‌های مشابه پرسیده شود. همچنین در خصوص فرایند انجام کار با چند خبره صحبت شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود. همچنین با ارائه نتایج و یافته‌های دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری افزایش یافت.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت مصاحبه‌شونده	تعداد	سابقه	تحصیلات
مدیر کانون	۳	۲۰ سال به بالا	مدیریت و صنایع
متخصصان ارائه بازخورد	۹	۱۵ تا ۲۰ سال	مدیریت و صنایع
ارزیاب	۱۰	۱۰ تا ۱۵ سال	مدیریت
روان‌شناس	۴	۵ تا ۱۰ سال	روان‌شناسی
مجموع	۲۶	-	

یافته‌های پژوهش

در این مرحله، پژوهشگر پس از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، شامل گروه ارائه‌کنندگان بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، به‌دسته‌بندی دسته‌های مفهومی و مقوله‌ها دارای وجوه معنایی مشترک و هم‌پوشانی یا تقلیل مفاهیم نابه‌جا و جلوگیری از کثرت موارد پرداخت. این کار به یافتن ۷ مقوله اصلی، همراه با ۱۶ مقوله فرعی و ۹۹ دسته مفهومی انجامید

1. Strauss and Corbyn

2. Charms

3 Guba and Lincoln

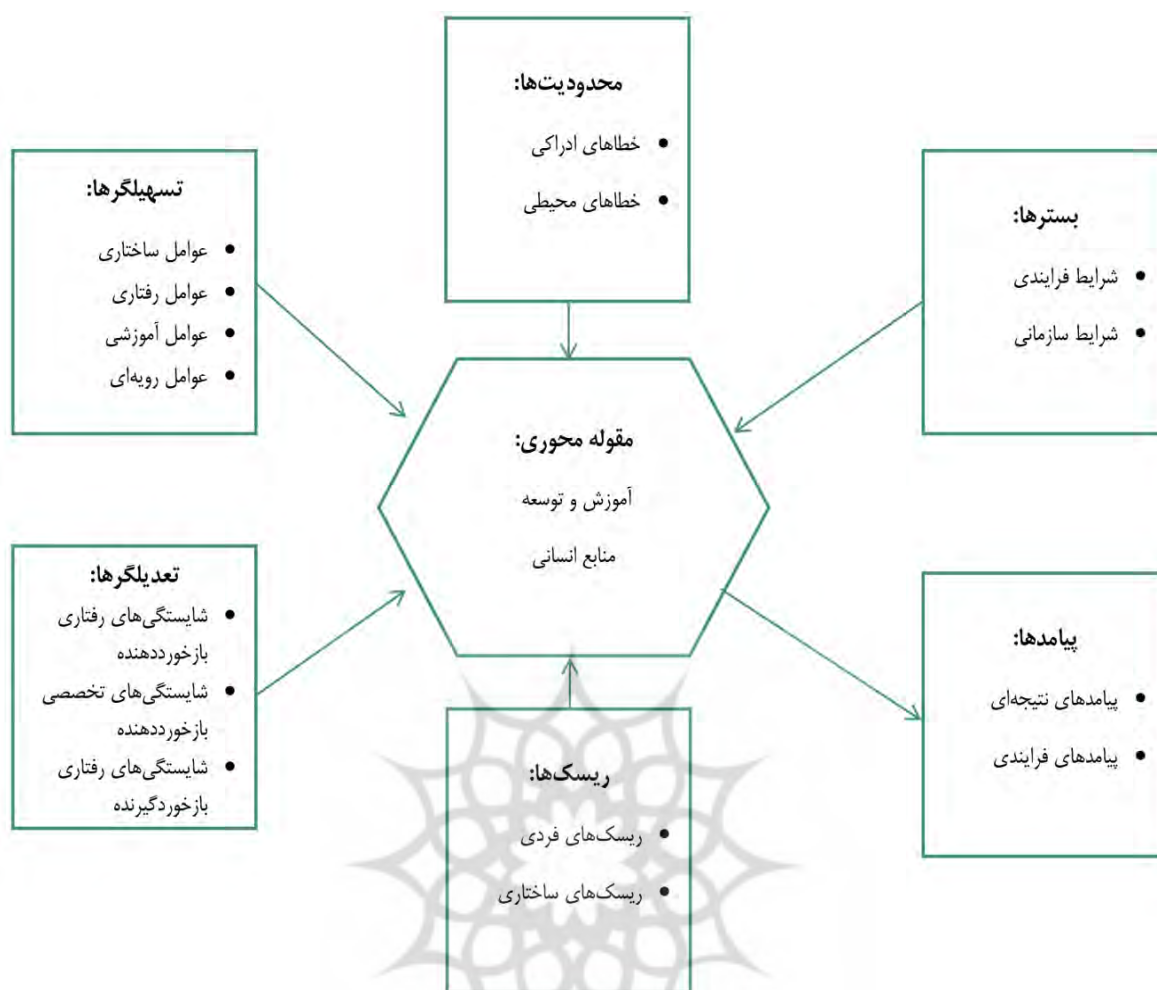
که در راستای سؤال پژوهش (مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران چیست؟) بود. در این مرحله با استفاده از رویکرد انتخابی، مفاهیمی که به‌طور برجسته‌ای توصیف‌کننده هر یک از دسته‌های مفهومی و مقوله فرعی بودند، در یک گروه قرار گرفتند. با توجه به معنی و ماهیت مفاهیم، مدل بازخورد اثربخش تعیین شد.

