Balkh International Journal of Social Science

ISSN – P 3136 -9472 E: 3136- 9480
Vol. 1 NO.2 2025
URL: https://bjss.ba.edu.af/index.php/bjss

نقش بازخورد بر رضایت شغلی کارمندان (مطالعه موردی: پوهنتون بلخ)

The Role of Feedback on Employees' Job Satisfaction (Case Study: Balkh University)

AUTHOR: Mohammad Yama Dastagir Qaderi[1]

Teaching Assistant, Department of Public Administration, Pubic Policy &Administration , Balkh University ,Mazar -e- Sharif, Afghanistan.

Received: 20/2/2026 **Accepted: 7/6/2026** **Published: 02/8/2026**

ABSTRACT

Feedback is widely recognized as an effective managerial tool for enhancing employee motivation and job satisfaction. This study was conducted to examine the role of feedback in enhancing the job satisfaction of employees at Balkh University. The research employed a quantitative approach using a descriptive–analytical design. Data were collected through a structured questionnaire, and statistical analyses were carried out using SPSS. The descriptive findings indicated that the mean score for feedback was 13.62 (SD = 3.83), while the mean score for job satisfaction was 15.27 (SD = 4.85), suggesting a moderate to relatively high level for both variables. The results of the correlation analysis revealed a positive and statistically significant relationship between feedback and job satisfaction ($r = 0.532$, $p < 0.001$). Furthermore, regression analysis demonstrated that feedback accounted for 28.3% of the variance in job satisfaction. These findings indicate that timely, constructive, and supportive feedback can enhance employees' sense of value, motivation, and organizational commitment, thereby contributing to higher levels of job satisfaction and improved organizational performance.

[1]. Email: yama.dq51@gmail.com
Orcid iD: 0009-0004-2717-0664

Keywords:Employee Performance, Feedback, Job Satisfaction; Human Resource Management, Motivation.

چکیده

بازخورد به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر مدیریتی در ارتقای انگیزش و رضایت شغلی کارکنان شناخته می‌شود. این تحقیق با هدف بررسی نقش بازخورد بر رضایت شغلی کارمندان پوهنتون بلخ انجام شده است. تحقیق با رویکرد کمی، روش توصیفی–تحلیلی انجام یافته، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی محقق ساخت استفاده شده استفاده شده و تحلیل داده‌ها توسط ابزار SPSS انجام شده است. یافته‌های توصیفی نشان داد که میانگین امتیاز بازخورد ۱۳,٦۲ با انحراف معیار ۳,۸۳ و میانگین رضایت شغلی ۱۵,۲۷ با انحراف معیار ٤,۸۵ بوده که بیانگر سطح متوسط رو به بالای متغیرها است. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که میان بازخورد و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار (r=0.532, $p<0.001$) وجود دارد. هم‌چنان نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که بازخورد توانسته است ۲۸,۳ درصد از تغییرات رضایت شغلی را تبیین نماید. با درک از نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه گیری نمود که بازخورد به‌موقع، سازنده و حمایتی می‌تواند احساس ارزشمندی، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان را تقویت نموده و به بهبود رضایت شغلی و کارایی سازمانی منجر گردد.

کلمات کلیدی: انگیزش؛ بازخورد؛ رضایت شغلی؛ عملکرد کارکنان؛ مدیریت منابع انسانی.

1.مقدمه

اَلْحَمْدُ للهِ رَبِّ العَالَمِینَ وَالصَّلاَةُ وَالسَّلاَمُ عَلی سَیدِالْمُرْسَلِینَ وَعَلَی اٰلِهِ وَصَحْبِهِ اَجْمَعِینَ.

در دنیای پویای امروز، نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی هر سازمان تلقی می‌شود و رضایت شغلی آن‌ها نقشی کلیدی در بهبود بهره‌وری و کارایی سازمانی دارد. از جمله عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارمندان، بازخورد سازمانی است که نقش اساسی در هدایت، انگیزش و رشد کارکنان ایفا می‌کند رابینز(۲۰۱۹) و لوندون، بازخورد را چنین تعریف نموده اند: بازخورد فرآیندی است که طی آن اطلاعاتی درباره عملکرد فرد به او ارائه می‌شود؛ تا از نتایج رفتار خود آگاه شده و در صورت نیاز، آن را اصلاح یا تقویت کند لوندون (۲۰۰۳). بازخورد می‌تواند مثبت یا منفی، رسمی یا غیررسمی و از سوی مدیر، همکار یا حتی مشتری ارائه گردد . هم‌چنان بازخورد مناسب و به‌موقع می‌تواند میزان آگاهی فرد از عملکرد خود را افزایش داده، زمینه رشد حرفه‌ای، اعتماد به نفس و تعلق سازمانی را فراهم سازد و در نهایت منجر به رضایت شغلی بالاتر گردد (سعادت، ۱۳۹۸). در ادامه بازخورد نه تنها به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان یک فرآیند ارتباطی، بستری برای ایجاد درک متقابل میان کارکنان و مدیران ایجاد می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که در محیط‌هایی که بازخورد مستمر، شفاف و سازنده ارائه می‌شود، کارکنان احساس ارزشمندی، احترام و حمایت بیشتری دارند؛ و این امر مستقیماً بر رضایت شغلی آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد (استون و هین، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، نبود بازخورد یا ارائه آن به‌صورت نادرست می‌تواند منجر به ابهام نقش، استرس شغلی، بی‌انگیزگی و نارضایتی شود

(رحمان‌سرشت، ۱۳۹۷). این در حالیست که سازمان‌هایی که فرهنگ بازخورد را نهادینه کرده‌اند، نه تنها شاهد رضایت بیشتر شغلی در میان کارکنان خود هستند، بلکه به سطوح بالاتری از نوآوری، تعهد سازمانی و بهره‌وری دست یافته‌اند (لوندون، ۲۰۰۳).

