

The Role of Feedback in Managing Interpersonal Conflict in Organizations: A Systematic Literature Review

Anahita Ghasemi¹, Abbas Nargesian², Bibi Marjan Fayyazi³

Abstract

Background: Interpersonal conflict in organizations is an inevitable phenomenon, and its effective management requires the use of efficient communication tools, including feedback. Despite the growing body of research on conflict and feedback, the existing literature provides limited integrated understanding of the role of feedback in managing interpersonal conflict.

Purpose: The purpose of this study is to conduct a systematic review of domestic and international scholarly literature to explain the role of feedback in managing interpersonal conflict in organizations during the period 2008 to 2024.

Design and Methodology: This study employed a systematic review approach based on the seven-stage framework of Kitchenham and Charters. After screening 962 documents, 30 eligible studies were included in the thematic analysis, through which concepts, sub-themes, and main themes related to the interaction between feedback and conflict were identified and categorized.

Findings: The results indicate that effective feedback can serve as a key tool in reducing conflict intensity, enhancing mutual understanding, improving communication skills, and preventing future conflicts. Three main dimensions of feedback's role were identified: (1) Communicative dimension: clarifying expectations and resolving misunderstandings; (2) Psychological dimension: facilitating emotional regulation and strengthening empathy; (3) Functional dimension: correcting behaviors and improving collaboration.

Conclusion: The findings highlight that feedback can provide an effective framework for managing and mitigating interpersonal conflicts in organizations, and that attention to its communicative, psychological, and functional dimensions is essential for designing managerial interventions.

Originality: This study represents the first comprehensive systematic review on the interaction between feedback and interpersonal conflict in organizations. By integrating the findings of 16 years of research, it proposes a novel conceptual framework that can serve as a theoretical foundation for developing communication models and as a practical tool for organizational interventions.

Keywords: *Feedback, Interpersonal Conflict, Conflict Management, Systematic Review, Organizational Relationships.*

1. Kish International Campus - University of Tehran/ Kish/ Iran

ana.ghasemi@gmail.com

2. Corresponding Author: Faculty of Management/ University of Tehran

anargesian@ut.ac.ir

3. Faculty of Management / University of Tehran

mfayyazi@ut.ac.ir

شابا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شابا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال پانزدهم، شماره ۵ (شماره پیاپی ۵۷)، بهار ۱۴۰۵: ۳۵-	 انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی
--	--	---

نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان (مرور نظام‌مند ادبیات)

عباس نرگسیان*، بی بی مرجان فیاضی**، آناهیتا قاسمی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

چکیده

زمینه پژوهش: تعارض بین فردی در سازمان‌ها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است که مدیریت مؤثر آن نیازمند بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی کارآمد، از جمله بازخورد است. با وجود گسترش مطالعات در حوزه تعارض و بازخورد، درک یکپارچه‌ای از نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در ادبیات موجود، کمتر ارائه شده است.

هدف پژوهش: هدف این مطالعه، انجام مرور نظام‌مند ادبیات علمی داخلی و بین‌المللی برای تبیین نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان‌ها طی دوره زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۴ است.

طرح پژوهش و روش‌شناسی: پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد مرور نظام‌مند و چارچوب هفت مرحله‌ای کیچنهام و چارتر انجام شد. پس از غربالگری ۹۶۲ سند، تعداد ۳۰ مطالعه واجد شرایط وارد تحلیل مضمون شدند و مفاهیم، مضامین فرعی و مضامین اصلی در ارتباط با تعامل بازخورد و تعارض استخراج و طبقه‌بندی شد.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشان داد که بازخورد مؤثر به‌عنوان ابزاری کلیدی می‌تواند در کاهش شدت تعارضات، ارتقای درک متقابل، بهبود مهارت‌های ارتباطی و پیشگیری از تعارض‌های آتی، نقش آفرینی کند. سه بعد اصلی نقش بازخورد شناسایی شد: ۱. بعد ارتباطی: شفاف‌سازی انتظارات و رفع سوءبرداشت‌ها، ۲. بعد روان‌شناختی: تسهیل تنظیم هیجانی و تقویت همدلی، ۳. بعد عملکردی: اصلاح رفتارها و بهبود همکاری.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها تأکید می‌کنند که بازخورد می‌تواند چارچوبی مؤثر برای مدیریت و کاهش تعارضات بین فردی در سازمان‌ها فراهم سازد و توجه به ابعاد ارتباطی، روانی و عملکردی آن برای طراحی مداخلات مدیریتی، ضروری است.

نوآوری پژوهش: این مطالعه نخستین مرور نظام‌مند جامع در زمینه تعامل بازخورد و تعارض بین فردی در سازمان‌هاست که با یکپارچه‌سازی یافته‌های ۱۶ سال پژوهش، چارچوب مفهومی تازه‌ای ارائه می‌دهد؛ چارچوبی که می‌تواند مبنایی نظری برای توسعه مدل‌های ارتباطی و ابزاری کاربردی برای مداخلات سازمانی باشد.

کلیدواژه: بازخورد؛ تعارض بین فردی؛ مدیریت تعارض؛ مرور نظام‌مند؛ روابط سازمانی.

anargesian@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه رهبری و سرمایه‌های انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

mfayyazi@ut.ac.ir

** دانشیار گروه رهبری و سرمایه‌های انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

*** کاندیدای دکترای مدیریت دولتی - گرایش مدیریت نیروی انسانی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران

ana.ghasemi@gmail.com

مقدمه

تعارض بین فردی در سازمان‌ها یک پدیده اجتناب‌ناپذیر است که می‌تواند عملکرد سازمان، رضایت شغلی و رفاه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و مدیریت مؤثر آن نیازمند بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی کارآمد، به‌ویژه بازخورد است. بازخورد عملکرد، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، همواره نقش کلیدی در شکل‌دهی رفتار، ارتقای بهره‌وری و هدایت مسیر رشد فردی و تیمی ایفا کرده است. برخلاف گذشته که بازخورد بیشتر به‌عنوان ابزار کنترلی برای اصلاح خطا و نظارت بر عملکرد تلقی می‌شد، امروزه بازخورد در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، به‌مثابه سازوکاری راهبردی، پویا و چندلایه برای توسعه مهارت‌های انسانی، ارتقای فرهنگ یادگیری و تعمیق روابط میان‌فردی شناخته می‌شود (اوربانکووا و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ گنپ و همکاران^۲، ۲۰۲۳). بررسی‌های اخیر در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی نشان می‌دهد که بازخورد اثربخش، نه‌فقط از جهت‌گیری رفتاری کارکنان، بلکه ازمنظر تقویت حس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی نیز تأثیرگذار است (لینگ و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

تحقیقات انجام‌شده در سال‌های اخیر به‌ویژه بر تأثیر شرایط زمینه‌ای همچون سبک رهبری، سطح حمایت سازمانی، فرهنگ حاکم بر تیم‌ها و نیز نوع روابط حرفه‌ای میان کارکنان در شکل‌گیری تجربه بازخورد تمرکز داشته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که اثربخشی بازخورد به‌طور مستقیم با میزان شفافیت در بیان انتظارات، تناسب زمانی ارائه بازخورد و رعایت ملاحظات عاطفی در ارائه آن مرتبط است. در مواردی که این ابعاد نادیده گرفته می‌شوند، بازخورد نه‌تنها کارکرد اصلاحی خود را از دست می‌دهد، بلکه می‌تواند به بی‌اعتمادی، انفعال، یا حتی مقاومت پنهان در برابر تغییرات منجر شود (زمری و همکاران^۴، ۲۰۲۱؛ بالوگون و اوجو^۵، ۲۰۲۳). این مسئله به‌ویژه در محیط‌های کاری متکثر از نظر فرهنگی یا دارای ساختار سلسله‌مراتبی پررنگ‌تر، شدت بیشتری دارد.

علاوه‌براین، مطالعات جدیدتر حاکی از آن است که بازخورد مؤثر تنها در صورتی تحقق می‌یابد که در قالب یک فرایند مستمر و تعاملی تعریف شود؛ فرایندی که در آن کارکنان صرفاً دریافت‌کننده منفعل

1. Urbancová et al.
2. Gnepp et al.
3. Ling et al.
4. Zamri et al.
5. Balogun & Ojo

اطلاعات نباشند، بلکه به عنوان بازیگرانی فعال در تحلیل و پیگیری بازخورد مشارکت داشته باشند. در غیر این صورت، بازخورد به سطحی از «اعلام صرف» تقلیل می‌یابد که نه در بهبود عملکرد نقش دارد و نه در ایجاد انگیزه برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای.

مرور ادبیات نوین همچنین بیانگر آن است که نگاه به بازخورد در متون علمی از رویکردی واحد و ایستا، به دیدگاهی پویا و ترکیبی تحول یافته است. درحالی که پژوهش‌هایی آن را به عنوان متغیری وابسته به عملکرد فردی تحلیل کرده‌اند، شماری از محققان، بازخورد را در بستر نظام‌های یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی بررسی کرده‌اند و آن را بازتابی از شفافیت ساختارهای قدرت، عدالت رویه‌ای و ظرفیت پاسخگویی سازمان می‌دانند (نیکولیچ و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این تنوع رویکردها، اگرچه غنای نظری ایجاد کرده، اما موجب پراکندگی مفهومی و دشواری در تحلیل مقایسه‌ای نتایج شده است. از همین رو، نیاز به یک چارچوب تلفیقی که بتواند وجوه مختلف بازخورد سازمانی را به طور منسجم دربرگیرد، بیش از پیش احساس می‌شود.