جدول ۳. کدگذاری متمرکز و مفاهیم مربوط به مقوله محوری بازخورد اثربخش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته مفهومی
مقوله محوری	توسعه	رشد و یادگیری
		آموزش
		مدیریت دانش
		برنامه توسعه فردی
تسهیلگرها	عوامل ساختاری	بازخورد مستمر
		بازخورد تعاملی
		بازخورد هدفمند
		بازخورد شواهدمحور
		بازخورد توجیهی
		بازخورد متعادل
		بازخورد اقتضایی
		بازخورد اختیاری
		طراحی مدل بازخورد مناسب
		طراحی مدل شایستگی مناسب
	عوامل رفتاری	بازخورد همدلانه
		بازخورد بی طرفانه
		بازخورد عادلانه
		بازخورد صمیمانه
		بازخورد اخلاق محور
		بازخورد صادقانه
		بازخورد مشارکتی
		بازخورد شفاف
		بازخورد مؤدبانه
		بازخورد حمایتی
		بازخورد منعطف
		بازخورد دلسوزانه
		بازخورد انگیزشی
	عوامل آموزشی	آموزش در بازخورد
		آموزش بازخورددهنده
		نیازسنجی در بازخورد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته مفهومی
	عوامل رویه‌ای	حضور متور در بازخورد
		بازخورد تلفیقی (کتبی و شفاهی)
		بازخورد انفرادی
		بازخورد مکتوب
		بازخورد روان
		بازخورد ساندویچی
		بازخورد به موقع
		مدیریت انفرادی جلسه بازخورد
		مدیریت اقتضایی جلسه بازخورد
		بازخورد حضوری
تعدیلگرها	شایستگی‌های رفتاری بازخورددهنده	جلب اعتماد در بازخورد
		ارتباط مؤثر در بازخورد
		رازداری در بازخورد
		شنود مؤثر بازخورددهنده
		شخصیت بازخورددهنده
		صبور بودن بازخورددهنده
		صراحت در بازخورددهنده
		با انرژی بودن بازخورددهنده
		منطق بازخورددهنده
		نیت مثبت بازخورددهنده
		مدیریت زمان بازخورددهنده
		تمرکز بازخورددهنده
		هوشیاری بازخورددهنده
		هوش هیجانی بازخورددهنده
	شایستگی‌های تخصصی بازخورددهنده	تخصص بازخورددهنده
		مقبولیت بازخورددهنده
		دانش روان‌شناسی در بازخورد
		آشنایی بازخورددهنده با صنعت
		تسلط بازخورددهنده
		مهارت پرسشگری بازخورددهنده
	شایستگی‌های رفتاری بازخوردگیرنده	شخصیت بازخوردگیرنده
		ظرفیت بازخوردگیرنده
		تمایل بازخوردگیرنده
بسترها	شرایط فرایندی	انتخاب بازخورددهنده مناسب
		تعیین زمان مناسب بازخورد
		نظم و انضباط در بازخورد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته مفهومی
		تعیین چارچوب بازخورد
		تعیین مراحل فرایند بازخورد
		مکان مناسب بازخورد
	شرایط سازمانی	حمایت مدیران ارشد
		تعهد مدیران در بازخورد
		بلوغ سازمانی
		فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا
		آگاهی در بازخورد
		شناخت در بازخورد
		بازه زمانی بازخورد
محدودیت‌ها	خطاهای ادراکی	هاله ای
		کلیشه ای
		اصرار در پذیرش بازخورد
		کلی‌گویی
		پیش‌داوری
		مقایسه‌ای
	خطاهای محیطی	هم ذات‌پنداری
		مدیریت استرس
		آرامش در بازخورد
		هزینه‌بر بودن بازخورد
ریسک‌ها	فردی	بازخورددهنده برون سازمانی
		بازخورددهنده درون سازمانی
		بازخورددهنده برون و درون سازمانی
	ساختاری	هم‌راستایی هدف و عمل
		بانک اطلاعاتی در بازخورد
		صحت کانون
پیامدها	نتیجه ای	بازخورد توسعه‌ای
		بازخورد کاربردی
		گزارش مناسب بازخورد
		رضایت بازخورددهنده
	فرایندی	ارتباط بازخورد و منابع انسانی
		ارتباط بازخورد و ارزیابی



شکل ۱. مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه

بر اساس مدل استخراج شده بازخورد اثربخش در شکل ۱، هفت مقوله اصلی شناسایی شد که هر یک از آن‌ها، چند مقوله فرعی به شرح ذیل را پوشش می‌دهد.

