

## بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه روی عملکرد فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک

سید فخرالدین طاهرزاده موسویان<sup>۱</sup>، متینه مقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

در بسیاری از بنگاه های اقتصادی اطلاعات بدست آمده از ارزیابی عملکرد فروش و همینطور بازخورد مربوط به یک بخش از بنگاه به صورت سیستماتیک ارائه داده می شود، در صورتی که اگر این بازخورد از طرف افراد دیگر باشد باعث می شود کارکنان ادراک خود را در مورد محیط کاری شان، با ادراک ارزیابی کنندگان دیگر مقایسه کنند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد فروشندگان محصولات آرایش بهداشتی با تکیه بر بازخورد ۳۶۰ فروشگاه زنجیره ای شهروند بیهقی شهر تهران است و این تحقیق نوع توصیفی- پیمایشی می باشد و جامعه آماری مشتریان محصولات غذایی ارگانیک فروشگاه شهروند شعبه بیهقی شهر تهران می باشد، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه (لیکرت) و داده ها با کمک نرم افزار SPSS و Excel تجزیه و تحلیل گشته اند.

در تحلیل آماری، اطلاعات در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفتند. اعتبار پرسشنامه از طریق آلفا کرونباخ با مقدار ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفت و نتایج حاصله نشان داد که ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی و خارجی روی عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** بازخورد ۳۶۰، عملکرد فروش، فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک، مشتریان داخلی و خارجی

<sup>۱</sup> رئیس مرکز پژوهش های صنعتی و معدنی تجهیز صنعت نگین پاسارگاد [taherzadeh.res@gmail.com](mailto:taherzadeh.res@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران تحصیلات تکمیلی، ۱۵۷۵۷۸۳۴۹۱، تهران، ایران

## ۱. مقدمه

قرن ۲۱، عصر نوآوریها و ارزش آفرینی هاست که پدیدآوردگان آن، آحاد مردم میباشند. در جهان رقابتی امروز تنها بنگاه های اقتصادی می توانند به حیات خود ادامه دهد که به بهترین نحو از منابع که یکی از منابع مهم نیروی انسانی است استفاده کنند. اهمیت نقش سرمایه ی انسانی به عنوان مزیت رقابتی هر بنگاه اقتصادی به اندازه ای مهم است که بعنوان داراییهای نامشهود نقش مهمی در ارزش بازار اقتصادی بازی میکند. از آنجا که کارکنان جهت رفع و جبران کاستی های گذشته و ارتقاء بهره وری و اثربخشی خود، همچنین کشف توانایی های بالقوه خود، به اطلاع از انتظارات بنگاه اقتصادی در مورد خود و میزان عملکرد خود نیاز دارند، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی فرایندی بسیار مهم می باشد. مفهوم ارزیابی عملکرد کارکنان بدین معنی است که در دایره عملکرد کاری مدیریت و کارکنان فرآیندی شکل گیرد که بتواند با جریان بازخورد، فعالیت ها و اقدامات انجام گرفته شده را کنترل و در جهت بهبود سوق دهد و نیروهای بالقوه را شناسایی کند. بازخور ۳۶۰درجه سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه میکند. هدف ارزیابی های با بازخورد ۳۶۰ درجه، جستجوی بازخورد از منابع متنوع همچون رؤسا، همقطاران، زیردستان، اعضای گروه، مشتریان و تامین کنندگان، اطلاعات دقیق تر و متنوع تری در مورد عملکرد کارکنان به آنها داده شود. در این مقاله سعی شده است پس از بیان نقش اساسی نیروی انسانی در فروشگاه های زنجیره ای، به تبیین شاخص های ارزشمندی برای ارزیابی فروشندگان در این حوزه پرداخته شود.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