باتوجه به نقش فزاینده تعارض‌های بین فردی در کاهش بهره‌وری، فرسایش سرمایه انسانی و تضعیف انسجام سازمانی، یافتن رویکردهایی مؤثر برای مدیریت این تعارض‌ها به یکی از اولویت‌های کلیدی در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. یکی از مؤلفه‌های کمتر پرداخته شده اما مؤثر در این زمینه، بازخورد سازمانی است؛ عاملی که می‌تواند در شکل‌دهی به روابط کاری، پیشگیری از بروز سوء تفاهم و حل و فصل تعارض‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند. با وجود مطالعات متعدد در حوزه بازخورد و تعارض، هنوز درک یکپارچه و نظام‌مند از نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان‌ها وجود ندارد. درواقع، می‌توان عنوان کرد که ادبیات موجود فاقد یک چارچوب جامع و تحلیلی است که به صورت هم‌زمان ابعاد مختلف بازخورد شامل بعد ارتباطی، روان‌شناختی - عاطفی و عملکردی را در تعامل با تعارض بین فردی در سازمان‌ها بررسی کند. بیشتر پژوهش‌های گذشته به جنبه‌های جزئی بازخورد یا تعارض پرداخته‌اند و یافته‌های پراکنده آنها در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ارائه نشده است. همچنین، بسیاری از مطالعات تمرکز محدود بر یکی از دیدگاه‌های رفتاری، شناختی یا روان‌شناختی - عاطفی داشته‌اند و از بررسی هم‌زمان این ابعاد غفلت شده است. این خلأ باعث شده درک دقیقی از نحوه تأثیر بازخورد بر کاهش شدت تعارض، ارتقای درک متقابل، تقویت مهارت‌های ارتباطی

و پیشگیری از تعارض‌های آینده به‌دست نیاید. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند ادبیات داخلی و بین‌المللی، تحلیل مضمون و تلفیق یافته‌های ۱۶ سال پژوهش، این خلأ را پر کرده و چارچوب مفهومی ارائه می‌دهد که هم‌زمان ابعاد ارتباطی، روان‌شناختی و عملکردی بازخورد را در مدیریت تعارض بین‌فردی سازمانی بررسی می‌کند. این رویکرد تحلیلی و یکپارچه، پژوهش حاضر را از مرورهای پیشین متمایز می‌سازد و امکان ارائه پیشنهاد‌های نظری و کاربردی مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند.

پیشینه نظری

بازخورد عملکرد، از نخستین مفاهیمی است که مورد توجه روان‌شناسان تجربی قرار گرفته و در طول دهه‌های اخیر به یکی از مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت رفتار سازمانی بدل شده است (آمون^۱، ۱۹۵۶). نخستین نظام بازخورد سازمان یافته که در دهه ۱۹۷۰ و با هدایت ادوارد جی فینی بر مبنای اصول رفتاری در یک محیط شرکتی طراحی شد، به‌سرعت توانست تأثیرات چشمگیری در بهبود عملکرد و صرفه‌جویی مالی ایجاد کند (فینی^۲، ۱۹۷۲). همان‌طور که فینی تصریح می‌کرد، شناسایی مسئله برای بهبود عملکرد، مهم‌تر از حل مسئله است. همین نگاه، بذر رویکردهای سیستمی‌تر به بازخورد را در فضای سازمانی کاشت.

از آن زمان، بازخورد به یکی از پرکاربردترین و پراستنادترین متغیرهای مستقل در مطالعات مدیریت رفتار سازمانی تبدیل شده است (ون استل و همکاران^۳، ۲۰۱۲). پژوهش‌های متعددی از دهه ۱۹۸۰ به بعد، اثرات بازخورد را در بسترهای گوناگون مورد ارزیابی قرار داده‌اند؛ گاه با رویکرد آزمایشی و گاه با تحلیل‌های اثرگذاری (آلورو و همکاران^۴، ۲۰۰۱؛ بالکازار و همکاران^۵، ۱۹۸۵؛ سلیمان و همکاران^۶، ۲۰۲۰). اگرچه عمده یافته‌ها بر اثربخشی بازخورد دلالت دارند، اما برخی تناقضات نیز حاکی از آنند که اثر واقعی بازخورد وابسته به زمینه اجرا، شیوه ارائه و ساختارهای حمایتی پیرامون آن است. همان‌گونه که تیمبرلیک^۷ (۱۹۷۷) اشاره می‌کند، در نبود پیامدهای طبیعی، عملکرد تمایل به سقوط به سطحی پایین‌تر

1. Ammons
2. Feeney
3. Van Stelle et al.
4. Alvero et al.
5. Balcazar et al.
6. Sleiman et al.
7. Timberlake

دارد و بازخورد می‌تواند نقش یک نیروی بازدارنده در برابر این افت طبیعی ایفا کند (آکپا پونا^۱، ۲۰۱۸). مدل‌های کلاسیک بازخورد، ازجمله نظریه‌های رفتاری^۲ و شناختی^۳، بر این نکته تأکید دارند که بازخورد مؤثر باید به گونه‌ای طراحی شود که هم اصلاح رفتار و هم ارتقای درک و توانمندی فرد را ممکن سازد (ون استل و همکاران، ۲۰۱۲؛ جاکوبز^۴، ۲۰۱۸). بازخورد توسعه‌ای و بازخورد ۳۶۰ درجه نمونه‌های عملیاتی این نظریه‌ها هستند که ضمن تقویت خودآگاهی، یادگیری و مهارت‌ها، ابزار مؤثری برای تغییر رفتار در محیط کار محسوب می‌شوند (چرچ و برک^۵، ۲۰۱۹؛ لطفی و نسبی، ۱۳۹۴).

باتوجه به موارد مطرح شده در بخش قبلی، می‌توان عنوان کرد که بازخورد به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت عملکرد و توسعه سازمانی، در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که بازخورد مؤثر می‌تواند بر عملکرد فردی و تیمی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نیت ترک شغل تأثیرگذار باشد (جو و پارک^۶، ۲۰۰۹؛ پارک و چوی^۷، ۲۰۲۰؛ خاصه و همکاران، ۱۴۰۰). به‌ویژه، بازخورد توسعه‌ای و ۳۶۰ درجه در ارتقای مهارت‌ها و افزایش خودآگاهی کارکنان نقش مهمی دارد و می‌تواند ابزار مؤثری برای تغییر رفتار و بهبود عملکرد باشد (چرچ و برک^۵، ۲۰۱۹؛ لطفی و نسبی، ۱۳۹۴).

ادبیات نشان می‌دهد که بازخورد مؤثر نیازمند طراحی دقیق پیام، شفافیت اهداف، تمرکز بر رفتارها و وظایف، حمایت روانی و محیطی و ارائه به‌صورت مناسب (عمومی و خصوصی) است (جیکوبز، ۲۰۱۸؛ اونورل^۸، ۲۰۱۹؛ ۲۰۲۳). همچنین، قدرت منبع بازخورد و عزت نفس دریافت‌کننده، نقش میانجی در رابطه بین بازخورد و عملکرد دارند (خاصه و همکاران، ۱۴۰۰).

در زمینه یادگیری سازمانی و توسعه مهارت‌ها، بازخورد با فرهنگ یادگیری سازمانی و جهت‌گیری اهداف مرتبط است و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی و نیت ترک شغل باشد (جو و پارک، ۲۰۰۹؛ وایت^۹، ۲۰۲۱). علاوه بر این، بازخورد، نقش حیاتی در توانمندسازی کارکنان، مدیریت ریسک

-
1. Akpa Puna
 2. Behavioral Feedback Theories
 3. Cognitive Feedback Theories
 4. Jacobs
 5. Church & Burke
 6. Joo & Park
 7. Park & Choi
 8. Onorel
 9. White

و ایجاد نوآوری دارد (گابا و جوزف^۱، ۲۰۱۳؛ گریو^۲، ۲۰۱۰؛ لیو^۳، ۲۰۲۴).

بازخورد همچنین به عنوان یک ابزار ارتباطی و مدیریتی می تواند به بهبود تعاملات بین فردی و کاهش تعارضات در سازمان ها کمک کند. یافته ها نشان می دهند که بازخورد می تواند از طریق شفاف سازی اهداف، حمایت روانی و اصلاح رفتارها، تعارض بین فردی را مدیریت کرده و روابط کاری را تقویت کند (اومن^۴، ۲۰۲۱؛ اوزندوک^۵، ۲۰۲۲؛ اوربانکوا و همکاران^۶، ۲۰۲۴).

با این حال، مطالعات موجود دارای خلأهای نظری مشخصی هستند. اولاً، بررسی های پیشین غالباً به یک یا چند بعد بازخورد محدود شده و نگاه یکپارچه ای به تعامل بازخورد و تعارض بین فردی ارائه نکرده اند (کاهمان و مولدر^۷، ۲۰۱۱). ثانیاً، اثرات چندبعدی بازخورد (روانی، ارتباطی و عملکردی) به طور جامع تحلیل نشده اند. ثالثاً، شواهد کمی درباره چگونگی تلفیق بازخورد رسمی و غیررسمی، نقش فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی در پذیرش بازخورد وجود دارد (مولدر و الینگر^۸، ۲۰۱۳؛ هارداولا و همکاران^۹، ۲۰۱۷؛ زمری و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱).

باتوجه به بررسی پیشینه پژوهش، می توان اظهار کرد که در دهه های اخیر، بازخورد سازمانی از یک ابزار صرفاً رفتاری به سازوکاری راهبردی برای هدایت روابط انسانی، اصلاح تعاملات و ارتقای سلامت روان شناختی در محیط کار تبدیل شده است. در این میان، یکی از چالش های رایج در سازمان ها که مستقیماً بر کارایی، رضایت شغلی و فضای سازمانی تأثیر می گذارد، تعارض بین فردی است؛ تعارضی که در صورت عدم مدیریت صحیح، می تواند به بحران های ارتباطی و افت عملکرد جمعی منجر شود. همچنین مطالعات پراکنده ای به نقش بازخورد در بهبود عملکرد یا ارتقای فرهنگ سازمانی اشاره کرده اند، اما مرور ادبیات موجود نشان می دهد که تحلیل نظام مندی از نقش بازخورد به عنوان ابزار مدیریت تعارض بین فردی به ندرت انجام شده است. در حالی که بازخورد می تواند با ایجاد شفافیت، همدلی، تنظیم هیجانات، و ارتقای درک متقابل، تعارض ها را تعدیل کند، اغلب پژوهش ها یا به ابعاد رفتاری بازخورد پرداخته اند یا آن را صرفاً در چارچوب ارزیابی عملکرد تحلیل کرده اند.

1. Gaba & Joseph
2. Greve
3. Liu
4. OMENE
5. Usendok
6. Urbancová et al.
7. Kahmann & Mulder
8. Mulder & Ellinger
9. Hardavella et al.
10. Zamri et al.