الف) مقوله‌های محوری

مقوله محوری در این مدل، آموزش و توسعه منابع انسانی است که از مقوله‌های فرعی زیر تشکیل شده است:

- **رشد و یادگیری:** بازخورد مناسب و خوب، به رشد و یادگیری فرد بازخوردگیرنده منجر خواهد شد.
- **آموزش:** بازخورد خوب و مناسب در سازمان، به ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان منجر خواهد شد.
- **مدیریت دانش:** بازخورد مناسب، به تسهیم دانش در سازمان و در نتیجه مدیریت دانش منجر خواهد شد.
- **برنامه توسعه فردی:** گاهی بازخورددهنده درباره هدف اطلاع کافی ندارد و این مسئله به خطا در بازخورد منجر خواهد شد؛ یعنی هم‌راستا نبودن هدف بازخوردگیرنده و برنامه توسعه فردی.

ب) تسهیلگرها

تسهیلگرها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل آموزشی و عوامل رویه‌ای تشکیل شده است. مقوله اصلی تسهیلگرها در ۴ مقوله فرعی و ۳۶ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **تسهیلگرهای ساختاری:** عوامل ساختاری از بازخورد مستمر، بازخورد تعاملی، بازخورد هدفمند، بازخورد شواهدمحور، بازخورد توجیهی، بازخورد متعادل، بازخورد اقتضایی، بازخورد اختیاری، طراحی مدل بازخورد مناسب و طراحی مدل شایستگی مناسب تشکیل شده است.
۲. **تسهیلگرهای رفتاری:** عوامل رفتاری از بازخورد همدلانه، بازخورد بی طرفانه، بازخورد عادلانه، بازخورد صمیمانه، بازخورد اخلاق محور، بازخورد صادقانه، بازخورد مشارکتی، بازخورد شفاف، بازخورد مؤدبانه، بازخورد حمایتی، بازخورد منعطف، بازخورد دلسوزانه، بازخورد انگیزشی تشکیل شده است.
۳. **تسهیلگرهای آموزشی:** عوامل آموزشی از آموزش در بازخورد، آموزش بازخورددهنده، نیازسنجی در بازخورد و حضور منتور در بازخورد تشکیل شده است.
۴. **تسهیلگرهای رویه‌ای:** عوامل رویه‌ای از بازخورد تلفیقی (کتبی و شفاهی)، بازخورد انفرادی، بازخورد مکتوب، بازخورد روان، بازخورد توجیهی، بازخورد ساندویچی، بازخورد به موقع، مدیریت انفرادی جلسه بازخورد، مدیریت تعاملی جلسه بازخورد، مدیریت اقتضایی جلسه بازخورد و بازخورد حضوری تشکیل شده است.

ج) تعدیلگرها

مقوله اصلی تعدیلگرها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از شایستگی‌های رفتاری بازخورددهنده، شایستگی‌های تخصصی بازخورددهنده و شایستگی‌های رفتاری بازخوردگیرنده تشکیل شده است. مقوله اصلی تعدیلگرها در ۳ مقوله فرعی و ۲۲ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **شایستگی‌های رفتاری بازخورددهنده:** شایستگی‌های رفتاری بازخورددهنده از جلب اعتماد در بازخورد، ارتباط مؤثر در بازخورد، رازداری در بازخورد، شنود مؤثر بازخورددهنده، شخصیت بازخورددهنده، صبور بودن بازخورددهنده، صراحت بازخورددهنده، با انرژی بودن بازخورددهنده، منطق بازخورددهنده، نیت مثبت بازخورددهنده، مدیریت زمان بازخورددهنده، تمرکز بازخورددهنده، هوشیاری بازخورددهنده و هوش هیجانی بازخورددهنده تشکیل شده است.
۲. **شایستگی‌های تخصصی بازخورددهنده:** شایستگی‌های تخصصی بازخورددهنده از تخصص بازخورددهنده، مقبولیت بازخورددهنده، دانش روان‌شناسی در بازخورد، آشنایی بازخورددهنده با صنعت، تسلط بازخورددهنده و مهارت پرسشگری بازخورددهنده تشکیل شده است.
۳. **شایستگی‌های رفتاری بازخوردگیرنده:** شایستگی‌های رفتاری بازخوردگیرنده، از شخصیت بازخوردگیرنده و ظرفیت بازخوردگیرنده تشکیل شده است.