در عصر کنونی سه چالش بزرگ پیش روی جوامع اقتصادی و صنعتی وجود دارد که شامل سود درآمد، ارتباط با مشتریان و رقابت شدید می باشد. افزایش رقابت و پیچیده تر شدن انتظارات و بالا رفتن سطح توقعات مشتریان و ظهور نوآوری های جدید، تحولات بسیاری را در عرصه رقابت اقتصادی ایجاد نموده است. متعاقب آن اهمیت مشتری و ایجاد رضایت در مشتریان و وفادار نمودن ایشان به کالا یا خدمات به دغدغه ای بزرگ برای سازمانها و شرکت ها و تولید کنندگان تبدیل شده است. لذا حفظ و توسعه و تقویت رضایت مشتریان به دلیل اثر نهایی آن بر خرید مجدد مشتریان تبدیل به یکی از مهمترین سازه ها برای بنگاه های اقتصادی شده است در این راستا بسیاری از سازمان ها برنامه های ارزیابی عملکرد کارکنان خود را به

عنوان بخشی از فعالیت های اصلی برای توسعه روابط خود با مشتریان تعریف کرده اند که یکی از مهمترین روش های ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه از عملکرد فروشندگان محصولات بنگاه ها می باشد.

## ۱.۲. تعریف ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عبارت است از: سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها. طبق قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۶۸ ارزیابی عملکرد عبارت است از: سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی.

(مایر، ۱۹۹۱) ادعا می کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. (تیلور و همکارانش، ۱۹۹۵) اشاره می کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. لاولر خاطر نشان می سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند.

## ۲.۲. انواع روش های ارزیابی:

ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت روش های متفاوتی می باشد که هر کدام ان ها مزایای خاص خود را داشته و بسته به شرایط سازمان، مورد استفاده قرار می گیرند. در اینجا به چند روش اشاره نموده و در ضمن، به شرح مختصری از آن می پردازیم:

### جدول ۱. انواع روش های ارزیابی عملکرد کارکنان

ویژگی های مورد نظر سازمان تعیین شده و به ۵ دسته امتیازبندی می شوند که شامل: سطوح عالی، خوب، مورد انتظار، نیاز به مراقبت و آموزش، نامطلوب. سپس امتیازات مربوط به معیار جمع شده و بر طبق این امتیازات یک ارزیابی کلی صورت می گیرد.	روش امتیازبندی
در چند جمله از قبل طراحی شده، ویژگیهای مورد نظر سازمان، نوشته شده که ارزیاب باید الزاماً یکی از آنها را انتخاب نماید.	روش انتخاب اجباری
سرپرست وقایع مهم ناشی از عملکرد فرد که در بهره وری سازمان موثر بوده را یادداشت میکند می کند و در ارزیابی پایانی فرد مورد ملاحظه قرار میدهد.	روش ثبت وقایع حساس

روش مبتنی بر مدیریت بر مبنای هدف	سرپرست و زیردست با آگاهی از شرح شغل هدفهای مورد انتظار را تدوین میکنند و براساس تحقق اهداف، عملکرد زیردست مورد ارزیابی قرار میگیرد.
روش درجه بندی	بر اساس یک معیار کلی مثلا عملکرد، افراد در یک جدول از بهترین تا ضعیفترین درجه بندی می شوند.
روش مقایسه فرد به فرد	عملکرد هر یک از افراد با عملکرد یکایک سایر افراد مقایسه می گردد.
روش بازخورد ۳۶۰درجه	خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند

### ۳. پیشینه روش بازخورد ۳۶۰درجه (۰۰۰ Degree Feedback):

اولین بار در سال ۱۹۶۷، شخصی بنام لاولر، عنوان نمود که ارزیابی بر مبنای اطلاعات بدست آمده از یک منبع، تمامی اطلاعات کافی را برای ارزشیابی عملکرد یک فرد فراهم نمی سازد و مشکلات عملکرد تنها در سایه استفاده از اطلاعات چند گانه مقدور خواهد بود. بازخور ۳۶۰ درجه روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت است. بازخور به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. . واژه های متداولی برای بازخور ۳۶۰ درجه ارائه شده است، نظیر "ارزیابی ذی نفعان، بازخور چند معیاره، ارزیابی سیکل کامل، ارزیابی چند منبعی، ارزیابی همکار زیردست، ارزیابی عملکرد گروه و ارزیابی چند دیدگاهی". سیستم های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (والدمن و همکاران، ۱۹۹۸)، در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه ادعا می کنند که ارائه بازخور به مدیران کمک می کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی

روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگیهای مورد نظر تهیه میشود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان خواسته میشود تا او را بر اساس شایستگیهای تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرایند مشارکت میکند. نتایج حاصل از کل ارزیابیها جمع بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده میشود. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