این پراکندگی مفهومی، نبود اجماع نظری و فقدان چارچوبی یکپارچه برای توصیف دقیق نقش بازخورد در فرایندهای تعارض‌زدایی، ضرورت انجام پژوهشی جامع، روش‌مند و مبتنی بر مرور نظام‌مند را دوجندان می‌کند. بنابراین، ضرورت این پژوهش در ارائه یک چارچوب مفهومی جامع برای بررسی نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان‌ها، با تمرکز بر ابعاد ارتباطی، روانی و عملکردی، آشکار می‌شود. این چارچوب می‌تواند خلأ موجود در ادبیات را پر کند و مبنایی برای طراحی مداخلات سازمانی و تحقیقات آتی فراهم آورد. با توجه به این موضوع، پژوهش حاضر در پاسخ به این نیاز طراحی شده و با بهره‌گیری از تحلیل مضمون، در پی آن است که با بررسی منابع داخلی و بین‌المللی، ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی بازخورد مؤثر بر مدیریت تعارض‌های بین فردی را شناسایی، طبقه‌بندی و در قالب چارچوبی مفهومی ارائه دهد؛ چارچوبی که بتواند پایه‌گذار توسعه مداخلات ارتباطی، سیاست‌های منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی در راستای کاهش تعارض باشد.

روش پژوهش

برای ارائه ساختار روش‌شناسی این مطالعه، از مدل پیاز ساندروز استفاده شده است. این مدل به پژوهشگر امکان می‌دهد تا ابعاد مختلف طراحی پژوهش، از جمله فلسفه، رویکرد، راهبرد، زمان‌بندی و فن‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را به صورت منظم و نظام‌مند نشان دهد. جدول زیر خلاصه‌ای از این لایه‌ها و جایگاه هریک در مطالعه حاضر را ارائه می‌دهد تا دید روشنی نسبت به چارچوب پژوهش فراهم شود (نرگسیان، ۱۴۰۳).

جدول ۱. لایه‌های مدل پیاز ساندروز و جایگاه آن‌ها در مطالعه حاضر

لایه پژوهش	جزئیات در مطالعه حاضر
فلسفه پژوهش	ترکیبی از پوزیتیویسم و تفسیری؛ توجه هم‌زمان به داده‌های عینی و تفسیر معنادار مفاهیم استخراج‌شده
رویکرد پژوهش	استقرایی؛ تحلیل داده‌های موجود برای ارائه چارچوب مفهومی جدید درباره نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی
راهبرد پژوهش	مرور نظام‌مند ادبیات علمی داخلی و بین‌المللی براساس چارچوب هفت‌مرحله‌ای کیچنهام و چارتر؛ از ۹۶۲ سند شناسایی شده، ۳۰ مطالعه پس از غربال‌گری نهایی شدند
زمان‌بندی پژوهش	مقطعی؛ محدود به مطالعات منتشر شده در بازه ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۴
تکنیک‌ها و روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها	جمع‌آوری از پایگاه‌های علمی معتبر و استخراج داده‌ها؛ تحلیل مضمون کیفی براون و کلارک ۲۰۰۶؛ استخراج و طبقه‌بندی مفاهیم کلیدی، مضامین فرعی و اصلی برای شکل‌دهی الگوی مفهومی نهایی

درادامه، چارچوب هفت مرحله‌ای کیچنهام و چارتر (۲۰۰۷) شامل مراحل به شرح زیر بود:

- طرح سؤال پژوهش: پرسش‌های اصلی پژوهش با هدف شناسایی نقش بازخورد در مدیریت تعارض‌های بین فردی تدوین شد. در این مرحله محدوده موضوعی، ابعاد رفتاری، روان‌شناختی و ارتباطی بازخورد، و جنبه‌های کلیدی تعارض بین فردی مشخص شد تا مسیر تحلیل نظام‌مند روشن شود.

- شناسایی پایگاه‌های داده: پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی شناسایی شدند. این پایگاه‌ها شامل منابع فارسی و انگلیسی بودند تا دامنه جستجو جامع و همه‌جانبه باشد.

- تعیین معیارهای شمول و عدم شمول: معیارهایی برای ورود مطالعات به بررسی تعیین شد که شامل ارتباط موضوعی، کیفیت علمی، زبان انتشار و دسترسی کامل به متن بود. همچنین، دلایل حذف هر مطالعه به صورت مستند ثبت شد.

- جستجو: جستجو با استفاده از واژگان کلیدی فارسی و انگلیسی مرتبط با بازخورد، مدیریت تعارض و رفتار سازمانی در ترکیب‌های مختلف انجام شد. بازه زمانی مطالعات نیز مشخص و رعایت شد تا پوشش زمانی کامل باشد.

- انتخاب متون: پس از جستجو، مطالعات اولیه براساس معیارهای شمول و عدم شمول پالایش و نمونه‌نهایی انتخاب شد. این مرحله تضمین کرد که تنها مطالعات مرتبط و با کیفیت وارد تحلیل شوند.

- استخراج و تحلیل داده‌ها: داده‌های کلیدی شامل ابعاد بازخورد، روش‌ها، یافته‌های اصلی و شواهد مرتبط با مدیریت تعارض استخراج شد. تحلیل مضمون با استفاده از مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) انجام شد و یافته‌ها کدگذاری، طبقه‌بندی و در قالب چارچوب مفهومی تلفیق شد. اعتبار نتایج با شاخص‌های گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۸۵) افزایش یافته و از صحت تحلیل اطمینان حاصل شد.

- گزارش نتایج: نتایج تحلیل به صورت نظام‌مند در قالب چارچوب مفهومی ارائه شد و یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین مقایسه شد. همچنین، پیشنهادها کاربردی و محدودیت‌های پژوهش استخراج و با تحلیل تحلیلی و نه صرفاً فهرستی ارائه شد.

درادامه توضیحاتی درخصوص هریک از مراحل مذکور ارائه شده است:

سؤال‌های پژوهش برای هدایت فرایند مرور نظام‌مند، دو سؤال اصلی به شرح زیر طراحی شدند:

1. Braun & Clarke

2. Guba & Lincoln

- بازخورد سازمانی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟
- روابط میان این ابعاد و مؤلفه‌ها چگونه به مدیریت تعارض بین فردی منجر می‌شود؟
پایگاه‌های اطلاعاتی و فرایند جستجوی مطالعات منتخب با جستجو در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی شامل: Science Direct، Emerald، Springer، Scopus، Google Scholar، SID، Noormags و Ensani بازیابی شدند. فرایند جستجو با هدف شناسایی مطالعات مرتبط با نقش بازخورد در مدیریت تعارض‌های بین فردی در سازمان‌ها، در بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۴، در پایگاه‌های معتبر فارسی و انگلیسی انجام شد. برای جستجو در پایگاه‌های داده فارسی (مانند SID، Magiran، Irandoc و Noormags)، از کلیدواژه‌هایی نظیر موارد زیر بهره گرفته شد:

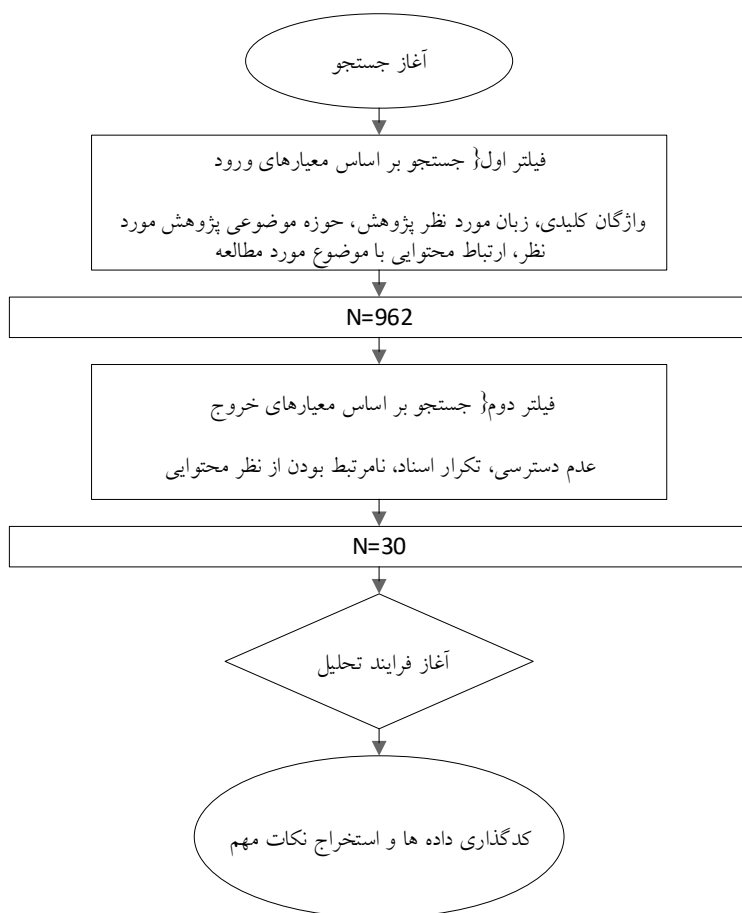
۱. "بازخورد سازمانی" AND (تعارض بین فردی OR مدیریت تعارض)؛
 ۲. "بازخورد عملکرد" AND (روابط کارکنان OR درگیری شغلی)؛
 ۳. "فرهنگ بازخورد" AND (کاهش تعارض OR محیط کار سالم)؛
 ۴. "ارتباطات سازمانی" AND "بازخورد" AND (پیشگیری از تعارض)؛
 ۵. "سبک رهبری" AND "بازخورد" AND (تنش بین کارکنان OR تعامل مؤثر)؛
 ۶. "بازخورد مدیریتی" AND (حل و فصل اختلافات OR میانجی‌گری سازمانی)؛
 ۷. "شفافیت بازخورد" AND (تنظیم هیجان OR سوءبرداشت شغلی).
- در پایگاه‌های داده انگلیسی (نظیر Scopus، Web of Science، Science Direct و Google Scholar) نیز از کلیدواژه‌های ترکیبی زیر استفاده شد:

1. "Feedback and interpersonal conflict"
2. "Organizational feedback" AND ("conflict resolution" OR "interpersonal dynamics")
3. "Managerial feedback" AND ("team conflict" OR "workplace disagreement")
4. "Constructive feedback" AND ("reducing conflict" OR "collaborative communication")
5. "Feedback communication" AND ("employee relations" OR "misunderstanding")
6. "Feedback strategies" AND ("psychological safety" OR "emotional regulation")
7. "Feedback mechanisms" AND ("trust building" OR "conflict prevention")
8. "Feedback experience" AND ("resistance to change" OR "employee tension")
9. "Feedback culture" AND ("collaboration" OR "communication clarity")

انجام شد. همچنین بازه زمانی مطالعات، از ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۴ در نظر گرفته شد.