(د) بسترها

مقوله اصلی بسترها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از شرایط فرایندی و شرایط سازمانی تشکیل شده است. مقوله اصلی بسترها در ۲ مقوله فرعی و ۱۱ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **بسترهای فرایندی:** شرایط فرایندی از انتخاب بازخورددهنده مناسب، تعیین زمان مناسب بازخورد، نظم و انضباط در بازخورد، تعیین چارچوب بازخورد و مکان مناسب بازخورد تشکیل شده است.
۲. **بسترهای سازمانی:** شرایط سازمانی از حمایت مدیران ارشد، بلوغ سازمانی، فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، آگاهی در بازخورد، شناخت در بازخورد و بازه زمانی بازخورد تشکیل شده است.

(ه) محدودیت‌ها

مقوله اصلی محدودیت‌ها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از خطاهای ادراکی و خطاهای محیطی تشکیل شده است. مقوله اصلی محدودیت‌ها در ۲ مقوله فرعی و ۱۲ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **خطاهای ادراکی:** خطاهای ادراکی از هاله‌ای، کلیشه‌ای، اصرار در پذیرش بازخورد، کلی‌گویی، پیش‌داوری، مقایسه‌ای و هم‌ذات‌پنداری تشکیل شده است.
۲. **خطاهای محیطی:** خطاهای محیطی از استرس در بازخورد، آرامش در بازخورد، هزینه‌بر بودن بازخورد، محیط مناسب در بازخورد و سن مناسب بازخورددهنده تشکیل شده است.

(و) ریسک‌ها

مقوله اصلی ریسک‌ها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از فردی و ساختاری تشکیل شده است. مقوله اصلی ریسک‌ها در ۲ مقوله فرعی و ۶ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **ریسک‌های فردی:** مقوله فرعی فردی از بازخورددهنده برون سازمانی، بازخورددهنده درون سازمانی و بازخورددهنده درون و برون سازمانی تشکیل شده است.
۲. **ریسک‌های ساختاری:** مقوله فرعی ساختاری از هم‌راستایی هدف و عمل، بانک اطلاعاتی در بازخورد و صحت کانون تشکیل شده است.

(ز) پیامدها

مقوله اصلی پیامدها مربوط به طراحی مدل بازخورد اثربخش، از نتیجه‌ای و فرایندی تشکیل شده است. مقوله اصلی پیامدها در ۲ مقوله فرعی و ۶ دسته مفهومی جای گرفته است که در ادامه توصیفات متنی مربوطه ارائه خواهد شد.

۱. **پیامدهای نتیجه‌ای:** مقوله فرعی نتیجه‌ای از بازخورد توسعه‌ای، بازخورد کاربردی، گزارش مناسب بازخورد و رضایت بازخورددهنده تشکیل شده است.
۲. **پیامدهای فرایندی:** مقوله فرعی فرایندی از ارتباط بازخورد و منابع انسانی و ارتباط بازخورد و ارزیابی تشکیل شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طراحی مدل بازخورد اثربخش، برای توسعه نیروهای انسانی و سازمان‌های آن‌ها، آثار مثبت دو سویه فراوانی را به همراه دارد. این امر در شرایط کنونی که بسیاری از سازمان‌های سراسر جهان با بحران‌ها و مسائل مالی مواجهند، می‌تواند بسیار گره‌گشا باشد. مهم‌ترین فرایند در کانون‌های توسعه، بازخورد است که به کمک آن به اهدافشان دست می‌یابند. هدف پژوهش حاضر یا به‌طور کلی هدف از ارائه بازخورد، تسهیل فرایند توسعه فردی شرکت‌کننده و توسعه سازمانی است؛ از این رو بازخورد به‌عنوان بخشی از کانون ارزیابی محسوب می‌شود. حتی کانون با هدف استخدام، می‌بایست با اهداف آن هماهنگ باشد. شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی و توسعه، حق دارند از نتایج ارزیابی‌ها آگاه شوند. آن‌ها باید در خصوص عملکرد خود در کانون ارزیابی یا توسعه‌ای بازخورد بگیرند و از توصیه‌های آن مطلع شوند؛ از این‌رو در یک کانون ارزیابی و توسعه، ارائه بازخورد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و آغاز فرایندی مهم تلقی می‌شود، نه پایان فرایند. در واقع، نشست ارائه بازخورد را می‌توان هم به‌عنوان آغاز و هم به‌عنوان پایان نگریست. آغاز به این معنا که از اطلاعات ارزیابی، باید به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری صحیح استفاده شود و پایان بدین منظور که بازخورد، حاصل همه فعالیت‌هایی است که برای توسعه، اجرا و راه‌اندازی کانون ارزیابی انجام شده است.

در پژوهش حاضر، پژوهشگر با اتخاذ روش کیفی و به‌کارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد، رویکرد برساخت‌گرای چارمز و با تکیه بر مصاحبه با خبرگان بازخورد در کانون‌های ارزیابی و توسعه، تجارب خود، به طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه پرداخته است.