در پیوند به رضایت شغلی صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن بیان می‌دارند؛ رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن (درویش، ۱۳۸٦، ص ۱۱۹). هم‌چنان رضایت شغلی موضوع مهمی در مبحث حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان به شمار می‌رود و بی توجهی به آن در بلند مدت سیستم اجتماعی سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصیان، کاهش حس مسئولیت پذیری و در نهایت ترک خدمت می‌شود (محسن پور، ناوی پور احمدی، ۱۳۸۴، ص ٦۹۰). از این رو بررسی نقش بازخورد در رضایت شغلی به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی توسعه منابع انسانی، از اهمیت بالایی برخوردار است. این مقاله با مرور منابع معتبر داخلی و خارجی، به تبیین این رابطه پرداخته و تلاش می‌کند دیدگاه‌های نظری و تحقیقی مرتبط را گردآوری و تحلیل نماید.

بازخورد عبارت از توصیف دقیق اطلاعات مفید درباره عمل یا رفتار یک فرد یا گروه (یا مرتبط با فرد و گروه) که می‌تواند باعث تنظیم، بهبود اعمال و رفتار فعلی و آینده شود. بازخورد یکی از مفاهیم بنیادی در مدیریت، روان‌شناسی سازمانی و آموزش است که نقش کلیدی در بهبود عملکرد، یادگیری، انگیزش و رضایت افراد ایفا می‌کند. در ساده‌ترین تعریف، بازخورد به اطلاعاتی اطلاق می‌شود که فرد در مورد کیفیت یا نحوه انجام عملکرد خود دریافت می‌کند. این اطلاعات می‌تواند به شکل کلامی یا غیرکلامی، رسمی یا غیررسمی، مثبت یا منفی، از سوی مافوق، همکار یا حتی مشتریان ارائه شود (لوندون، ۲۰۰۳). در سازمان‌ها، بازخورد ابزار مؤثر برای هدایت رفتار کارکنان، اصلاح اشتباهات و تقویت نقاط قوت محسوب می‌شود. بازخورد مناسب می‌تواند به درک بهتر نقش شغلی، ارتقاء حس شایستگی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کمک کند. در مقابل، نبود بازخورد یا ارائه آن به‌صورت مبهم، ناعادلانه یا صرفاً انتقادی می‌تواند منجر به ناامیدی، ابهام نقش، کاهش کارایی و نارضایتی شغلی گردد (روبینس، ۲۰۱۹). بازخورد نه‌تنها یک ابزار مدیریتی، بلکه فرآیند ارتباطی است که بر کیفیت روابط بین مدیر و کارکنان تأثیر می‌گذارد. هرچه این فرآیند صادقانه، منظم، و متناسب با ویژگی‌های فردی کارمند باشد، اثرگذاری آن بیشتر خواهد بود. از دیدگاه نظریه‌های انگیزشی مانند نظریه تقویت اسکینر یا نظریه انتظار وروم، بازخورد به عنوان یک محرک یا تقویت‌کننده رفتار تلقی می‌شود که نقش مهمی در تداوم یا تغییر عملکرد افراد دارد (وروم، ۱۹٦۴). در سال‌های اخیر، سازمان‌های پیشرو تلاش کرده‌اند فرهنگ بازخورد مؤثر را در میان کارکنان و مدیران نهادینه سازند تا از این طریق نه‌تنها عملکرد افراد را بهبود بخشند، بلکه رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت روانی نیروی انسانی را نیز ارتقا دهند.

بازخورد یکی از اجزای اساسی یادگیری و آموزش است. در علوم مختلف از لحاظ تاریخی پیشینه طولانی دارد؛ و در نوشته‌های سقراط و دیگر طبیبان معروف یونان مورد بحث قرار گرفته است. سه

مفهوم در این خصوص وجود دارد، تعریف بازخورد به عنوان اطلاعات، واکنش در برگیرنده اطلاعات و چرخه‌ای که مشتمل بر هر دو بخش اطلاعات و واکنش است. بازخورد یک نقد عینی و آگاهانه و بدون قضاوت از عملکرد است؛ که با هدف بهبود مهارت‌ها به دو صورت، تقویت کننده و اصلاح کننده صورت می گیرد. بازخورد مناسب یادگیرنده را از میزان پیشرفتش و نیازهای یادگیری برای بهبود عملکردش آگاه می‌کند. بازخورد به معنی اطلاعات ویژه در خصوص مقایسه عملکرد مشاهده شده فرد و عملکرد معیاری است و با هدف بهبود عملکرد ارایه می شود. بازخورد می تواند رسمی یا غیررسمی، کلامی، شفاهی و نوشتاری باشد، بدین سبب بخش جدایی ناپذیر فرایند یادگیری است.

رضایت شغلی موضوع مهمی در مبحث حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان به شمار می رود و بی توجهی به آن در بلند مدت سیستم اجتماعی سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصیان، کاهش حس مسئولیت پذیری و در نهایت ترک خدمت می‌شود (محسن پور، ناوی پور احمدی، ۱۳۸۴، ص ٦٩٠). صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می گویند: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغلش و جنبه های گوناگون آن (درویش، ۱۳۸٦، ص ۱۱۹). به عبارت دیگر رضایت شغلی یک واکنش احساسی به کار شرایط فیزیکی و اجتماعی محیط کار است که باعث می‌شود فرد بگوید از شغل خود رضایت دارد یا ندارد. در واقع نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود را رضایت شغلی می‌گویند. رضایت شغلی عامل مهمی در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان محسوب می‌گردد. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف مانند درآمد جایگاه اجتماعی و شرایط محیط کار برای او دارند میزان معینی از رضایت شغلی را دارا خواهد بود (محمدی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱۳۳). رضایت شغلی، یک مفهوم چند وجهی است که شامل ابعاد درونی و بیرونی می‌باشد. منابع رضایت درونی به ویژگی‌های شخصیتی فرد بر می‌گردد مانند توانایی ابتکار عمل و برقراری ارتباط با سرپرستان که به آنها جنبه‌های کیفی شغل می گویند منابع رضایت بیرونی، اقتضایی و وابسته به شرایط محیطی هستند؛ مانند پرداخت ارتقاء و امنیت شغلی، رضایت شغلی بیانگر احساسات فرد نسبت به شغل او می‌باشد. زمانی که شغل فرد با ارزش‌ها و نیازهای او هماهنگ باشد و همچنین فرد به اهداف و فعالیت‌هایی که برای او اهمیت دارند دست یابد، میزان رضایت شغلی وی افزایش می‌یابد. رضایت شغلی می‌تواند ابعاد مختلفی داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که ممکن است یک کارمند از یک بُعد شغلی رضایت داشته باشد، اما از سایر ابعاد رضایت نداشته باشد. هم‌چنین، برای کارکنان، تمام ابعاد رضایت شغلی از اهمیت یکسان برخوردار نیست. علاوه بر این، رضایت شغلی در افراد و سازمان‌های مختلف متفاوت است (رابینز و جاج، ۲۰۱۹). ابعاد رضایت شغلی را شامل رضایت از توانمندسازی، رضایت از انجام شغل، رضایت از پرداخت، رضایت از گروه کاری، رضایت از امنیت شغلی و رضایت از امکانات کاری می دانند(براون و دیگران، ۱۳۹۳، ص ۱۳۵۲).