معیارهای ورود و خروج معیارهای ورود شامل:

۱. زبان فارسی و انگلیسی؛
 ۲. ارتباط مستقیم با موضوع؛
 ۳. کیفیت علمی مناسب؛
 ۴. تازگی و بهروزرسانی مطالعات، و...؛
 ۵. دسترسی کامل به متن بودند.
- مطالعات تکراری، فاقد ارتباط موضوعی و دارای نقص محتوایی حذف شدند. این موضوع در نمودار زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. مراحل انتخاب تحقیقات نهایی مورد استفاده در پژوهش

تحلیل داده‌ها فرایند تحلیل به روش تحلیل مضمون انجام شد. پس از استخراج متون نهایی، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری شدند:

- مرحله اول: استخراج مفاهیم اولیه (۱۱۷ مفهوم)؛
 - مرحله دوم: دسته‌بندی مفاهیم در قالب مضامین فرعی (۱۴ مضمون فرعی)؛
 - مرحله سوم: استخراج مضامین اصلی (۶ بعد کلیدی).
- مطالعات موردبررسی در این پژوهش براساس معیارهای معین و نظام‌مند مورد انتخاب و تحلیل قرار گرفتند. برای افزایش دقت در فرایند جستجو و غربال‌گری منابع، معیارهای ورود و خروج زیر لحاظ شد:

۱. کلیه منابعی که به صورت یادداشت شخصی، گزارش‌های غیرعلمی، دیدگاه‌های فردی یا محتوای منتشرشده در وبلاگ‌ها و وبسایت‌های شخصی بودند، از فرایند انتخاب حذف شدند.
 ۲. تنها منابع علمی معتبر شامل مقالات منتشرشده در مجلات علمی-پژوهشی، مقالات کنفرانسی، کتاب‌های تخصصی و پایان‌نامه‌ها در فرایند تحلیل وارد شدند. سایر مطالب منتشرشده در قالب خبر، گزارش عمومی یا منابع غیررسمی حذف شدند.
 ۳. دامنه زمانی جستجوی منابع از سال (۲۰۰۸) تا زمان انجام پژوهش (۲۰۲۴) تعیین شد تا روند تحولات مفهومی و نظری در حوزه بازخورد سازمانی طی چهار دهه اخیر پوشش داده شود.
 ۴. هیچ‌گونه محدودیت جغرافیایی یا زبانی برای انتخاب مطالعات در نظر گرفته نشد و منابع به زبان‌های انگلیسی و غیرفارسی نیز در فرایند تحلیل گنجانده شدند.
- در گام ارزیابی کیفیت مطالعات و افزایش اعتماد به نتایج پژوهش، از چهار شاخص پیشنهادی گوبا و لینکلن شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شده است. به‌منظور تقویت معیار باورپذیری، یافته‌ها به تأیید صاحب‌نظران و متخصصان حوزه مدیریت سازمانی رسیده‌اند.

یافته‌ها

پس از بررسی ادبیات مربوط به این حوزه، درنهایت ۹۶۲ سند شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفت. درپایان، باتوجه به معیارهای ورود و خروج پژوهش، ۳۰ سند نهایی شناسایی و به شرح زیر انتخاب شد.

جدول ۲. مطالعات نهایی مرور شده در فرایند مرور نظام‌مند

ردیف	کد سند	نوع سند	پایگاه داده	عنوان	نویسنده و سال
۱	D1	مقاله پژوهشی	Google Scholar	Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback	Joo and Park (2009)
۲	D2	مقاله پژوهشی	Research Gate	Corporate Structure and Performance Feedback: Aspirations and Adaptation in M-Form Firms	Gaba and Joseph (2013)
۳	D3	مقاله پژوهشی	Scopus.com	Research on performance feedback path under the influence of organizational restructuring	Liu (2024)
۴	D4	مقاله پژوهشی	Google Scholar	The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program	NIKOLIĆ et al. (2020)
۵	D5	مقاله پژوهشی	Google.com	Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations	Park and Choi (2020)
۶	D6	مقاله پژوهشی	Research Gate	THE IMPORTANCE OF FEEDBACK IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION	Onorel (2023)
۷	D7	یک فصل از کتاب	Research Gate	Strategic 360 feedback for organization development	Church and Burke (2019)
۸	D8	مقاله پژوهشی	Scopus.com	Organizational Conflict and Employee Job Performance: A Case Study of Akwa Ibom State University	Usendok (2022)
۹	D9	مقاله پژوهشی	Research Gate	Conflict Management Strategies As A Prerequisite For Effective Organizational Performance: An Exploratory Analysis	OMENE (2021)
۱۰	D10	مقاله پژوهشی	Scopus.com	How to give and receive feedback effectively	Hardavella et al. (2017)
۱۱	D11	مقاله پژوهشی	Research Gate	Designing Performance Feedback Systems to Guide Learning and Manage Risk	Greve (2010)
۱۲	D12	مقاله پژوهشی	Research Gate	The Importance of Feedback in Organizational Communication	Onorel (2019)
۱۳	D13	مقاله پژوهشی	Research Gate	Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue	Mulder and Ellinger (2013)
۱۴	D14	مقاله مروری	Scopus.com	FEEDBACK IN ORGANIZATIONS A REVIEW OF FEEDBACK LITERATURE AND A FRAMEWORK FOR FUTURE RESEARCH	Kahmann and Mulder (2011)
۱۵	D15	مقاله پژوهشی	Science Direct	Feedback-Seeking Behavior in Organizations: A Meta-Analysis and Systematical Review of Longitudinal Studies	Bălăceanu et al. (2021)

ردیف	کد سند	نوع سند	پایگاه داده	عنوان	نویسنده و سال
۱۶	D16	مقاله پژوهشی	Research Gate	The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback	Gnepp et al. (2020)
۱۷	D17	مقاله پژوهشی	Springer	Feedback for Performance Development	Budworth and Chummar (2017)
۱۸	D18	پایان نامه کارشناسی	Google.com	The influence of job feedback on job-performance: an evidence based approach	Jacobs (2018)
۱۹	D19	مقاله پژوهشی	Google.com	The impact of feedback on changing organizational culture	Grange and Geldenhuys (2008)
۲۰	D20	مقاله پژوهشی	Research Gate	The Influence of Feedback Conversation on Employee Performance in Malaysian's Telecommunication Company	Zamri et al. (2021)
۲۱	D21	مقاله پژوهشی	Research Gate	The Influence Of Feedback Environment Towards Job Satisfaction In Tvet Education Organization	Ling (2019)
۲۲	D22	رساله دکتری	Google.com	PERFORMANCE FEEDBACK IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: A NARRATIVE STUDY OF THE EXPERIENCES OF AFRICAN AMERICAN WOMEN IN SENIOR LEADERSHIP	White (2021)
۲۳	D23	مقاله پژوهشی	Science Direct	Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation	Urbancová et al. (2024)
۲۴	D24	مقاله پژوهشی	SID.ir	طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور	خاصه و همکاران (۱۴۰۰)
۲۵	D25	مقاله مروری	SID.ir	بازخورد عملکرد در محیط حساس‌رسی: بررسی تحقیقات درمورد اثرات رفتاری	صراف و عسگری (۱۳۹۵)
۲۶	D26	مقاله پژوهشی	SID.ir	شناسایی پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخور توسعه‌ای در سازمان‌های عمومی	آبروش و همکاران (۱۴۰۰)
۲۷	D27	مقاله پژوهشی	Noormags.ir	تعیین رابطه میان مؤلفه‌های رفتار سازمانی با بازخورد سازمانی میان کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگان	کیانی و همکاران (۱۳۹۸)
۲۸	D28	مقاله پژوهشی	SID.ir	تأثیر بازخورد مدیران و حاکمیت فناوری اطلاعات بر عملکرد تیمی کارکنان باتوجه به نقش میانجی خرد جمعی	حاجی‌هادی ریشه و شوقی (۱۳۹۹)
۲۹	D29	مقاله پژوهشی	Noormags.ir	بررسی میزان تأثیر بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳	لطفی و نسبی (۱۳۹۴)
۳۰	D30	مقاله پژوهشی	SID.ir	شناسایی مؤلفه‌های بازخورد براساس الگوی سایبرنتیک	حقدادی و همکاران (۱۳۹۴)