به‌طور کلی کانون‌های ارزیابی و توسعه، در ارائه بازخورد اثربخش در سازمان‌ها راهی بسیار پُرفراز و نشیب دارند. کانون‌های ارزیابی و توسعه، به‌منزله ایفاکننده نقش اساسی در فرایند بازخورد اثربخش، می‌بایست به کنترل یا رفع عوامل بازدارنده بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه اهتمام ورزند. در این راستا باید خط‌مشی‌های مناسبی برای کنترل حضور خبرگان و متخصصان و همچنین طراحی مدل شایستگی مناسب در کانون‌های ارزیابی و توسعه تدوین شود. همچنین انتخاب بازخورددهندگان، باید با دقت بیشتری انجام شود و زمینه لازم برای شایسته‌گماری فراهم آید.

در ارتباط با مؤثر واقع شدن بازخورد ارائه شده هدف ذکر این نکته ضروری است که اگر در یک کانون ارزیابی، ابعاد به‌درستی انتخاب و تمرین‌ها کامل و کافی طراحی شده باشند و همچنین، ارزیابان رفتارها را به‌دقت مشاهده، طبقه‌بندی و قضاوت کنند، می‌توان انتظار داشت که نشست‌های ارائه بازخورد نیز مؤثر باشد. در پژوهش حاضر، طبق نظر پژوهشگر «طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه»، مشتمل بر هفت مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی آن، به‌شرح شکل ۱ استخراج شد.

وجه اشتراک این بخش‌ها توسعه افراد بازخوردگیرنده است که بازخورددهندگان در این محیط سازمانی بایستی آن‌ها را بشناسند و برای کار و فعالیت در کانون‌های ارزیابی و توسعه از آن‌ها استفاده کنند. از دید مشارکت‌کنندگان که بازخورددهندگان و ارزیاب‌ها یا همان ارائه‌دهندگان بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه بودند، مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، شامل سه خوشه‌بندی اصلی است: مقوله محوری، بسترها و پیامدها که هر یک از خوشه‌ها نیز به سهم خود، مقوله‌های فرعی و اصلی‌ای را پوشش می‌دهند.

مقوله محوری، دربرگیرنده کلیه مفاهیم جزئی‌تر پژوهش است و در واقع، کلیه نظرهای بازخورد اثربخش مصاحبه‌شوندگان پژوهش را پوشش می‌دهد و پژوهشگر را از مقوله‌های اصلی و فرعی به مقوله محوری می‌رساند. ماهیت مقوله محوری طراحی مدل بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، توسعه است. کانون ارزیابی با رویکرد توسعه، فرایندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغلی که در آن فعالیت می‌کند و جهت‌گیری‌هایی که سازمان دارد، در کانون توسعه ارزیابی می‌شود؛ بدین صورت که برنامه توسعه فردی (IDP) متناسب با توانایی، دانش و مهارت وی، در قالب گزارش بازخورد به شرکت‌کننده ارائه می‌شود که این گزارش بازخورد، شامل دوره و کارگاه آموزشی، دوره‌های بازآموزی، ارتقای ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی است. اگر بازخورد موجب بهبود عملکرد شود، هم برای سازمان و هم برای افراد مفید واقع می‌شود. بازخورد همچنین در توسعه نگرش و رفتار کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند (هتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷).

در مطالعه مجتبی جوانبخت (۱۳۸۷) که با عنوان «آشنایی با ارزیابی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه برای توسعه رهبری و مدیریت و طراحی و استقرار آن در یک شرکت صنعتی داخلی» صورت گرفته، بر توسعه در سطح مدیریت و رهبری سازمان تأکید شده است. جوانبخت در این پژوهش به توجه به مشتری و کیفیت خدمات و محصولات، ارتقای کارهای تیمی و فضای مشارکت در سازمان، شناسایی قابلیت‌های سازمان، خودارزیابی و اطلاع از نگرش دیگران به سازمان اشاره می‌کند و ضمن معرفی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، در خصوص چگونگی طراحی و پیاده‌سازی آن در بنگاه‌های کسب‌وکار توضیح می‌دهد؛ در صورتی که در پژوهش حاضر، علاوه بر توسعه در سطح مدیریت و رهبری سازمان، توسعه سازمانی و توسعه فردی نیز مدنظر قرار گرفته و تمایز پژوهش حاضر با پژوهش جوانبخت است.

نتایج مطالعات گودمن و همکاران (۲۰۱۱) نیز از این استدلال حمایت می‌کند که ویژگی بازخورد بر پردازش اطلاعات صریح تأثیر می‌گذارد و روی یادگیری قوانین برای انجام وظیفه در شرایط کاری مطلوب و نامطلوب، تأثیرهای متمایزی دارد و در نهایت، به توسعه فرد و سازمان منجر می‌شود.