مطالعه تحقیق‌های صورت‌گرفته پیرامون بازخورد و رضایت شغلی، نشان می‌دهد که بازخورد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در نظام مدیریت منابع انسانی نقشی برازنده در افزایش رضایت شغلی ایفا

می‌کند. یافته‌های متعدد نشان داده‌اند؛ که کیفیت، کمیت و چگونگی ارائه بازخورد می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر مستقیم داشته باشد. لوندون، در تحقیقی گسترده بیان می‌کند که بازخورد زمانی مؤثر واقع می‌شود که هدفمند، سازنده و منطبق با انتظارات شغلی کارکنان باشد (لوندون، ۲۰۰۳). یافته‌های او نشان میدهد که بازخورد منظم و حمایتی باعث افزایش احساس خودکارآمدی و رضایت شغلی می‌شود. همچنین،(فیشر و همکاران، ۱۹۷۹) در مقاله کلاسیک خود درباره بازخورد، تأکید کردند که بازخورد مؤثر منجر به درک بهتر نقش، کاهش ابهام و ارتقاء انگیزش کارکنان می‌شود. در تحقیق دیگری، (لوری و استیلمن، ۲۰۰۴) دریافتند که درک کارکنان از بازخوردی که دریافت می‌کنند، ارتباط معنی‌داری با رضایت شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی دارد. در تحقیق آنان، افرادی که بازخوردهای واضح، عادلانه و قابل‌استفاده دریافت کرده بودند، سطح رضایت بالاتری از شغل خود گزارش دادند . تحقیق رحمان سرشت (۱۳۹۷) تحت عنوان «تأثیر بازخورد مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی» نشان داد که بین بازخورد مؤثر مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. او تأکید کرد که سبک ارائه بازخورد (سازنده یا انتقادی) زمان بندی و میزان تعامل مدیران در این فرایند، در ارتقاء یا کاهش رضایت کارکنان نقش مؤثری دارد. هم‌چنین، سیدی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای در میان معلمان مقطع متوسطه ، دریافت که بازخورد مثبت و منظم از سوی مدیران آموزشی، باعث افزایش رضایت شغلی، انگیزه تدریس و کاهش استرس شغلی می‌شود. یافته‌های او مؤید این نکته بودند که توجه به نیازهای روانی و احساسی کارکنان در ارائه بازخورد، نقشی کلیدی در رضایت آن‌ها دارد. در مجموع، مروری بر پیشینه تحقیق حاکی از آن است که بازخورد نه‌تنها یکی از ابزارهای ارتقاء عملکرد کارکنان است، بلکه به‌عنوان یک محرک روانی و اجتماعی، در افزایش رضایت شغلی میتواند تأثیرگذار باشد. این یافته‌ها، اهمیت بازخورد را در مدیریت منابع انسانی و روابط سازمانی برجسته می‌سازد.

2.مبانی نظری تحقیق

نقش بازخورد در چارچوب نظریه اسکینر: در چارچوب نظریه اسکینر، بازخورد نوعی تقویت محسوب می‌شود. نظریه تقویت یا نظریه یادگیری عملیاتی از مهم‌ترین نظریه‌های روان شناسی رفتاری است که توسط روان‌شناس مشهور آمریکایی بی. اف. اسکینر (B.F. Skinner) در دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. این نظریه بر این باور استوار است که رفتار انسان از طریق پیامدهایی که به دنبال دارد، شکل می‌گیرد؛ به این معنا که اگر یک رفتار با پیامد مثبت همراه شود، احتمال تکرار آن رفتار افزایش می‌یابد و اگر با پیامد منفی همراه باشد یا نادیده گرفته شود، احتمال تکرار آن کاهش می‌یابد (اسکینر، ۱۹۵۳).

الف) تقویت مثبت: هنگامی رخ می‌دهد که پس از یک رفتار مطلوب، پیامدی خوشایند به فرد داده شود؛ مثلاً تحسین، تشویق، پاداش یا بازخورد مثبت. این نوع تقویت باعث افزایش احتمال تکرار آن رفتار در آینده می‌شود.

ب) تقویت منفی: به معنای حذف یا کاهش یک عامل ناخوشایند پس از انجام رفتار مطلوب است. برای مثال، وقتی کارمند به‌موقع وظایف خود را انجام می‌دهد و در نتیجه از بازخواست یا سرزنش نجات می‌یابد، این عمل باعث می‌شود او رفتار درست خود را ادامه دهد.

ج) تنبیه: در این حالت، پس از انجام یک رفتار نامطلوب، پیامد ناخوشایندی اعمال می‌شود. هدف از تنبیه، کاهش یا حذف آن رفتار است. البته اسکینر تأکید دارد که تنبیه، در مقایسه با تقویت، اثربخشی کمتری دارد و ممکن است پیامدهای منفی مثل خشم یا ترس در پی داشته باشد.