در ادامه اسناد نهایی منتخب کدگذاری شدند و نتایج کدگذاری باتوجه به دو سؤال پژوهش انجام گرفت که نتایج آن در بخش‌های بعدی ارائه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این بخش به شناسایی ۱۱۷ مفهوم، ۱۴ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی تحت عنوان ابعاد بازخورد سازمانی منجر شد. مراحل تحلیل در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳. مفاهیم و مضامین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بازخورد سازمانی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم	گزاره‌های معنادار
ارتباطی	شفافیت	شفافیت اطلاعات	عدم شفافیت در گردش اطلاعات، انتقال ناقص داده‌ها، پنهان کاری سازمانی، محدودیت در دسترسی اطلاعات، تبادل غیر شفاف اطلاعات
		عدم اطلاع‌رسانی نتایج	درک نامشخص از ارزیابی عملکرد، ابهام در معیارهای سنجش، ناآگاهی نسبت به ملاک‌های عملکرد، فقدان بازخورد روشن، بی‌اطلاعی از نحوه سنجش
		انتقال دیر هنگام اطلاعات	اطلاعات ناکافی درباره عملکرد، تأخیر در ارائه بازخورد، ارتباط ضعیف در زمان مناسب، نبود اطلاع‌رسانی به موقع، انتقال دیر هنگام داده‌های عملکرد
		احترام به نظرات	احساس ناامنی در بیان نظر، ترس از ابراز عقیده، نبود فضای روانی امن، نگرانی از قضاوت شدن، خودسانسوری کارکنان، سرکوب دیدگاه‌ها، نبود حمایت روانی
زمان مناسب	هدف‌مندی	یک‌سویه بودن ارتباط	بازخورد یک‌طرفه، جریان عمودی بازخورد، نبود سازوکار گفتگوی دوطرفه، تسلط ساختار سلسله‌مراتبی، بازخورد صرفاً از بالا، انفعال کارکنان در فرایند
		نبود گفتگو	فقدان تعامل در بازخورد، نبود گفتگوی سازنده، محدودیت در تبادل نظر، فضای بسته برای بازخورد
		تأخیر در واکنش	بازخورد دیر هنگام، تأخیر در پاسخ‌دهی، فاصله زیاد تا ارائه بازخورد، بازخورد پس از گذشت زمان طولانی
		عدم تناسب زمانی	فاصله زمانی زیاد با رویداد، تأخیر در ارائه واکنش، گسست بین رخداد و بازخورد، کاهش اثربخشی بازخورد
تحلیل عملکرد	قابلیت اندازه‌گیری	عدم وضوح هدف	اهداف کاری نامشخص، نبود چشم‌انداز شفاف، ابهام در مأموریت‌ها، سردرگمی کارکنان، گنگ بودن وظایف، اهداف تعریف نشده، نبود جهت‌گیری مشخص
		ابهام نقش	ابهام در انتظارات شغلی، ناآگاهی نسبت به وظایف، درک ناکافی از خواسته‌ها، عدم وضوح نقش‌ها، سردرگمی در الزامات
		ضعف ارزیابی عملکرد	ارزیابی نادرست عملکرد، بی‌دقتی در سنجش، سنجش غیر واقع‌بینانه، بی‌عدالتی در ارزیابی، تشخیص اشتباه عملکرد
		نبود معیارهای عینی	ارزیابی بدون شواهد، تصمیم‌گیری سلیقه‌ای، نبود داده‌های مستند، قضاوت‌های شخصی، تحلیل غیرمستند، اتکا به نظر شخصی
عدم استانداردسازی	عدم استانداردسازی	نبود شاخص نامشخص	شاخص‌های مبهم عملکرد، فقدان معیارهای عینی، سنجش غیر قابل اندازه‌گیری، شاخص‌های کیفی
		تفاوت در معیارها	تفاوت در معیارها میان واحدها، نبود یکپارچگی در ارزیابی، نبود استاندارد مشخص، معیارهای ناهم‌هنگ

نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان (موور نظام‌مند ادبیات)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم	گزاره‌های معنادار
احساسی	احترام به احساسات	کم‌توجهی به احساسات	بی‌توجهی به احساسات کارکنان، نادیده گرفتن نیازهای روانی، نبود حمایت عاطفی، بی‌اعتنایی به شرایط روحی، غفلت از جنبه انسانی روابط، کم‌توجهی به رفاه ذهنی، فقدان همدلی سازمانی، رابطه کاری سرد و ماشینی
		بازخورد همراه با سرزنش	نادیده گرفتن احساسات کارکنان، بی‌توجهی به نیازهای عاطفی، عدم حمایت روانی، فقدان توجه انسانی در بازخورد
فرهنگ بازخورد	فقدان حمایت هیجانی	بازخورد تحقیرآمیز، کاهش عزت‌نفس مخاطب، آسیب روانی از بازخورد، برخورد توهین‌آمیز	
		ضعف فرهنگ بازخورد	تمرکز صرف بر نکات منفی، بازخوردهای بدون حمایت، انتقاد بدون راهکار، فقدان رویکرد حمایتی، نگاه تنبیهی به بازخورد محیط بسته برای ابراز نظر، نبود فضای باز سازمانی، محدودیت در بیان دیدگاه، عدم استقبال از بازخورد
یادگیری و توسعه	یادگیری مستمر	نبود یادگیری	نبود فرصت ارتقای مهارت، محدودیت در یادگیری، فقدان برنامه‌های آموزشی، عدم توسعه فردی، نبود مسیر پیشرفت شغلی، نبود کارگاه‌های مهارتی، بی‌توجهی به رشد حرفه‌ای، غفلت از آموزش ضمن خدمت
		عدم پیوند با یادگیری	عدم اتصال بازخورد به آموزش، بی‌ثربودن بازخوردها، نبود پیوند بین ارزیابی و یادگیری، بازخورد بدون نتیجه آموزشی، بازخوردهای بی‌هدف
	توسعه مهارت‌ها	عدم آموزش مستمر	فقدان فرایند توسعه مهارت، نبود ساختار یادگیری، غیرفعال‌بودن مسیر رشد، عدم طراحی مسیر آموزش، خلأ نظام آموزشی
		نبود مسیر رشد	نبود برنامه مدون توانمندسازی، نداشتن نقشه راه پیشرفت، عدم وجود چارچوب ارتقای مهارت، نبود استراتژی برای توانمندسازی
		عدم پیگیری	بازخوردهای بدون اقدام، بی‌اثربودن بازخوردها، نادیده گرفتن پیشنهادات، توقف در مرحله اعلام، فقدان پیگیری عملی، عدم تحقق تغییرات، بازخوردهای تکراری و بی‌نتیجه
عملیاتی	روش اجرا	سطحی‌بودن اجرا	اعلام صرف بازخورد، نبود اجرای عملیاتی، فاصله بین حرف و عمل، بی‌تفاوتی مدیریتی، نمایش ظاهری بازخورد، عدم تعهد به اجرا
		ابهام داده‌ها	ابهام در جمع‌آوری داده، نامشخص‌بودن منابع اطلاعات، داده‌های بدون اعتبار، فرایند مبهم ارزیابی، نبود شفافیت در مراحل سنجش
	جمع‌آوری داده‌ها	نبود چارچوب اجرایی	ناشناخته‌بودن روش ارزیابی، نبود شفاف‌سازی در جمع‌آوری، فرایند ناپیدای دریافت نظرات، عدم اطلاع از نحوه گردآوری بازخورد
		عدم اقدام اصلاحی	بازخورد بدون اقدام، سکوت پس از ارزیابی، بی‌توجهی به نتایج، قطع ارتباط بازخورد و عمل، بی‌عملی سازمانی، بی‌اثر بودن فرایند بازخورد
تعهد و پیگیری	تعهد به پیشرفت	فقدان تداوم در اقدام	فقدان پیگیری مستمر، رها شدن اقدامات اصلاحی، نبود تداوم در اصلاحات، پیگیری‌نکردن پیشنهادات، سستی در اجرای تغییرات.
		پیگیری نتایج	نتایج بررسی نمی‌شوند، تحلیل بازخورد انجام نمی‌شود، بی‌توجهی به داده‌های بازخورد، عدم ارزیابی نتایج، غفلت از پیامدها
	پیگیری نتایج	نبود سازوکار پایش	نبود نظام بازخورد یکپارچه، ساختار نامشخص برای پیگیری، بی‌نظمی در چرخه بازخورد، فقدان چارچوب رسمی، نبود سیستم بازخورد مؤثر

در پاسخ به سؤال اول پژوهش تحت عنوان بازخورد سازمانی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ یافته‌های حاصل از پژوهش و مرور نظام‌مند ادبیات نشان داد که در فضای سازمانی، شفافیت اطلاعات یکی از پایه‌های اساسی تعاملات مؤثر است. هنگامی که اطلاعات به صورت شفاف بین افراد منتقل نمی‌شود، گردش اطلاعات با اختلال مواجه شده و پنهان کاری، انتقال ناقص و محدودیت در دسترسی به داده‌ها تبدیل به موانع جدی می‌شوند. این وضعیت نشان‌دهنده ضعفی در مضمون اصلی «ارتباطی» است که مفهوم «شفافیت اطلاعات» را زیر سؤال می‌برد. در همین راستا، عدم اطلاع‌رسانی به موقع درباره نتایج عملکرد نیز چالشی جدی تلقی می‌شود. کارکنان ممکن است از ارزیابی‌ها بی‌اطلاع باشند یا بازخوردهای خود را بسیار دیر دریافت کنند که به کاهش انگیزه و اثربخشی عملکرد منجر می‌شود. این تأخیر در انتقال اطلاعات، نه تنها نشانه‌ای از ضعف ساختار اطلاع‌رسانی است، بلکه به مفهوم «انتقال دیر هنگام اطلاعات» اشاره دارد که یک زیرمضمون کلیدی در تحلیل نظام بازخورد محسوب می‌شود. افزون‌براین، یکی از مهم‌ترین موانع ارتباطی در سازمان‌ها، ناتوانی یا ترس کارکنان از بیان آزادانه نظرات‌شان است. نبود فضای روانی امن، ترس از قضاوت یا تنبیه و عدم حمایت روانی، مانعی در مسیر مشارکت فعالانه و گفتگوی دوطرفه ایجاد می‌کند. این مؤلفه‌ها، ضعف «احترام به نظرات» را بازتاب می‌دهند و فقدان گفتگو یا وجود ارتباط یک‌سویه را به عنوان چالش‌های اساسی مطرح می‌سازند.

همچنین مشخص شد که بازخورد زمانی اثربخش خواهد بود که در زمان مناسب ارائه شود. تأخیر در ارائه بازخورد، فاصله زیاد از رویداد اصلی و گسست میان عمل و واکنش، موجب کاهش تأثیرگذاری آن می‌شود. این شرایط تحت مضامین فرعی «تأخیر در واکنش» و «عدم تناسب زمانی» طبقه‌بندی شده‌اند و درون مضمون اصلی «زمان مناسب» قرار می‌گیرند. در سطحی دیگر، عملکرد مطلوب کارکنان در گرو وجود اهداف شفاف و انتظارات مشخص است. زمانی که اهداف کاری نامشخص، گنگ یا چندپهلوی باشند و کارکنان شناخت کافی از نقش و انتظارات خود نداشته باشند، دستیابی به بهره‌وری مطلوب دشوار خواهد بود. این وضعیت در مضامین «عدم وضوح هدف» و «ابهام نقش» نمود یافته و ذیل مضمون کلیدی «هدف‌مندی» جای می‌گیرد. همچنین یکی از چالش‌های متداول در سازمان‌ها، ضعف در فرایند ارزیابی عملکرد است. ارزیابی ناعادلانه، سلیقه‌ای یا بدون معیارهای عینی و شواهد مستند، موجب کاهش اعتماد کارکنان و آسیب به عدالت سازمانی می‌شود. نبود شاخص‌های مشخص، ناهماهنگی معیارها میان واحدها و تحلیل‌های غیرمستند، همگی نشان‌دهنده فقدان قابلیت اندازه‌گیری

دقیق عملکرد هستند. این موارد ذیل مضامین «ضعف ارزیابی عملکرد»، «نبود معیارهای عینی»، «نبود شاخص» و «عدم استانداردسازی» دسته‌بندی شده‌اند.