#### ۴. مزایای روش ۳۶۰ درجه

- درک صحیح پرسنل در سازمان از ارزیابی دیگران نسبت به خودشان
- افزایش آگاهی ها در ارتباط با شایستگی های فردی
- افزایش آگاهی های مدیران بالادست از اینکه تا چه حد نیازمند توسعه فردی در سازمان خود میباشند
- اخذ بازخوردهایی به مراتب دقیق تر از کارآمدی و کارایی سازمانی توسط مدیران بالادست
- دلگرم شدن کارکنان از فیدبک های باز و بدون غرض و رسیدن به یک بصیرت جدید
- تقویت آگاهانه در جهت رسیدن به شایستگی سازمانی
- ارائه یک تصویر شفاف و واضح برای مدیران سازمانی از ارزش واقعی پرسنل تحت اختیار
- روشن کردن جنبه های کارایی و یا عدم کارایی موجود برای پرسنل
- ایجاد فیدبک های مناسب و ارائه یک دیدگاه بهتر از کارایی پرسنل قبل از ارزیابی
- مشخص کردن توسعه و آموزشهای کلیدی مورد نیاز برای کارکنان سازمان
- ایجاد یک دیدگاه جمعی از کارایی فردی، واحدی و سازمانی و اینکه توانایی ها و ضعف های سازمانی چیست

#### ۵. روش ارزشیابی

فرایند ارزشیابی بازخور ۳۶۰ درجه بر مبنای استفاده از منابع چندگانه می باشد و امتیاز ارزشیابی حاصل جمع بندی نظرات این منابع است. در ارزیابی ۳۶۰ درجه هیچ محدودیتی در تعداد ارزیابان وجود ندارد، بلکه هرچه تعداد ارزیابان بیشتر باشد اطلاعات دقیق تر و مطمئن تری حاصل خواهد شد. البته در هر ارزشیابی عملکرد،

فرهنگ سازمانی و مأموریت آن سازمان باید مدنظر باشد و بازخورد حاصل از هر یک از منابع از دیگری متفاوت خواهد بود. این ارکان عبارتند از خود فرد، همکاران، مدیر مافوق، خود ارزیابی، همکاران، زیردستان و مشتریان می باشد که در ادامه به توضیح بیشتر در خصوص نقش مشتریان در ارزشیابی خواهیم پرداخت.

#### ۵.۱. مشتریان داخلی و خارجی

تهیه و تنظیم استانداردهای ارائه خدمات به مشتریان، مستلزم وجود نمایندگی هایی برای بررسی مشتریان داخلی و خارجی و ارائه استانداردهای مناسب برای ارائه خدمات و سنجش عملکرد نمایندگی ها با توجه به استانداردهای تعریف شده است. مشتریان داخلی به عنوان مصرف کنندگان محصولات یا خدمات ارائه شده توسط کارکنان یا گروه موجود در نمایندگی ها تعریف شده است. در حال که مشتریان خارجی، خارج از سازمان هستند و عموم افراد را شامل می شوند. در صورتی که در فرایند ارزشیابی، نظرات مشتریان درباره عملکرد کارکنان نادیده گرفته شود، ارائه خدمات به مشتری در سطح گسترده تر با مشکل مواجه خواهد شد. در این روش از مشتریان خواسته می شود که عملکرد هر یک از کارکنان را به طور جداگانه ارزشیابی کنند. این منبع ارزشیابی عملکرد، زمانی بازخورد خوبی را ارائه خواهد کرد که ارزشیابی خروجی یا نتایج کار سازمانی یا تیمی را ارزیابی کند و چنین بازخوردی برای ارزشیابی عملکرد هر یک از اعضای تیم نیز بکار می رود. مشتریان معمولاً در ارزشیابی خروجی ها (محصولات و خدمات ارائه شده) نسبت به فرایندهای کار و محیط کار بهتر هستند. چرا که معمولاً مشتریان در فرایند کار دخیل نبوده و نظارتی بر آن ندارند و غالباً دانش کافی از عملکرد و وظایف محوله هر یک از کارکنان ندارند. البته بایستی در نظر داشت که طراحی و اعتباردهی به بررسیهای حاصل از این منبع ارزشیابی، معمولاً پرهزینه و وقت گیر است.