الیور، هاوسدورف، لیونز و کانلون^۲ (۲۰۱۴)، بر وضعیت به تصویر کشیده شده توسط ایفاگر نقش در نشان دادن رفتار و عملکردش در تمرین‌های شبیه‌سازی شده بین فردی، در جهت پاسخ‌گویی به درخواست‌های اجتماعی تأکید شده است. در سطح کاربردی نیز، راهنمایی‌هایی مبتنی بر شواهد با ارزش، برای توسعه شبیه‌سازی‌های بین فردی ارائه شده است که وجه اشتراکی با پژوهش حاضر، از نظر توسعه بین فردی و توسعه فرد و سازمان دارد.

در نهایت، هتی و تیمپرلی (۲۰۰۷) مدلی از بازخورد برای تقویت یادگیری، بر اساس روش سیستماتیک پیشنهاد دادند که تمامی شواهد پژوهش‌های مهم مرتبط را شناسایی، ارزیابی، انتخاب و ترکیب کرده است. نتایج آن‌ها در برخی از مؤلفه‌ها، از جمله زمان بازخورد و تأثیرهای بازخوردهای مثبت و منفی با پژوهش حاضر هم‌سو است؛ اما در جنبه‌هایی نیز با این پژوهش تفاوت دارد. برای مثال، در پژوهش حاضر، مدل طراحی شده از بازخورد اثربخش با مقوله محوری توسعه ارائه شده است.

1. Hetty & Timperley

2. Oliver, Hausdorf, Lievens & Conlon

در این پژوهش کوشش شد تا بر اساس توصیف و تفسیر پدیده شاخص‌های بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه، ضمن طراحی مدلی در این زمینه، این شاخص‌ها از زوایا و ابعاد گوناگونی تفسیر شود تا از این رهگذر، در زمینه توسعه سرمایه انسانی و توسعه سازمان و همچنین، بهبود توان علمی خبرگان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ترسیم شده، گام‌های اساسی برداشته شود. استفاده از مدل این پژوهش می‌تواند فرایند طراحی و بسط بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه را در سطح کلان فرهنگ‌سازی کند. در سطح سازمان‌ها نیز می‌توان این مدل را با سهولت بیشتری عملیاتی کرد و موجب توسعه در حوزه نظری در سطح بین‌المللی شد. ارزش افزوده این مطالعه را می‌توان آگاهی و تسهیل فرایند بازخورد اثربخش در کانون‌های ارزیابی و توسعه در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و رویه‌های مدل ارائه شده دانست.

در پایان، بر اساس پژوهش انجام شده، سیاست‌هایی که پیشنهاد می‌شود که عبارت‌اند از:

- چگونگی تأثیر بازخورد اثربخش در رفتار و عملکرد آتی افراد و پیش‌بینی رفتار آینده بازخوردگیرنده، بررسی شود و سیاست‌گذاران حوزه آموزش به بازخورد اثربخش، به مثابه ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و توسعه سازمان با هدف هزینه پایین و بازدهی بالا، توجه کنند.
- برنامه‌ریزی موضوع مربوطه با توجه به فرهنگ و ظرفیت هر واحد در سازمان‌ها انجام شود. در این زمینه کارگروه تخصصی برای نظارت بر کارایی و اثربخشی بازخورد در کانون‌های ارزیابی و توسعه بسیار اهمیت دارد.
- به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، برای کاوش عمیق‌تر و دستاوردهای تجربی غنی‌تر، پژوهش‌هایی در قلمرو جغرافیایی خاص به منظور ارائه رهنمودهایی برای سیاست‌گذاران حوزه آموزش و توسعه انجام شود.
- مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، عدم دسترسی به خبرگان برای انجام مصاحبه بود.
- در انتها پیشنهادها کاربردی به منظور اثربخشی بیشتر بازخورد در کانون‌های ارزیابی و توسعه ارائه شده است:
- استمرار و تعیین بازه‌های زمانی مشخص، برای بازخورد دادن به افراد، به اثربخشی بازخورد منجر خواهد شد.
- تعیین هدف برای بازخوردها بسیار اثربخش است؛ برای نمونه، کانون‌هایی که با هدف توسعه شکل گرفته‌اند، به‌طور مسلم استمرار دارند که به خروجی مطلوبی منجر خواهد شد.
- صحبت کردن با شواهد و مصادیق رفتاری، پذیرش فرد را افزایش می‌دهد و فرد را متقاعد می‌کند و باعث می‌شود که درگیر کلیات نشویم.
- طراحی مناسب و دقیق مدل شایستگی و فرایند کانون نیز به بازخورد اثربخش منجر می‌شود. چنانچه مشخص شود که چه مدلی، توسط چه کسی با چه ابزاری، به چه فردی داده شود، نشان می‌دهد که مدل بازخورد به‌درستی طراحی شده است.
- رعایت اخلاق حرفه‌ای از طرف بازخورددهنده در جلسه بازخورد، به اثربخشی بازخورد منجر خواهد شد.
- بازخورد بهتر است که واقعی و ملموس و دست‌یافتنی باشد. بیان شفاف و صادقانه نقاط بهبودپذیر در جلسه بازخورد، به اثربخشی بازخورد منجر خواهد شد.
- آموزش دادن به افراد بازخورد گیرنده و زمینه‌سازی قبل از ارائه بازخورد، به اثربخشی فرایند بازخورد منجر می‌شود.