د) خاموشی: خاموشی زمانی رخ می‌دهد که تقویت از یک رفتار حذف شود؛ مثلاً اگر کارمند تلاش کند و بازخوردی نگیرد، ممکن است با گذشت زمان انگیزه خود را از دست دهد و رفتار مطلوب را ترک کند.

کاربرد نظریه وروم در رابطه با بازخورد و رضایت شغلی: نظریه انتظار وروم می‌تواند به‌خوبی نقش بازخورد را در شکل‌گیری انگیزش و در نهایت رضایت شغلی توضیح دهد. در این چارچوب، بازخورد سازنده و دقیق، مؤلفه "انتظار" را تقویت می‌کند، زیرا کارمند درمی‌یابد که تلاش او قابل مشاهده و اندازه‌گیری است و می‌تواند منجر به موفقیت شود (روبینس ، ۲۰۱۹). بازخورد به‌موقع و مرتبط با عملکرد، مؤلفه "ابزارمندی" را تقویت می‌کند، چراکه کارمند احساس می‌کند سازمان نسبت به عملکرد او حساس است و پاداش در انتظارش است. وقتی بازخورد با شناخت نیازهای فردی همراه باشد، مؤلفه "ارزش" نیز فعال می‌شود، زیرا فرد احساس می‌کند که پاداش یا پیامد مورد نظرش ارزشمند است. اگر بازخورد به‌درستی طراحی و اجرا شود، هر سه مؤلفه انگیزشی تقویت شده و در نتیجه، انگیزش درونی فرد افزایش یافته و رضایت شغلی ارتقا می‌یابد. برعکس، نبود یا بی‌کیفیت بودن بازخورد می‌تواند موجب تضعیف باور فرد به عدالت و بی‌اثربودن تلاش‌هایش شده و در نهایت منجر به نارضایتی شغلی گردد.

نظریه دو عاملی هرزبرگ. فردریک هرزبرگ و همکارانش در سال ۱۹۵۹ تیوری نیازها را توسعه دادند و آن را تیوری دو عاملی با تیوری انگیزش بهداشت نامیدند. هرزبرگ برای ارایهٔ تیوری دو عاملی خود مطالعه ای روی حدود ۲۰۰ نفر حسابدار و مهندس شاغل در مؤسساتی واقع در محدودهٔ پترزبورگ پنسیلوانیا انجام داد. همان طور که در شکل (۱) دیده میشود هرزبرگ پاسخ افراد را در یکی از شانزده گروه یا مقوله قرار داد. هرزبرگ بر این باور بود که رابطه فرد با یک کار یک رابطهٔ اصولی است و نگرش فرد نسبت به کار را میتوان بر اساس میزان موفقیت یا شکست وی تعیین کرد هرزبرگ همواره این پرسش را مطرح می ساخت؛ افراد از شغل خود چه میخواهند؟ او از افراد میخواست که به تفصیل شرح دهند که در چه موقعیتهایی شغل خود را خوب، یا بد دانسته اند. سپس پاسخ آنها را فهرست و گروه بندی کرد. هرزبرگ بر اساس این پاسخ‌های طبقه بندی شده به این نتیجه رسید که پاسخ هایی که در آن افراد شغل خود را خوب، یا عالی میدانستند در مقایسه با پاسخهایی که افراد طی آن درباره ی شغل خود احساس ناخوشایند داشتند تفاوتهای زیادی دارد همان طور که شکل (۱) نشان میدهد برخی از این ویژگی ها با رضایت شغلی ارتباط داشتند و برخی دیگر موجب نارضایتی فرد از

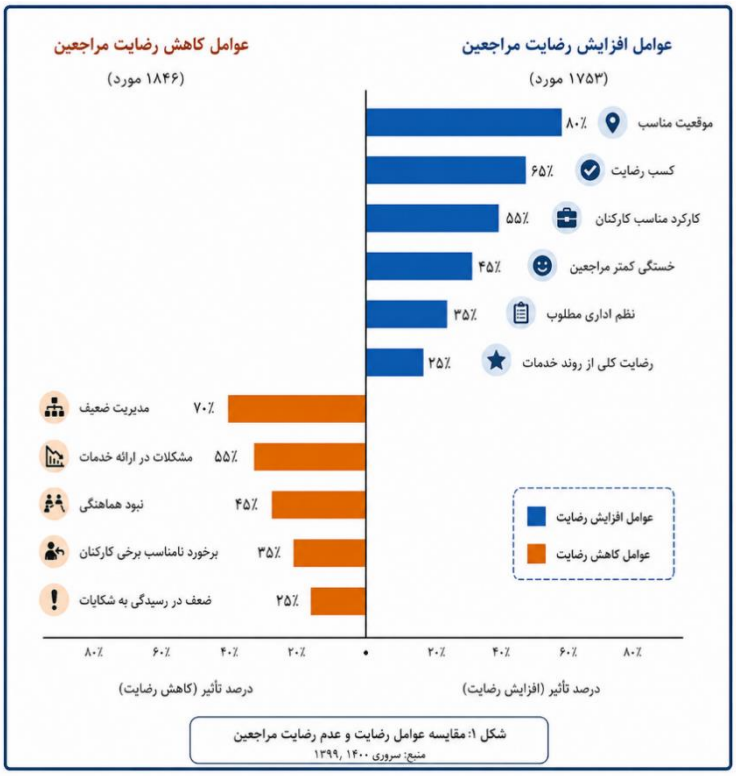
کار می شدند. عوامل باطنی، مثل کسب موفقیت کسب شهرت و نوع کار یا مسؤولیت و پیشرفت با رضایت شغلی ارتباط داشتند. کسانی که کار خود را خوب میدانستند تمایل داشتند که این عوامل را به خود نسبت دهند. از سوی دیگر کسانیکه در پاسخ از شغل خود ابراز نارضایتی می‌نمودند، عوامل خارجی مثل سیاست سازمان، شیوهٔ مدیریت، سرپرستی روابط بین افراد و شرایط کاری مطرح می نمودند.