#### ۶. مرور پیشینه تحقیق

محققان، برای ارزیابی شایستگی ها و عملکرد شیوه های متفاوتی را به کار برده اند، بویاتزیس (۱۹۸۲) و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) از مصاحبه رویدادهای رفتاری استفاده کرده اند. شرودر (۱۹۸۹) و کوکریل (۱۹۸۹) شیوه مشاهده رفتاری را در پیش گرفته و چهارچوب شایستگی دولویکز (۱۹۹۸) بر پایه ارزشیابی ۳۶۰ درجه استوار است. در ایران استفاده از متد ارزشیابی ۳۶۰ درجه در مراکز صنعتی سابقه بیش از چند سال ندارد ولی این موضوع در مراکز خدماتی و آموزشی بحث جدید می باشد و پیاده کردن این روش در یک محیط آموزشی کم سابقه و شاید بیسابقه باشد. در بین مراکز صنعتی، شرکت ایران خودرو پیشتاز در استفاده از این

تکنیک میباشد. در سال ۱۳۸۲ این روش در ایرانخودرو کاملاً نهادینه گردید و "سیستم جامع ارزیابی ۳۶۰ درجه" به عنوان سیستم ارزیابی شرکت انتخاب شد (اصغرپور، ۱۳۸۶: ۲۰)

(لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷) بیان می کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می کند) تاثیر می گذارند.

## ۷. فرضیه های پژوهش

۱- ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی روی عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تاثیر دارد.

۲- ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی روی عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تاثیر دارد.

## ۸. مدل مفهومی تحقیق



## ۹. روش شناسی تحقیق

برای بررسی روایی پژوهش، علاوه بر این که سؤال ها و شاخص ها با مطالعه مبانی نظری مرتبط با موضوع و فرضیه های پژوهش انتخاب شدند، از روایی صوری نیز استفاده شده است. بدین صورت که برای حصول اطمینان از اعتبار محتوایی<sup>۱</sup> پرسشنامه ها، ویرایش اولیه آن بین استادان راهنما و مشاور<sup>۲</sup> و برخی از صاحب نظران توزیع شد تا راجع به محتوای آن و توان سنجش شاخص های مورد نظر و آزمون فرضیه های پژوهش

پیشنهادهای لازم را ارائه دهند که به اتفاق با برخی اصلاحات جزئی پرسشنامه‌ها را تأیید نمودند. پرسشنامه میان ۳۸۴ نفر از جامعه آماری برای محاسبه ضریب پایایی توزیع گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در بخش آمار توصیفی و بررسی سؤال‌های جمعیت شناختی از تکنیک‌هایی نظیر محاسبه فراوانی و درصد استفاده شده است. نهایتاً از آزمون تعیین ضریب رگرسیون و تحلیل معناداری آن با کمک آزمون تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه چون واریانس جامعه در دسترس نبود از جدول مورگان استفاده شد. جامعه آماری مصرف کنندگان محصولات آرایشی و بهداشتی شهروند شعبه بیهقی تهران است. از نتایج جدول مورگان تعداد حجم نمونه ۳۸۴ نفر بدست آمد.

### ۱.۰ تحلیل داده‌ها

#### ۱.۰.۱. بررسی اطلاعات عمومی:

#### جدول ۲. جنسیت پاسخ دهندگان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid female	۲۰۱	۵۲,۳	۵۲,۳	۵۲,۳
man	۱۸۳	۴۷,۷	۴۷,۷	۱۰۰,۰
Total	۳۸۴	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، بیشترین پاسخ دهندگان به پرسشنامه از نظر جنسیت زن‌ها با ۵۲,۳ درصد بوده‌اند. بیشترین پاسخ دهندگان به پرسشنامه از نظر نوع مدرک تحصیلی، لیسانس ۳۹,۸٪ بوده‌اند.

#### ۱.۰.۲. آزمون فرضیه‌های پژوهش:

فرضیه ۱: ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی روی عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تأثیر دارد.