- بازخورد انفرادی اثربخش‌تر از بازخورد گروهی و تیمی است؛ زیرا با حضور شخص سوم، ممکن است فرد در پذیرش بازخورد مقاومت کند. بازخورد به صورت انفرادی بهتر از گروهی یا تیمی است؛ زیرا توسعه فردی، بر اساس قوت‌ها و ضعف‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها و استانداردهای زندگی فرد انجام می‌شود؛ اما در تیم، بر اساس شایستگی‌های کلی و مدل شایستگی عمومی سازمان و استراتژی سازمان، بازخورد به گروهی از افراد داده می‌شود.
- هر چقدر زمان ارائه بازخورد نزدیک به اجرای کانون باشد، به اثربخشی آن منجر خواهد شد. یک ماه زمان مناسبی است.

تدوین برنامه‌های توسعه‌ای برای هر فرد با توجه به شرایط و نیاز فرد و همچنین، ارائه دفترچه خودتأملی به فرد بازخورد گیرنده، قبل از ارائه بازخورد، به اثربخشی کل این فرایند منجر خواهد شد.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، علی (۱۳۸۵). *مدیران آینده* (چاپ دوم، تهران)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بابایی، محمدعلی (۱۳۸۳). طراحی کانون ارزیابی مدیران. *ماهنامه تدبیر*، ۱۵ (۱۴۵)، ۱۲-۱۶.
- جوانبخت، مجتبی (۱۳۸۷). آشنایی با ارزیابی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه برای توسعه رهبری و مدیریت و طراحی و استقرار آن در یک شرکت صنعتی داخلی. *نشریه صنعت لاستیک ایران*، ۵۲ (۵۲)، ۲۵۴-۲۶۹.

References

- Abol-Alai, B. & Ghaffari, A. (2006). *Future Managers*. (2th ed.). Tehran, Industrial Management Organization. (in Persian)
- Anseel, F. & Brutus, S. (2019). Checking in? A dyadic and dynamic perspective on feedback conversations. In Steelman, L. and Williams, J.R. (Eds), *Feedback at Work*, Springer, Cham, pp. 29-51.
- Archer, J. C. (2010). State of the Science in Health Professional Education: Effective Feedback, *Medical Education*, 44(1), 101-108.
- Babaei, M.A. (2004). Design of a Managers' Evaluation Center. *Tadbir*, 15(145), 12-16.
- Ballantyne, I. & Povah, N. (1995). *Assessment and development centres*. Aldershot: Gower.
- Bienstock, J. L., Katz, N. T. & Cox, S. M. (2007). To the point: Medical education reviews—Providing feedback. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 196(6), 508-513.
- Bigley, G. A. (2003). Self-esteem and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/job.177>
- Boudrias, J.S., Bernaud, J.L. & Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 341-359. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0016>

- Breil, S. M., Lievens, F., Forthmann, B. & Back, M. D. (2023). Interpersonal behavior in assessment center role-play exercises: Investigating structure, consistency, and effectiveness. *Personnel Psychology*, 76(3), 759–795. <https://doi.org/10.1111/peps.12507>
- Carless, D., Salter, D., Yang, M. & Lam, J. (2011). Developing sustainable feedback practices. *Studies in higher education*, 36(4), 395-407.
- Carrick, P. & Williams, R. (1999). Development centres: A review of assumptions. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 77–92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00084.x>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, London: Sage publication ltd.
- Chen, H. C. & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment, *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 265-282.
- Cheng, X., Liang, J.C. & Tsai, C.C. (2015). Examining the role of feedback messages in undergraduate students' writing performance during an online peer assessment activity. *Computers & Education*, 88, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.04.001>
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K. & Thornton III, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387-407.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>
- Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and feedback: Making performance review work*. Pearson Education.
- Gallo, J. R., & Steelman, L. A. (2019). Using a training intervention to improve the feedback environment. *Feedback at work*, 163-174.
- Goodman, J. S., Wood, R. E. & Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.01.001>
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback*. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81-112.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2003). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/17554251311305676>
- Hibbert, B. (2003). Face-to-face communication in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/job.177>