هرزبرگ می گوید داده ها بیانگر این است که رضایت عکس نارضایتی نیست چون به صورت سابقه و در گذشته مردم بر این باور بودن با حفظ ویژگیهایی که موجب نارضایتی میشوند نمی توان الزاماً رضایت شغلی را تضمین کرد هرزبرگ میگوید یافته‌های او وجود یک طیف دوگانه را نشان می دهد. نقطهٔ مقابل رضایت نبود؛ رضایت و نقطهٔ مقابل نارضایتی نبودن نارضایتی است. از دیدگاه هرزبرگ عواملی که موجب رضایت شغلی میشوند از عواملی که موجب نارضایتی شغلی می شوند از بین برد. احتمالاً میتواند موجب تسکین و آرامش کارکنان را فراهم آورد، ولی الزاماً موجب تحریک و انگیزش آنان نخواهد شد. این مدیر میتواند افراد را آرامش دهد؛ ولی نمی تواند آنان را تحریک کند. در نتیجه هرزبرگ این ویژگی‌ها سیاست و مدیریت سازمان سرپرستی، روابط بین افراد شرایط کاری و حقوق را عوامل صحت یا نگهدارنده نامید وقتی این ویژگی‌ها به میزان کافی وجود داشته باشد افراد ناراضی نخواهند شد ولی این به مفهوم رضایت آنان هم نمی باشد. اگر ما بخواهیم موجبات انگیزش افراد را در سازمان فراهم آوریم که باید بر موفقیت شهرت، مسؤولیت و رشد تاکید کنیم. این ها ویژگی‌هایی هستند که موجب پاداش باطنی کارکنان میشوند. هرزبرگ رضایت شغلی را مربوط به محتوای شغل خود شغل و نارضایتی را به محیط شغل مربوط دانسته است. نظریه ی دو عاملی درباره ی رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی میکنند نارضایتی آنان به محیطی مربوط است که در آن کار می کنند. در مقابل وقتی افراد درباره ی کار خود احساس خوشنودی میکنند این خوشنودی به ماهیت کار مربوط می شود. هرسی و بلانچارد در این زمینه دو دسته نیاز ها را مطرح کرده اند. اولین دسته نیازها را عوامل بهداشتی (نگهدارنده) یا حافظ وضع موجود، نامیدند؛ زیرا این نیازها شرایط محیطی انسان را توصیف میکنند و وظیفه ی اصلی آنها ممانعت از نارضایتی شغلی است. دومین دسته را انگیزاننده (محرک نامیدند زیرا این نیازها موجب انگیزش افراد برای عمل کرد بهترمی شود (سروری،۱۳۹۹، ص ۲۹۱).

الف) عوامل صحی: عوامل صحی به نیازهای سطح پایین تر مربوط می‌شود و شامل؛ حقوق امنیت شغلی شرایط کاری مقام و منزلت دستمزد خط مشی های سازمان، کیفیت و روش‌های مدیریت کیفیت روابط بین همکاران مدیران وزیر دستان میباشد.

ب) عوامل انگیزاننده: عوامل انگیزاننده شامل موفقیت، قدردانی تشویق، مسؤولیت، پیشرفت رشد و توسعه، شناسایی و احترام میباشد. انگیزاننده‌ها به عنوان ارضا کننده ها نیز شناخته شده اند و درسطح عالی‌تر نیازها نمایان و به محتوای کار مربوط می‌شوند درک و فهم این نظریه برای مدیران بسیار مهم

است؛ زیرا رضایت ناشی از تأثیر عوامل برانگیزاننده است و نارضایتی مربوط به عوامل صحی است. (سروری، ۱۳۹۹، ص ۲۹۳).



شکل ۱: مقایسه عوامل رضایت و عدم رضایت شغلی هرزبرگ؛ منبع (سروری، ۱۳۹۹، ص ۲۹۴)

۳.روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا، توصیفی–تحلیلی با رویکرد کمی می‌باشد. طرح تحقیق از نوع همبستگی است؛ زیرا هدف اصلی آن بررسی رابطه و میزان تأثیر بازخورد بر رضایت شغلی کارمندان پوهنتون بلخ می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان پوهنتون بلخ تشکیل می‌دهد. با توجه به محدودیت دسترسی به تمام اعضای جامعه و رعایت اصل نمونه‌گیری در دسترس، همچنین با در نظر گرفتن معیارهای تحقیق‌های رفتاری در سطح سازمانی که نمونه‌ای حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد جامعه را برای تحلیل‌های رگرسیونی قابل قبول می‌دانند، تعداد ۸۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید که تمامی اشتراک‌کنندگان این تحقیق مرد بودند. از نظر سطح تحصیلات، اکثریت دارای مدرک لیسانس و پس از آن ماستر بودند که نشان‌دهنده سطح تحصیلی نسبتاً مناسب نمونه می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخت بود که در دو بخش تنظیم گردید: بخش نخست دارای هفت سوال بوده که شامل سؤالات مربوط به متغیر بازخورد و بخش دوم نیز داری هفت سوال بوده که شامل

سؤالات مرتبط با رضایت شغلی کارکنان میباشد. سوالات بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی شده‌اند. به‌منظور تأمین روایی ابزار، از روایی محتوایی استفاده شد و پرسشنامه پس از بررسی و تأیید چند تن از استادان حوزه مدیریت و امور کارکنان نهایی گردید. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0.822 سنجیده شد که نتایج نشان‌دهنده قابل قبول بودن هماهنگی درونی سؤالات بود. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌هایی مانند میانگین و انحراف معیار استفاده گردید تا وضعیت متغیرها مشخص شود. در بخش آمار استنباطی، برای بررسی رابطه بین بازخورد و رضایت شغلی از ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین میزان تأثیر بازخورد بر رضایت شغلی از تحلیل رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

٤.یافته‌های تحقیق

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از ۸۱ تن از کارمندان پوهنتون بلخ ارائه می‌گردد. یافته‌ها به‌صورت عینی و بدون تفسیر بیان شده‌اند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جدول ۱: توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	واحد
فارغ دوازده	۴	۴,۹
لیسانس	۵۴	٦٦,٧
ماستر	۲۳	۲۸,۴
مجموع	**۸۱**	**۱۰۰**

جدول (۱) نشان می‌دهد که از مجموع ۸۱ تن اشتراک‌کننده، ۴ تن (۴,۹ درصد) فارغ دوازده، ۵۴ تن (٦٦,٧ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۲۳ تن (۲۸,۴ درصد) دارای مدرک ماستر بوده‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک لیسانس می‌باشد.