در ادامه نشان داده شد که احساسات کارکنان، اگرچه اغلب نادیده گرفته می‌شوند، نقشی تعیین‌کننده در تجربه کار و بهره‌وری ایفا می‌کنند. کم‌توجهی به نیازهای عاطفی، بی‌توجهی به شرایط روانی، و رابطه‌های سرد و ماشینی، نشانه‌هایی از ضعف در «احترام به احساسات» هستند. در چنین محیط‌هایی، بازخوردها ممکن است همراه با سرزنش، تحقیر یا بدون حمایت هیجانی ارائه شوند که به کاهش عزت نفس کارکنان می‌انجامد. فرهنگ بازخورد نیز عنصری کلیدی در سازمان‌های یادگیرنده محسوب می‌شود. تمرکز صرف بر نکات منفی، نبود حمایت، انتقاد بدون راهکار و نگرش تنبیهی به بازخورد، از نبود فرهنگ بازخورد حمایتی خبر می‌دهد. محیط بسته برای ابراز نظر و عدم استقبال از بازخورد نیز این فرهنگ را تضعیف می‌کند. این مفاهیم تحت مضامین «فقدان حمایت هیجانی» و «ضعف فرهنگ بازخورد» در مضمون اصلی «احساسی» قابل بررسی‌اند. از سوی دیگر، یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها از مهم‌ترین عوامل رشد سازمانی است. نبود فرصت برای ارتقای مهارت، عدم اتصال بازخورد به آموزش و بی‌توجهی به طراحی ساختار یادگیری، منجر به رکود شغلی کارکنان می‌شود. مفاهیمی چون «نبود یادگیری»، «عدم پیوند با یادگیری»، «عدم آموزش مستمر» و «نبود مسیر رشد»، ضعف سازمان در حوزه «یادگیری و توسعه» را به خوبی نشان می‌دهند.

در آخر نیز عنوان شد که بازخورد، تا زمانی که به اقدام منجر نشود، ارزشی نخواهد داشت. در بسیاری از موارد، مدیران صرفاً بازخورد را اعلام می‌کنند، ولی در اجرای آن کوتاهی می‌شود. این عدم پیگیری و توقف در مرحله اعلام، در مضمون «روش اجرا» و مفاهیمی چون «عدم پیگیری» و «سطحی بودن اجرا» قابل مشاهده است. در کنار آن، فرایند گردآوری داده‌ها و بازخوردها نیز اغلب با ابهام همراه است. منابع نامشخص، نبود شفافیت در روش جمع‌آوری و ناآگاهی از نحوه ارزیابی، همگی به ضعف در «فرایند جمع‌آوری داده‌ها» اشاره دارند. این ضعف، مانع مهمی در تحلیل دقیق و اجرای مؤثر بازخورد به‌شمار می‌رود. مهم‌تر از همه، سازمان‌هایی که به پیشرفت واقعی متعهد نیستند، پس از دریافت بازخورد، هیچ اقدام اصلاحی انجام نمی‌دهند. فقدان تداوم در اقدامات اصلاحی، بی‌توجهی به نتایج، و نبود سازوکار پایش مستمر، نشان از ضعف در مضمون «تعهد و پیگیری» دارد. مفاهیمی چون «عدم اقدام اصلاحی»، «فقدان تداوم در اقدام»، «بی‌توجهی به نتایج» و «نبود سازوکار پایش» از این

نقصان‌های بنیادی پرده برمی‌دارند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های بازخورد چگونه به مدیریت تعارض بین فردی منجر می‌شود، یافته‌ها نشان می‌دهد که این روابط ماهیتی شبکه‌ای، هم‌افزا و تعاملی دارند. به عبارت دیگر، عملکرد ضعیف یا قوی هر بُعد می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر کاهش یا تشدید تعارض‌های بین فردی در سازمان اثر بگذارد. این روابط در پنج محور اصلی قابل تبیین است:

۱. شفافیت ارتباطی؛ گام نخست در پیشگیری از تعارض‌های بین فردی

بُعد شفافیت ارتباطی، شامل مؤلفه‌هایی همچون وضوح اطلاعات، فضای دوسویه گفتگو و انتقال به‌موقع داده‌ها، پیش‌نیاز اساسی برای پیشگیری از سوء تفاهم‌ها و برداشت‌های اشتباه در روابط کاری است. تعارض‌های زیادی ناشی از ابهام در نقش‌ها، نبود اطلاعات شفاف یا نبود فرصت برای بیان دیدگاه‌ها هستند. بازخوردی که در بستری شفاف و ایمن ارائه می‌شود، فضای گفتگو را باز کرده و اجازه می‌دهد افراد سوء برداشت‌های خود را پیش از تبدیل شدن به تعارض، روشن کنند.

۲. عملکرد و ارزیابی عادلانه؛ بستر ساز درک متقابل و کاهش احساس بی‌عدالتی

ابعادی چون هدف‌مندی و ارزیابی عملکرد، وقتی به‌صورت عینی، شفاف و براساس شاخص‌های روشن انجام شوند، از بروز احساس تبعیض و نارضایتی جلوگیری می‌کنند؛ عواملی که از مهم‌ترین منابع تعارض بین کارکنان هستند. عملکرد مبهم، ارزیابی سلیقه‌ای یا بازخورد متناقض می‌تواند به نارضایتی، شکاف روانی و درنهایت تعارض منجر شود. در مقابل، بازخورد مبتنی بر معیارهای منصفانه، پایه‌گذار عدالت سازمانی و اعتماد متقابل خواهد بود.

۳. درک و احترام به احساسات؛ عامل کلیدی در کاهش تنش و ارتقای همدلی

بازخورد، زمانی به کاهش تعارض منجر می‌شود که بُعد عاطفی آن نادیده گرفته نشود. بازخوردی که بدون تحقیق، با درک شرایط هیجانی فرد و به‌دور از لحن تهدیدآمیز ارائه شود، می‌تواند حتی در مواقع بروز تنش، به ترمیم رابطه و جلوگیری از تشدید درگیری‌ها کمک کند. ایجاد فرهنگ بازخوردی که مبتنی بر حمایت، همدلی و پذیرش خطا باشد، تعارض را به فرصت یادگیری و گفتگو تبدیل می‌کند.

۴. یادگیری و توسعه مستمر؛ تقویت مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض در کارکنان

بازخورد اثربخش باید به توسعه مهارت‌های تعاملی، گفتگو، همدلی و مدیریت اختلافات منجر شود. کارکنانی که به‌صورت مستمر در معرض بازخوردهای یادگیرنده قرار دارند، ظرفیت بیشتری برای درک

تفاوت‌ها و حل و فصل تعارض‌ها از خود نشان می‌دهند. این بُعد، بازخورد را از سطح اطلاعات به سطح مهارت‌افزایی ارتقا می‌دهد و سازمان را در مسیر کاهش تنش‌های مزمن و افزایش تاب‌آوری بین فردی قرار می‌دهد.

۵. عملیات‌گرایی و تعهد به پیگیری؛ تضمین‌کننده صداقت سازمان در حل تعارض‌ها

هیچ سازوکاری به اندازه اجرای واقعی و پیگیری بازخوردها در کاهش تعارض مؤثر نیست. زمانی که کارکنان ببینند بازخوردها جدی گرفته می‌شود، تغییرات واقعی رخ می‌دهد و نظرات آنها در بهبود روابط لحاظ می‌شود، انگیزه‌ای مضاعف برای تعامل سازنده پیدا می‌کنند. درمقابل، بی‌عملی سازمان به بازخوردها، احساس بی‌اعتمادی و خشم پنهان را تقویت کرده و بستر تعارض‌های پنهان را مهیا می‌سازد. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهند که روابط میان ابعاد بازخورد، یک شبکه هماهنگ و مکمل برای مدیریت تعارض‌های بین فردی هستند. بازخورد نه تنها ابزار اصلاح عملکرد، بلکه ابزاری اجتماعی-عاطفی برای کاهش سوء تفاهم‌ها، تنظیم هیجانات، ارتقای گفتگو و تثبیت فرهنگ احترام متقابل در سازمان است. چارچوب مفهومی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای مداخلات سازمانی با رویکرد کاهش تنش‌ها، افزایش همدلی و پیشگیری از تعارض در سازمان‌ها باشد.

در نهایت باتوجه به موارد مطرح‌شده، ابعاد اصلی نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان در شکل زیر نشان داده شده است:

نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان											
ارتباطی		عملکردی		احساسی		یادگیری و توسعه		عملیاتی		تعهد و پیگیری	
زمان مناسب	دوطرفه بودن	شفافیت	قابلیت اداء پیگیری	تحلیل عملکرد	هدف‌مندی	فرهنگ بازخورد	احترام به احساسات	توسعه مهارت‌ها	یادگیری مستمر	روشن اجرا	فرآیند جمع‌آوری داده‌ها
										تعهد به پیشرفت	پیگیری نتایج

شکل ۲. ابعاد اصلی نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی در سازمان

بحث و نتیجه گیری

در این بخش از پژوهش و در جدول زیر، تحلیل تطبیقی یافته‌های ادبیات باتأکید بر نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی ارائه شده است که می‌تواند به افزایش درک از موضوع مورد مطالعه، منجر شود.