- Highhouse, S. & Nolan, K. P. (2012). One history of the assessment center. In D. J. R. Jackson, C. E. Lance & B. J. Hoffman (Eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 25–44). Routledge.
- Hough, L. M. & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future—Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.631>
- Javanbakht, M. (2008). Familiarity with the evaluation of the 360-degree feedback model for leadership and management development and its design and implementation in a domestic industrial company. *Iranian Rubber Industry Journal*, 52, 254–269. (in Persian)
- Jiang, Z. & Qu, Y. (2023). Leader favorable feedback and withdrawal behavior: a moderated mediation model of gratitude and leader-member exchange. *Personnel Review*, 52(4), 972–991. doi: 10.1108/pr-04-2021-0228
- Jones, R. G. (2002). Assessment centers: What's new? *Public Personnel Management*, 31(2), 131–142. <https://doi.org/10.1177/009102600203100204>
- Katz, I. M., Moughan, C. M. & Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100986.
- Kleinmann, M. & Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 349–372. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955>
- Kluge, A. N. & Dennis, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Knight, P. (2003). *Assessment for learning in higher education*. Routledge.
- Knight, P., Yorke, M. & Thomas, S. (2004). *Embedding employability into the curriculum*. Learning and Employability Series One. The Higher Education Academy.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2017). Feedback environment, work motivation, and employee outcomes: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 618–634. <https://doi.org/10.1002/job.2155>
- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C. & Lueke, S. B. (2017). Performance management: A marriage between practice and science – just say 'I do'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, 155–213. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035005>
- Li, Z., Ma, C., Zhang, X. & Guo, Q. (2022). Full of energy – the relationship between supervisor developmental feedback and task performance: a conservation of resources perspective. *Personnel Review*, 52(5), 1614–1631. doi: 10.1108/pr-03-2021-0138.
- Lievens, F. (2009). Assessment centres: A tale about dimensions, exercises, and dancing bears. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 102–121. <https://doi.org/10.1080/13594320802058997>
- London, M. (2015). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, Routledge, New York.

- Macnamara, N. (2022). *Practice Guide: Coaching and Mentoring – The Art of Giving Feedback, Centre for Excellence in Therapeutic Care: Sydney NSW* (2nd Edition).
- Mathson, I. & Evans, M. (2001). Management Sevelopment in Action: A Development Center Approac. *Selection and Development Review*, 17(2).
- McCarthy, J. (2015). Evaluating written, audio and video feedback in higher education summative assessment tasks. *Issues in Educational Research*, 25(2), 153–169. <https://www.iier.org.au/iier25/mccarthy.html>
- Mertens, S., Schollaert, E. & Anseel, F. (2021). How much feedback do employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3–4), 326–335. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12352>
- Mory, R. (2004). Feedback research revisited. *Review of Educational Research*, 74(4), 507–522. <https://doi.org/10.3102/00346543074004507>
- Nemet-Nejat, K. (1999). *Daily life in ancient Mesopotamia*. Greenwood Press.
- Obo, E.R. (2022). The Role of Feedback in the Learning Process of Learners. *Journal of Educational Studies*, 4(1), 5-30.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F. & Conlon, P. (2016). Interpersonal dynamics in assessment center exercises: Effects of role player portrayed disposition. *Journal of Management*, 42(7), 1992-2017.
- Orsmond, P., Merry, S. & Reiling, K. (2005). Biology students' utilization of tutors' formative feedback: A qualitative interview study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(4), 369–386. <https://doi.org/10.1080/02602930500099177>
- Peng, J.C. & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: the mediating effect of leader-member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 802-820. doi: 10.1108/lodj-10-2014-0207.
- Pereira, D., Barros, A. & Almeida, L. (2016). Effectiveness and relevance of feedback in higher education: A study of undergraduate students. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(6), 1–14. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1077083>
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I. & Nederveen Pieterse, A. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637–647. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.001>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Tatjana Mamula, N., Nenad, P. & Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Article in Quality - Access to Success*, 21(177), 3-8.
- Thornton, III, G. C., Rupp, D. E. & Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. Routledge.

- Veloski, J., Boex, J., R., Grasberger, M., J., Evans, A. & Wolfson, D. B. (2006). Systematic Review of the Literature on Assessment, Feedback and Physicians' Clinical Performance: BEME Guide No. 7, *Medical Teacher*, 28(2), 117-128.
- Winne, P. & Butler, D. (1994). Learner Cognition in Learning from Teaching, In T Husen & T. Postlewaite (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (2nd ed., pp. 5738-5775), Oxford UK: Pergamon.
- Woo, S. E., Sims, C. S., Rupp, D. E. & Gibbons, A. M. (2008). Development engagement within and following developmental assessment centers: Considering feedback favorability and self-assessor agreement. *Personnel Psychology*, 61(4), 727-759.
- Xu, Q., Chen, S., Wang, J., & Suhadolc, S. (2021). Characteristics and effectiveness of teacher feedback on online business English oral presentations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30(6), 631-641. doi: 10.1007/s40299-021-00595-5