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای بازخورد و رضایت شغلی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	تعداد(N)
بازخورد	۱۳,٦۱	۳,۸۳	۷	۲۵	۸۱
رضایت شغلی	۱۵,۲۷	۴,۸۵	۷	۳۳	۸۱

جدول (۲) نشان می‌دهد که میانگین نمره بازخورد ۱۳,٦۱ با انحراف معیار ۳,۸۳ و میانگین نمره رضایت شغلی ۱۵,۲۷ با انحراف معیار ۴,۸۵ می‌باشد. تعداد موارد معتبر در تحلیل برابر با ۸۱ تن بوده است.

نتایج همبستگی

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون بین بازخورد و رضایت شغلی

متغیرها		بازخورد		رضایت شغلی
بازخورد		۱		۰,۵۳۲
رضایت شغلی		۰,۵۳۲		۱
سطح معناداری(Sig)		_		۰,۰۰۰
تعداد(N)		۸۱		۸۱

بر اساس جدول (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین بازخورد و رضایت شغلی برابر با ۰,۵۳۲ به‌دست آمده است. سطح معناداری آزمون برابر با ۰,۰۰۰ می‌باشد که در سطح ۰,۰۵ معنادار است. تعداد نمونه مورد بررسی ۸۱ تن بوده است.

نتایج تحلیل رگرسیون

جدول ۴: خلاصه مدل رگرسیون

شاخص	مقدار
ضریب همبستگی(R)	۰,۵۳۲
ضریب تعیین(R^2)	۰,۲۸۳
ضریب تعیین تعدیل‌شده	۰,۲۷۴
خطای معیار برآورد	۴,۱۳۳
آمارهF	۳۱,۱۳۹
سطح معناداری	۰,۰۰۰

بر اساس جدول (۴)، ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰,۲۸۳ به‌دست آمده است که نشان می‌دهد ۲۸,۳ درصد تغییرات رضایت شغلی توسط بازخورد تبیین می‌شود. مقدار آماره F برابر با ۳۱,۱۳۹ بوده و سطح معناداری آن می‌باشد.

جدول ۵: ضرایب رگرسیون بازخورد بر رضایت شغلی

متغیر	ضریب غیرمعیاری(B)	خطای معیار	ضریب استاندارد (Beta)	مقدارt	سطح معناداری
مقدارثابت	٦,۱۱٦	۱,۷۰۴	—	۳,۵۹۰	۰,۰۰۱
بازخورد	۰,٦۷۲	۰,۱۲۰	۰,۵۳۲	۵,۵۸۰	۰,۰۰

جدول (۵) نشان می‌دهد که ضریب غیرمعیاری بازخورد برابر با ۰,٦۷۲ است. مقدار t برابر با ۵,۵۸۰ بوده و سطح معناداری آن ۰,۰۰۰ می‌باشد که در سطح ۰,۰۵ معنادار است.

نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که بین بازخورد و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد و مدل رگرسیون از نظر آماری معنادار است.

۵.مناقشه

هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش بازخورد بر رضایت شغلی کارمندان پوهنتون بلخ بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که میان بازخورد و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد (r=0.532, p<0.001). این نتیجه به‌طور مستقیم با هدف و سؤال اصلی تحقیق همسو است و بیانگر آن است که هرچه میزان و کیفیت بازخورد در محیط کاری افزایش یابد، سطح رضایت شغلی کارکنان نیز به‌صورت قابل ملاحظه‌ای تقویت می‌شود. از نگاه علمی، ضریب همبستگی (۰,۵۳۲) نشان‌دهنده رابطه‌ای نسبتاً قوی و مستقیم است. این بدان معناست که بازخورد تنها یک عامل فرعی نیست، بلکه یکی از متغیرهای اثرگذار بر نگرش شغلی کارکنان محسوب می‌شود. سطح معناداری کمتر از (۰,۰۰۱) نیز نشان می‌دهد که این رابطه تصادفی نبوده و از پشتوانه آماری معتبر برخوردار است. از دیدگاه نظری، این یافته با نظریه دو عاملی فریدریک هرزبرگ همخوانی دارد؛ زیرا بازخورد مثبت و قدردانی از عملکرد، به‌عنوان عامل انگیزاننده، می‌تواند احساس ارزشمندی و رضایت را در فرد تقویت کند. همچنان این نتیجه با نظریه انتظار ویکتور اچ. وروم قابل تبیین است، زیرا بازخورد روشن، پیوند میان تلاش و نتیجه را برای کارکنان قابل درک می‌سازد. در مقایسه با تحقیق‌های پیشین، یافته‌های این تحقیق با نتایج مانوئل لوندن (۲۰۰۳) همسو است که محیط بازخورد حمایتی را عامل افزایش رضایت شغلی معرفی کرده است. همچنان نتایج با مطالعه استیلمن و همکاران (۲۰۰۴) مطابقت دارد که نشان دادند کیفیت بازخورد با نگرش‌های مثبت شغلی رابطهٔ مستقیم دارد. در سطح داخلی نیز یافته‌ها با نتایج تحقیقات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی و آموزشی که رابطهٔ مثبت میان تعامل مدیریتی و رضایت شغلی را گزارش کرده‌اند، هماهنگ است. با این حال، تفاوت اصلی تحقیق حاضر با بسیاری از مطالعات قبلی در بستر اجرایی آن است. بیشتر تحقیقات پیشین در سازمان‌های صنعتی یا آموزشی خارج از افغانستان انجام شده‌اند، در حالی‌که این مطالعه در محیط یک نهاد تحصیلات عالی در افغانستان صورت گرفته است. شرایط فرهنگی، ساختار اداری و شیوه‌های مدیریتی در این بستر می‌تواند بر نحوه دریافت و اثرگذاری بازخورد تأثیر بگذارد. بنابراین، یافته‌های تحقیق حاضر ضمن تأیید نتایج بین‌المللی، ارزش بومی‌سازی دانش مدیریت منابع انسانی را نیز برجسته می‌سازد. در مجموع، نتایج این تحقیق جایگاه بازخورد را به‌عنوان یک ابزار مدیریتی مؤثر در ارتقای رضایت شغلی تقویت می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اگر مدیران پوهنتون‌ها بازخورد را به‌صورت منظم، عادلانه و سازنده ارائه کنند، می‌توانند سطح انگیزش و رضایت کارمندان را به‌طور معنادار افزایش دهند. این امر نه‌تنها بر نگرش فردی کارکنان، بلکه بر کارایی و اثربخشی کلی سازمان نیز تأثیر مثبت خواهد داشت.

6.نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مانند کاهش انگیزش نیروی کار، فرسودگی شغلی و ترک خدمت مواجه هستند. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بازخورد مؤثر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای رضایت شغلی کارکنان نقش تعیین‌کننده دارد. داده‌های آماری

حاصل از تحلیل SPSS نشان داد که بین بازخورد و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، طوری که همبستگی پیرسون برابر با (۰,۵۳۲) و با سطح معنی‌داری(p = ۰,۰۰۰) است.

این نتیجه بیانگر آن است که افزایش کیفیت بازخورد می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را به شکل قابل توجهی ارتقا دهد. در تحلیل رگرسیونی نیز مشاهده شد که بازخورد نقش پیش‌بینی‌کننده مهمی برای رضایت شغلی دارد. مقدار R^2 برابر با (۰,۲۸۳) نشان می‌دهد که حدود (۲۸,۳) درصد تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط بازخورد توضیح داده می‌شود. همچنین، ضرایب رگرسیون (B = 0.672، Beta = 0.532، t = 5.580، p = 0.000) تأکید می‌کنند که هر واحد افزایش در بازخورد کارکنان به طور میانگین (۰,۶۷۲) واحد افزایش در رضایت شغلی آن‌ها ایجاد می‌کند. این نتایج آماری نشان می‌دهد که بازخورد نه تنها یک ابزار اندازه‌گیری عملکرد است، بلکه یک محرک انگیزشی و یادگیری‌محور محسوب می‌شود.

تحلیل‌های توصیفی نیز نشان داد که میانگین امتیاز بازخورد کارکنان برابر (۱۳,۶۲) با انحراف معیار (۳,۸۳) و میانگین رضایت شغلی برابر (۱۵,۲۷) با انحراف معیار (۴,۸۵) است، که بیانگر پراکندگی نسبتاً کم داده‌ها و تمرکز پاسخ‌ها در سطح متوسط رو به بالا می‌باشد. از نظر جمعیت‌شناختی، همه شرکت‌کنندگان مرد بودند و از نظر تحصیلات، اکثریت با مدرک لیسانس (٦٦,٧ فیصد) و پس از آن ماستر (۲۸,۴فیصد) شرکت کرده‌اند، که این امر نشان می‌دهد نمونه تحقیق بیشتر از گروه تحصیل‌کرده و نیمه‌متوسط است.

یافته‌های نظری و تحقیقی نیز با نتایج حاضر همخوانی دارند. نظریه اسکینر بازخورد را به‌عنوان تقویت‌کننده رفتار مطلوب معرفی می‌کند که می‌تواند عملکرد اثربخش را در کارکنان نهادینه کند (اسکینر، ۱۹۵۳). نظریه انتظار وروم نیز نقش بازخورد در ایجاد باور به موفقیت و ارتباط آن با پاداش‌های مورد انتظار را تأکید می‌کند (وروم، ۱۹٦۴)، و نظریه دو عاملی هرزبرگ بازخورد مثبت را به‌عنوان عامل انگیزشی مهم در ایجاد رضایت شغلی معرفی می‌نماید (سروری، ۱۳۹۹، ص ۲۹۱). مطالعات میدانی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که فرهنگ بازخورد را نهادینه ساخته‌اند، نه تنها از سطح بالاتری از رضایت کارکنان برخوردارند، بلکه در زمینه تعهد سازمانی، حفظ نیرو و بهره‌وری نیز پیشرو هستند (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۷). در مجموع، ترکیب تحلیل آماری و یافته‌های نظری نشان می‌دهد که بازخورد مؤثر و سازنده به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را شناسایی کنند، ضعف‌ها را اصلاح نمایند و به رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی بیشتری دست یابند. به‌ویژه ارائه بازخورد دقیق، صادقانه و متناسب با نیازهای فردی، می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و باعث ایجاد سرمایه روانی مثبت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران شود. نتیجه این تحقیق، اهمیت استراتژیک بازخورد در مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که آینده موفقیت‌آمیز سازمان‌ها وابسته به نهادینه کردن فرهنگ بازخورد و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران است. این تحقیق همچنین با یافته‌های پیشین، از جمله پورجاوید و علی‌بیگی (۱۳۹۷)، شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۳) و فرهادی محلی (۱۳۹۲) همخوانی دارد، که همه بر نقش مؤثر بازخورد و فرآیندهای ارتباطی در بهبود رضایت و

عملکرد کارکنان تأکید داشته‌اند. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که بازخورد نه تنها یک ابزار مدیریتی، بلکه موتور محرک رضایت شغلی، انگیزش و بهره‌وری در سازمان‌هاست. بنابراین، توصیه می‌شود سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران برای ارائه بازخورد مؤثر و ایجاد محیط‌های روان‌شناختی ایمن برای تعامل کارکنان، به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد کارکنان دست یابند و در نتیجه مزیت رقابتی پایدار خود را در محیط‌های کاری پویا و رقابتی حفظ کنند.