جدول ۴. تحلیل تطبیقی یافته‌های ادبیات باتأکید بر نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی

سؤال پژوهش	بعد یا مؤلفه بازخورد	تعریف و شاخص‌های کلیدی	نقش در مدیریت تعارض بین فردی	نقاط اشتراک در ادبیات	شکاف‌های پژوهشی مشاهده شده
ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی بازخورد کدام‌اند؟	شفافیت ارتباطی	انتقال به موقع اطلاعات، ارتباط دوسویه، شفافیت هدف	کاهش سوء تفاهم، پیشگیری از تنش‌های زودرس	اغلب پژوهش‌ها بر اهمیت شفافیت تأکید دارند (مثلاً در فرهنگ بازخورد یا ارتباطات اثربخش)	کمتر به رابطه مستقیم آن با تعارض پرداخته شده است
	ارزیابی عملکرد	وضوح نقش‌ها، شاخص‌های عینی، عدالت ارزیابی	کاهش احساس تبعیض، جلوگیری از تعارض ارزشی و وظیفه‌ای	تأکید بر استانداردسازی عملکرد وجود دارد	ارتباط آن با تعارض بین فردی در اکثر مطالعات غیرمستقیم است
	احترام به احساسات	لحن محترمانه، درک هیجانی، محیط حمایتی	کاهش واکنش‌های دفاعی، تقویت همدلی	در مطالعات روان‌شناسی سازمانی به این بعد پرداخته شده است	فقدان مدل مفهومی روشن در پیوند آن با حل تعارض
	یادگیری و توسعه	مسیر رشد، آموزش مبتنی بر بازخورد، تقویت مهارت	ارتقای مهارت‌های حل تعارض، افزایش ظرفیت‌های تعاملی	در پژوهش‌های یادگیری سازمانی مطرح است	پیوند بین بازخورد آموزشی و کاهش تعارض کمتر تحلیل شده
	تعهد و پیگیری	اقدام عملی، اصلاح رفتار، تداوم اجرای بازخورد	ایجاد اعتماد، کاهش تعارض ناشی از بی‌عدالتی یا بی‌توجهی	در مطالعات پیاده‌سازی بازخورد مطرح شده	اثربخشی پیگیری بازخورد در تعدیل تعارض مغفول مانده
این ابعاد چگونه به مدیریت تعارض کمک می‌کنند؟	شبکه‌ای و هم‌افزا بودن روابط بین ابعاد	ارتباط متقابل بین شفافیت، عملکرد، احساسات، توسعه و اجرا	تقویت هماهنگی بین ابعاد رفتاری و عاطفی برای پیشگیری و حل تعارض	برخی مدل‌های کلان مانند Boudrias et al. (2012) بر هم‌افزایی اجزا تأکید دارند	مدل‌های موجود بیشتر عملکردمحورند و کمتر ارتباطات انسانی را پوشش می‌دهند
چارچوب پیشنهادی این پژوهش چه نوآوری دارد؟	چارچوب یکپارچه بازخورد - تعارض	پیوند بازخورد با تعارض بین فردی از طریق پنج بُعد	ارائه مدل عملیاتی برای طراحی مداخلات در سطوح فردی و سازمانی	مشابهت‌هایی با مدل‌های یادگیری مشارکتی یا ارتباطی	تمرکز پژوهش حاضر بر تلفیق عاطفی - عملکردی، وجه تمایز آن است

مرور نظام‌مند ادبیات موجود در زمینه نقش بازخورد در سازمان‌ها، به‌ویژه در مدیریت تعارض‌های بین فردی، نشان می‌دهد که بازخورد مؤثر فراتر از یک ابزار ارزیابی یا کنترلی است و به‌عنوان فرایندی تعاملی، چندبعدی و میان‌رشته‌ای عمل می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر، همان‌گونه که در جدول تطبیقی با مطالعات پیشین نشان داده شده، تأکید می‌کنند که مؤلفه‌هایی مانند شفافیت ارتباطی، ارزیابی منصفانه، درک هیجانی، یادگیری مستمر و پیگیری عملیاتی، نه تنها به‌صورت مستقل بلکه به‌طور هم‌افزا و شبکه‌ای در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. این یافته با نتایج جو و پارک (۲۰۰۹) و پارک و چوی (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد که نقش بازخورد در ارتقای عملکرد و تعهد سازمانی را برجسته کرده‌اند، ولی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها در چارچوب یک مدل یکپارچه و برای مدیریت تعارض بین فردی به‌طور جامع تلفیق می‌شوند؛ چیزی که در بسیاری از مطالعات پیشین، مانند مولدر و الینگر (۲۰۱۳) و زمیری و همکاران (۲۰۲۱)، به شکل پراکنده و محدود به ابعاد رفتاری یا عملکردی ارائه شده بود.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها بازخورد همچنان یک‌طرفه و مدیریتی دیده می‌شود، درحالی که رویکرد یادگیرنده و تعاملی می‌تواند فضای گفتگو، همدلی و حل تعارض را تقویت کند. این یافته با مطالعات تیمبرلیک (۱۹۷۷) و چرچ و برک (۲۰۱۹) هم‌راستاست، ولی پژوهش حاضر توانسته نشان دهد که ترکیب مؤلفه‌های روانی، ارتباطی و ساختاری بازخورد، اثر تقویت‌کننده‌ای بر کاهش تنش‌ها و پیشگیری از سوءبرداشت‌ها دارد. چالش‌هایی مانند فقدان ساختار مشخص برای ارائه بازخورد، عدم پیگیری نتایج، رفتارهای تحقیرآمیز و فاصله زمانی زیاد بین بروز مسئله و واکنش سازمان، همانند آنچه آکپا پونا (۲۰۱۸) و خاصه و همکاران (۱۴۰۰) گزارش کرده‌اند، همچنان کیفیت تعاملات بین فردی را تضعیف می‌کنند، اما این پژوهش با تحلیل مضمون نشان داده است که طراحی نظام بازخورد مبتنی بر پیگیری مستمر و شفافیت فرایند، این خلأ را برطرف می‌سازد.

فرهنگ بازخورد منفی و تنبیهی، به‌جای ایجاد فرصت برای یادگیری، اغلب موجب تشدید اختلافات و کاهش احساس امنیت در محیط کار می‌شود، همان‌طور که گابا و جوزف (۲۰۱۳) و اوزندوک (۲۰۲۲) نیز اشاره کرده‌اند. بااین حال پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بازخورد طراحی شده براساس درک انسانی، نظم ساختاری و پیگیری واقعی، توانمندساز ارتباطی است و می‌تواند به بهبود تعاملات بین فردی و کاهش تعارض منجر شود.

بنابراین، طراحی نظام بازخورد مؤثر برای مدیریت تعارض‌های بین فردی نیازمند نگرشی سیستمی،

یکپارچه و مبتنی بر مشارکت تمامی ذی‌نفعان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که چنین نظامی، با نهادینه‌شدن در سیاست‌گذاری منابع انسانی، آموزش کارکنان، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی، بازخورد را از یک واکنش موضعی به راهبردی پیشگیرانه، تقویت‌کننده و توسعه‌گرا در مدیریت تعارض ارتقا می‌دهد. این وجه تمایز پژوهش حاضر نسبت به مطالعات پیشین است؛ زیرا در مطالعات گذشته، مانند آلورو و همکاران (۲۰۰۱) و سلیمان و همکاران (۲۰۲۰)، بازخورد عمدتاً در چارچوب ارزیابی عملکرد بررسی شده و تعامل بین مؤلفه‌های روانی، ارتباطی و رفتاری بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی به‌طور جامع تحلیل نشده بود.

نتیجه‌گیری پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بازخورد سازمانی، به‌ویژه در مدیریت تعارض‌های بین فردی، فراتر از یک ابزار ارزیابی یا کنترل صرف، به‌عنوان یک سازوکار تعاملی، نظام‌مند و چندبعدی عمل می‌کند که با مؤلفه‌هایی نظیر شفافیت ارتباطی، درک هیجانی، یادگیری مستمر و پیگیری عملیاتی پیوند خورده است. یافته‌های تحلیل مضمون و مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که طراحی یک نظام بازخورد یکپارچه و مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان، می‌تواند به کاهش تنش‌ها، پیشگیری از سوءبرداشت‌ها و ارتقای تاب‌آوری ارتباطی در سازمان کمک کند.

بیانیه مرکزی این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که ارائه چارچوب مفهومی جامع برای بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی، خلأ موجود در ادبیات را پر می‌کند و دستاورد نظری جدیدی را ارائه می‌دهد: تلفیق ابعاد رفتاری، روانی و ارتباطی بازخورد در یک مدل کاربردی که امکان توسعه سیاست‌های منابع انسانی، مداخلات آموزشی و ارتقای فرهنگ سازمانی را فراهم می‌آورد. این چارچوب می‌تواند پایه‌ای برای تحقیقات آتی باشد و سازمان‌ها را در طراحی برنامه‌های پیشگیرانه و توسعه‌گرا برای مدیریت تعارض‌های بین فردی یاری رساند.

پیشنهادهای کاربردی

براساس تحلیل انجام‌شده و یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را برای بهبود فرایند بازخورد و مدیریت تعارض بین فردی در سازمان‌ها ارائه کرد. ابتدا، تدوین یک مدل یکپارچه بازخورد مبتنی بر چرخه «جمع‌آوری - تحلیل - اجرا - پیگیری» می‌تواند ساختارمندبودن فرایند و استمرار بهبود را تضمین کند و امکان رصد تأثیر بازخورد بر عملکرد و تعارضات را فراهم آورد. همچنین تعریف دقیق نقش‌ها، مسئولیت‌ها و انتظارات در فرایند بازخورد، از سردرگمی و برداشت‌های نادرست جلوگیری

کرده و شفافیت ارتباطات را افزایش می‌دهد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان با تمرکز بر اصول بازخورد مؤثر، بازخورد حمایتی و فنون گفتگوی سازنده، مهارت‌های موردنیاز برای ارائه و دریافت بازخورد سازنده را تقویت می‌کند و باعث افزایش اعتماد متقابل در تیم‌ها می‌شود.