#### جدول ۳. ضریب رگرسیون متغیر ارزیابی ۳۶۰ درجه مشتریان داخلی

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	.۹۶۶ <sup>a</sup>	.۹۳۳	.۹۳۲	.۲۲۳۸۸



در جدول (۳) ضریب رگرسیون برای ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مشتریان داخلی و عملکرد فروش فروشندگان نشان می‌دهد ضریب شدت همبستگی برابر با  $R = 0.966^a$  و ضریب تعیین برابر با  $R^2 = 0.933$  می‌باشد؛ یعنی حدود  $96.6^a$  درصد از واریانس مربوط به عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک توسط متغیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی تبیین می‌شود.

جدول ۴. ضریب رگرسیون

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
۱ (Constant)	.۶۲۸	.۰۵۴		.۶۹۶	.۰۰۰
Assessment of internal customers	.۵۹۱	.۰۱۴	.۹۶۶	۲,۶۹۳	.۰۰۰

جدول (۴) نشان می‌دهد که مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی می‌تواند واریانس متغیر عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک را به صورت معنادار تبیین کند. مقدار بتا نشان می‌دهد که متغیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی در عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک  $96.6$  نقش دارند و این مقدار در سطح  $95$  درصد معنی دار است؛ که نشان دهنده نقش مؤثر مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی با عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک است.

جدول ۵. ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
۱ Regression	۲۶۴,۸۴۷	۱	۶۴,۸۴۷	۲۸۴,۲۰۴	.۰۰۰ <sup>b</sup>
Residual	۱۹,۱۴۶	۳۸۲	.۰۵۰		
Total	۲۸۳,۹۹۳	۳۸۳			

برای تأیید ضریب رگرسیونی از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) استفاده می‌شود، نتایج آزمون ANOVA نشان داد F مشاهده شده ( $F = 284,204$ ) در سطح ( $p = 0,00$ ) معنادار می‌باشد؛ به عبارتی نتایج حاصل از رابطه مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان داخلی و عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تأیید می‌شود.

**فرضیه ۲:** ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی روی عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تاثیر دارد.

جدول ۶. ضریب رگرسیون متغیر ارزیابی ۳۶۰ درجه مشتریان خارجی

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	.۸۱۲ <sup>a</sup>	.۶۵۹	.۶۵۸	.۶۶۸۸۷

در جدول (۶) ضریب رگرسیون برای ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مشتریان خارجی و عملکرد فروش فروشندگان نشان می‌دهد ضریب شدت همبستگی برابر با  $R = .۸۱۲^a$  و ضریب تعیین برابر با  $R^2 = .۶۵۹$  می‌باشد؛ یعنی حدود  $.۸۱۲^a$  درصد از واریانس مربوط به عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک توسط متغیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی تبیین می‌شود.

جدول ۷: ضریب رگرسیون

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
۱ (Constant)	.۶۸۹	.۱۶۲		۴,۲۶۷	.۰۰۰
Assessment of external customers	.۱۰۷	.۰۴۱	.۸۱۲	۷,۱۸۴	.۰۰۰

جدول (۷) نشان می‌دهد که مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی می‌تواند واریانس متغیر عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک را به صورت معنادار تبیین کند. مقدار بتا نشان می‌دهد که متغیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی در عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک  $.۸۱۲$  نقش دارند و این مقدار در سطح ۹۵ درصد معنی دار است؛ که نشان دهنده نقش مؤثر مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی با عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک است.

جدول ۸: ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
۱ Regression	۳۳۰,۶۱۳	۱	۳۳۰,۶۱۳	۱۳۸,۹۸۲	.۰۰۰ <sup>b</sup>
Residual	۱۷۰,۹۰۳	۳۸۲	.۴۴۷		
Total	۵۰۱,۵۱۶	۳۸۳			

برای تأیید ضریب رگرسیونی از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) استفاده می‌شود، نتایج آزمون ANOVA نشان داد F مشاهده شده ( $F=138,982$ ) در سطح ( $p=0,05$ ) معنادار می‌باشد؛ به عبارتی نتایج حاصل از رابطه مولفه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از دیدگاه مشتریان خارجی و عملکرد فروش فروشندگان محصولات غذایی ارگانیک تأیید می‌شود.