پیشنهادات

با توجه به مباحث نظری، نتایج تحقیقات پیشین، و یافته های این مقاله، پیشنهادهای زیر برای بهبود فرآیند بازخورد و ارتقای رضایت شغلی کارکنان ارایه می‌گردد:

الف) پیشنهادات اجرایی

۱.نهادینه‌سازی فرهنگ بازخورد در پوهنتون ها: پوهنتون‌ها باید تلاش کنند تا بازخورد به‌عنوان یک ارزش سازمانی شناخته شود. ایجاد فضایی باز و امن که در آن کارکنان بتوانند آزادانه بازخورد دریافت و ارائه کنند، از ارکان اساسی این فرهنگ است.

۲. آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های بازخورد اثربخش؛ معاونیت ها، رؤسای پوهنځی و آمرین دیپارتمنت‌ها باید در زمینه ارتباط اثربخش، شنیدن فعال، زمان‌بندی مناسب و زبان تشویقی آموزش ببینند تا بتوانند بازخوردی سازنده و انگیزشی ارائه دهند. آموزش این مهارت‌ها می‌تواند رضایت کارکنان از تعاملات شغلی و کیفیت محیط کار را افزایش دهد .

۳. طراحی نظام رسمی بازخورد و ارزیابی عملکرد: ضروری است پوهنتون ها یک سیستم ساختار یافته برای بازخوردهای منظم و هدفمند ایجاد نمایند، به‌ویژه در قالب ارزیابی‌های دوره‌ای، جلسات بازبینی عملکرد، و گفت‌وگوهای رشد فردی. این سیستم باید دارای شاخص‌های روشن، معیارهای عادلانه، و مکانیزم بازخورد دوطرفه باشد.

۴. پیوند منطقی بازخورد با پاداش و توسعه شغلی: درپوهنتون ها بازخورد اثربخش زمانی انگیزه‌زا خواهد بود که با تقدیر، پاداش و فرصت‌های رشد شغلی همراه باشد.

۵. توجه به ابعاد فردی و روان‌شناختی کارکنان در ارائه بازخورد؛ بازخورد مؤثر باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های شخصیتی، سبک یادگیری، و نیازهای روانی فرد ارائه شود. مدیران باید در ارائه بازخورد، زبان و شیوه‌ای متناسب با ویژگی‌های هر فرد به‌کار گیرند تا بازخورد به جای مقاومت، به پذیرش، رشد و رضایت منجر گردد.

٦. تحقیقات آینده به جای توصیف، به دنبال ارائه مدل بومی باشند.

ب) پیشنهادات تحقیقی

۱. پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده با حجم نمونه بزرگ‌تر و در سازمان‌ها و بخش‌های مختلف (دولتی و خصوصی) انجام گیرد تا امکان تعمیم نتایج فراهم شود.

۲. تحقیات آینده می‌توانند متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، انگیزش شغلی، عدالت سازمانی و سبک رهبری را به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر در رابطه بین بازخورد و رضایت شغلی مورد بررسی قرار دهند.

۳. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، تأثیر بازخورد بر رضایت شغلی بر اساس جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کاری به‌صورت مقایسه‌ای تحلیل گردد تا تفاوت‌های معنادار احتمالی مشخص شود.

7.مآخذ

براون و گرگ ال ، کنت جی (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (پیوند استراتژي و عمل)، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، چاپ ششم، تهران: انتشارات مهکامه.

جعفری، فریبا. (1401). بازخورد. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، 22(1 (پیاپی 85))، 240-241. SID. https://sid.ir/paper/1127999/fa

درویش، حسن (۱۳۸٦). بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان (رویکردي تحلیلی -تحقیقی). فرهنگ مدیریت، دوره، ۵ شماره، ۱٦ صفحات ۱۱۷ -۱۴۰.

دستجردي، رضا و فوادالدینی، محسن(۱۳۸۴) عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان پوهنتون علوم طبی بیرجند. مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دوره ۸ ، شماره ۱۹، صفحات ۳۷ -۴۴ .

رحمان‌سرشت، فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازخورد مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی. فصلنامه تحقیق‌های منابع انسانی در مدیریت, ۱۰(۲)، ٦۵-۸۲ .

سروری، خلیل الرحمن. (۱۳۹۹). مدیریت عمومی. کابل: انتشرات عازم.

سعادت، حسن. (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.

سیدی، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی نقش بازخورد مدیران در رضایت شغلی معلمان مقطع متوسطه در شهر مشهد. تحقیق‌نامه علوم تربیتی, ۷(۱)، ۱۱۲-۱۲۹.

محسن پور، ناوي پور و همکاران (۱۳۸۴). بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی براساس دوایر کیفیت بر رضایت شغلی پرستاران از دیدگاه هرزبرگ. مجله علوم طبی ارتش جمهوري اسلامی ایران،دوره ۳۰، شماره ۴، صفحات ٦۹۴ – ٦۹۰ .

محمدي، جیران و همکاران (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی بازي در رضایت و عملکرد شغلی کارکنان. تحقیق هاي مدیریت منابع انسانی، دوره ٦، شماره ۱، صفحات ۲۲۹ – ۲۴۹.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53–62.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 64(4), 349–371.

London, M. (2003). Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (2nd ed.). Psychology Press.

Robbins, S. P. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. Macmillan.
Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment and its influence on the development of feedback seeking, job satisfaction, and job performance. Journal of Applied Psychology, 89(2), 442–451
Stone, D., & Heen, S. (2014). Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well. Viking.
Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.