تمرین مستمر مهارت‌های ارتباطی، شنیدن فعال و همدلی در جلسات رسمی و غیررسمی، ظرفیت سازمان را در مدیریت تعارض افزایش داده و به ایجاد فرهنگ باز و پذیرا کمک می‌کند. فراهم کردن بسترهای امن و بدون قضاوت برای بیان نظرات، مانند صندوق‌های پیشنهادات، گفتگوهای بدون نام یا جلسات گروهی منظم، مشارکت کارکنان و جریان آزاد اطلاعات را تقویت می‌کند. اطلاع‌رسانی شفاف درباره شاخص‌های عملکرد، نتایج ارزیابی و برنامه‌های توسعه فردی، علاوه بر ارتقای شفافیت، زمینه‌ای برای بازخورد هدف‌مند و مبتنی بر داده فراهم می‌آورد.

استفاده از نتایج بازخورد در طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه مهارت‌ها و مسیرهای شغلی، موجب انسجام بین اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارکنان شده و اثرگذاری مداخلات را افزایش می‌دهد. فراهم کردن فرصت‌های واقعی برای رشد براساس نقاط قابل بهبود مشخص شده در بازخورد، انگیزه و تعهد کارکنان را ارتقا می‌دهد. تشویق بازخورد دوطرفه بین کارکنان و مدیران به عنوان بخشی از رفتار روزمره کاری، فرهنگ گفتگو و تعامل سالم را تقویت می‌کند و بازخورد را به ابزار مدیریتی مؤثر تبدیل می‌سازد.

علاوه بر این، پاداش‌دهی به رفتارهای مبتنی بر بازخورد و ارتقای فرهنگ گفتگو، انگیزه سازمانی را افزایش داده و سبب تثبیت رفتارهای مثبت می‌شود. طراحی شاخص‌های سنجش اثربخشی بازخورد، مانند رضایت کارکنان، میزان تغییر در عملکرد و تغییر در مشارکت، امکان ارزیابی مداوم و اصلاح فرایندها را فراهم می‌کند. نهایتاً، پیگیری مستمر اقدامات اصلاحی با استفاده از گزارش‌های دوره‌ای و تحلیل‌های میدانی، تضمین می‌کند که بازخورد ارائه‌شده به تغییر واقعی در رفتار و عملکرد منجر شده و اثرات آن پایدار باقی بماند. اجرای هم‌زمان این اقدامات می‌تواند بازخورد را به ابزاری عملی، مؤثر و راهبردی در مدیریت تعارض بین فردی و ارتقای فرهنگ سازمانی تبدیل کند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

با وجود تلاش پژوهش حاضر برای ارائه چارچوبی جامع در بررسی نقش بازخورد در مدیریت تعارض بین فردی، برخی محدودیت‌ها وجود دارد که باید در تفسیر یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. اولاً، این

پژوهش بر منابع موجود دردسترس و مطالعات منتشرشده در بازه زمانی مشخص تمرکز داشته است. بنابراین امکان دارد برخی پژوهش‌های مرتبط که دردسترس نبوده یا به زبان‌های غیرانگلیسی و غیرفارسی منتشر شده‌اند، لحاظ نشده باشند. این محدودیت می‌تواند باعث کاهش پوشش کامل ادبیات شود و بر غنای تحلیل تأثیرگذار باشد. ثانیاً، روش تحلیل مضمون براساس داده‌های کیفی و منابع ثانویه انجام شده است. بنابراین، یافته‌ها تا حدی مبتنی بر تفسیر پژوهشگران هستند و ممکن است سوگیری ذهنی یا تفاوت در برداشت مفهومی رخ دهد، هرچند با استفاده از شاخص‌های اعتبار و اعتماد گوبا و لینکولن، تلاش شده است این اثر کاهش یابد. ثالثاً، مطالعه به بررسی بازخورد در چارچوب عمومی سازمان‌ها محدود بوده و ممکن است ابعاد خاص برخی صنایع یا فرهنگ‌های سازمانی به‌طور کامل پوشش داده نشده باشد که این امر می‌تواند بر قابلیت تعمیم یافته‌ها تأثیرگذار باشد.

باتوجه به محدودیت‌های فوق، پژوهش‌های آتی می‌توانند مسیرهای زیر را دنبال کنند: اول؛ انجام مطالعات تجربی و میدانی در سازمان‌های مختلف و فرهنگ‌های متفاوت برای بررسی میزان تعمیم‌پذیری چارچوب ارائه‌شده و سنجش تأثیر متغیرهای میانجی مانند سبک رهبری، حمایت سازمانی و فرهنگ تیمی بر کارایی بازخورد. دوم؛ ترکیب داده‌های کیفی با داده‌های کمی و استفاده از مدل‌های تحلیل ساختاری می‌تواند امکان آزمون روابط علت و معلولی بین ابعاد بازخورد و تعارض بین‌فردی را فراهم آورد و یافته‌ها را از حالت توصیفی خارج کند. سوم؛ بررسی نقش بازخورد رسمی و غیررسمی در طول زمان و نحوه تعامل آن با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فردی، می‌تواند فهم عمیق‌تری از سازوکارهای بازخورد ایجاد کند. چهارم؛ توسعه و آزمایش مداخلات کاربردی مبتنی بر چارچوب ارائه‌شده، نظیر برنامه‌های آموزش مدیران یا بهبود فرایندهای ارتباطی، می‌تواند کاربرد عملی پژوهش را در بهبود عملکرد سازمانی و کاهش تعارض نشان دهد.

درنهایت، این محدودیت‌ها و پیشنهادها پژوهش‌های آتی، زمینه‌ساز تحقیقات بیشتر و تعمیق دانش در حوزه بازخورد و مدیریت تعارض بین‌فردی خواهند بود و مسیر روشنی برای توسعه سیاست‌ها و مداخلات سازمانی ارائه می‌کنند.

منابع

- آبروشن، م؛ شکری، ر. و سعادت، ج. (۱۴۰۰)، شناسایی پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخور توسعه‌ای در سازمان‌های عمومی، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.
- خاصه، س؛ محمدی، م. و محمودی، س. (۱۴۰۰)، طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور، پژوهشنامه مدیریت ورزشی.
- حاجی‌هادی ریشه، ا. و شوقی، م. (۱۳۹۹)، تأثیر بازخورد مدیران و حاکمیت فناوری اطلاعات بر عملکرد تیمی کارکنان باتوجه به نقش میانجی خرد جمعی، مدیریت فناوری اطلاعات.
- حقدادی، م؛ احمدی، ف. و مرادی، س. (۱۳۹۴)، شناسایی مؤلفه‌های بازخورد براساس الگوی سایبرنتیک، مطالعات مدیریت رفتاری.
- صراف، م. و عسگری، ع. (۱۳۹۵)، بازخورد عملکرد در محیط حسابرسی: بررسی تحقیقات درمورد اثرات رفتاری، حسابداری و حسابرسی.
- کیانی، ا؛ امینی، س. و کرمی، م. (۱۳۹۸)، تعیین رابطه میان مؤلفه‌های رفتار سازمانی با بازخورد سازمانی در میان کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگان.
- لطفی، ع. و نسبی، ر. (۱۳۹۴)، بررسی میزان تأثیر بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳.
- نرگسیان، ع. (۱۴۰۳)، روش تحقیق در مدیریت، تهران: نگاه دانش.

References

- Akpa Puna, R. (2018). Performance feedback and employee behavior: Reframing reinforcement in modern organizations. *African Journal of Management Research*, 10(2), 95–110.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985–1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3–29. https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02
- Bălăceanu, C. T., Marinescu, P., & Cazan, A. M. (2021). Feedback-seeking behavior in organizations: A meta-analysis and systematical review of longitudinal studies. *ScienceDirect*.
- Balcazar, F. E., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance - feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3–4), 65–89. https://doi.org/10.1300/J075v07n03_05
- Balogun, A., & Ojo, A. (2023). Performance feedback culture and its impact on employee

- motivation in hybrid organizations. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(2), 123–137.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Budworth, M. H., & Chummar, S. (2017). *Feedback for performance development*. Springer.
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2019). Strategic 360 feedback for organization development. In Book chapter.
- Feeney, E. J. (1972). Performance feedback and behavioral management in corporate environments. *Organizational Development Review*, 3(1), 45–57 .
- Gaba, V., & Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Bontempo, R. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback.
- Grange, C., & Geldenhuys, D. J. (2008). The impact of feedback on changing organizational culture.
- Greve, H. R. (2010). Designing performance feedback systems to guide learning and manage risk.
- Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I., & Sreter, K. (2017). How to give and receive feedback effectively.
- Jacobs, L. (2018). The influence of job feedback on job-performance: An evidence-based approach [Bachelor's thesis].
- Joo, B. K., & Park, S. (2009). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback.
- Kahmann, J., & Mulder, R. H. (2011). Feedback in organizations: A review of feedback literature and a framework for future research.
- Ling, M. H. (2019). The influence of feedback environment towards job satisfaction in TVET education organization.
- Liu, Y. (2024). Research on performance feedback path under the influence of organizational restructuring.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement.
- Nikolić, M., Petrović, D., & Marković, D. (2020). The role of feedback as a management tool in performance management program.
- Omene, A. A. (2021). Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance: An exploratory analysis.
- Onorel, G. (2019). The importance of feedback in organizational communication.
- Onorel, G. (2023). The importance of feedback in organizational communication.
- Park, S., & Choi, J. (2020). Performance feedback, goal clarity, and public employees ' performance in public organizations.
- Sleiman, A., Sigurjonsdottir, S., & Birch, S. (2020). Enhancing employee performance through feedback mechanisms: A meta-analytic review. *European Journal of Work*

- and Organizational Psychology, 29(5), 678–695.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1716207>
- Timberlake, W. (1977). Natural constraints on the association of behavior. *Journal of the - Experimental Analysis of Behavior*, 28(1), 45–53.
<https://doi.org/10.1901/jeab.1977.28-45>
- Urbancová, H., Vnoučková, L., & Smolová, H. (2024). Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation.
- Usendok, I. E. (2022). Organizational conflict and employee job performance: A case study of Akwa Ibom State University.
- Van Stelle, K. R., Hopkins, B. L., & Muchinsky, P. M. (2012). The use of feedback in organizational behavior management: A review and discussion. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 275–294.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2012.729393>
- White, R. (2021). Performance feedback in nonprofit organizations: A narrative study of the experiences of African American women in senior leadership [Doctoral dissertation].
- Zamri, M., Halim, F. W., & Ramli, N. A. (2021). The influence of feedback conversation on employee performance in Malaysia's telecommunication company.