### ۱.۱. نتیجه گیری

از آنجا که فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است و طبق فرضیات تحقیق این روش ارزیابی از دیدگاه مشتریان داخلی و خارجی روی عملکرد فروشندگان تأیید می‌شود، بسیاری از سازمانها اعتقاد دارند که کارکنان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. بنابراین، در صورتی که سیستم بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به‌کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

### پی‌نوشت‌ها

۱. Content Validity Ratio – CVR

۲. Subject matter experts

آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی، تهران، ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱

ارزیابی ۳۶۰ درجه از تیوری تا عمل (تجربه ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی)، احمد بروجردی، مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، انتشارات موسسه انتشارات فرازاندیش سبز. جان‌وای، جونز. ویلیام برلی. «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران». ترجمه سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. ۱۳۷۹. تهران: انتشارات ساپکو.

فانی، علی اصغر. طیبه عباسی. ۱۳۸۲. بازخورد ۳۶۰ درجه. ماهنامه تدبیر (۱۳۶). مرکز آموزش ایران خودرو. ۱۳۸۵. ارزیابی ۳۶۰ درجه از تیوری تا عمل. ماندانا میرچی، درباره ارزشیابی ۳۶۰ درجه، روزنامه دنیای اقتصاد.

Armstrong, Michael, strategic human resource management, translation Sydmhmdaraby and David Izadi, Tehran, publisher: Office of Cultural Research, ۱۱۱۱

CACIOPPE.R, (۹۹۹۹), "USING ۰۰۰ FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP AND MANAGEMENT", LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL.

COATES.E, (۹۹۹۹), "MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL", PP.۶۶-۶۶.

Lepsinger.R. And Lucia.A, (۷۷۷۷), "The Art and Science of ۰۰۰ Feedback", Josser Pfeiffer, San Fransisco. London Mand And Smither Jow, (۶۶۶۶), "Can Multi Sourse Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance - Related Outcomes?" Personnel Psychology, Vol.۸۸, Pp.۳۳۳-۹۹۹.

ILGEN.D, FISHER.C, (۱۹۷۹), "CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, ۶۴ ۴, PP.۹۹۹-۱۱.

John Jones. William Burley. «۰۰۰° bazkhor strategies, approaches and practices for managers ". Translate Syed Ismail asgharpour and Gholam Reza taleghani. ۹۹۹۹. Tehran: sapco publications.

LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (۷۷۷۷), "THE ART AND SCIENCE OF ۰۰۰ FEEDBACK", JOSSER PFEIFFER, SAN FRANCISCO.

LONDON MAND AND SMITHER JOW, (۶۶۶۶), "CAN MULTI SOURCE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE - RELATED OUTCOMES?", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۸۸, PP.۳۳۳-۹۹۹.

LONGENECKER.C, (۷۷۷۷), "WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS", CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.۲, NUM.۲, PP.۲۲-۸۸.

Lepsinger.R. And Lucia.A, (۷۷۷۷), "The Art And Science Of ... Feedback", Josser Pfeiffer, San Francisco.

London Mand And Smither Jow, (۶۶۶۶), "Can Multi Source Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance - Related Outcomes?", Personnel Psychology, Vol.۸۸, Pp.۳۳۳-۹۹۹.

MACCARTHY.M AND CARAVAN, (... ), "DEVELOPING SELF - AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF ... - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, ۳۳۷-۵۵۵.

MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (۲۰۰۱), "... FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳.

mortal, Ali Asghar. Tayyebe Abbasi. ...-degree feedback. ۲۲۲۲. Monthly tadbir (۶۶۶).

NOWACK.K, (۳۳۳۳), "... FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۷۷, NUM.۱, PP.۹۹-۳۳

Peters.H, (۶۶۶۶), "Peer Coaching For Executives", Training And Development, Vol.۰۰, Nu.۳, Pp.۹۹-۲۲.

Row.Ch, (۵۵۵۵), "Introducing ...- Degree Feedback: The Benefits Executive", Training a Development Nu.۷, Pp.۴۴-۰۰. Vol.۸, .

PETERS.H, (۶۶۶۶), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۰۰, NU.۳, PP.۹۹-۲۲.

ROW.CH, (۵۵۵۵), "INTRODUCING ...- DEGREE FEEDBACK: THE BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.۷, PP.۴۴-۰۰. VOL.۸,

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی