



واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: منابع انسانی

عنوان:

بررسی رابطه ساختار سازمانی با امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در

شرکت پترو پارس

استاد راهنما:

دکتر امیر بابک مرجانی

استاد مشاور:

دکتر مهرداد پیدایی

پژوهشگر:

الهام وهابی ورکی

تابستان ۱۳۹۱



## تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم

که با صبر و شکیبایی و دعای خیر ایشان توانستم به یاری خداوند منان این پایان نامه را به اتمام برسانم.

## تشکر و قدردانی:

اینجانب وظیفه خود می دانم از زحمات بی شائبه استاد محترم جناب آقای دکتر مرجانی که بار علمی این تحقیق را مرهون راهنمایی های ارزشمند و دلگرمی های صادقانه شان می دانم، و در دوران تحصیل نیز زحمات فراوانی را برایم متحمل شدند سپاس گذاری کرده و از خداوند منان سلامتی و توفیقات روز افزون را برایشان خواستارم و همچنین از استاد مشاور جناب آقای دکتر پیدایی و و نیز داور گرانقدر جناب آقای دکتر الماسی به خاطر راهنمایی های مفید و حضور گرمشان تشکر می کنم.

همچنین از زحمات مدیران و کارکنان شرکت پترو پارس که در توزیع و تکمیل پرسشنامه و نیز بر طرف نمودن نواقص اولیه آن زحمات زیادی متقبل شده اند تشکر و قدردانی می نمایم. و نیز از زحمات جناب آقای دکتر نصرالهی که در کلیه مراحل تدوین پایان نامه کمک شایانی نمودند صمیمانه سپاس گذاری نمایم.

بسمه تعالی

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب الهام وهابی ورکی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. با شماره دانشجویی ۸۸۰۶۶۳۲۶۶۰۰ اعلام می نمایم که کلیه مطالب مندرج در این پایان نامه با عنوان : بررسی رابطه ساختار سازمانی با امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس" حاصل کار پژوهشی خود بوده و چنانچه دستاوردهای پژوهشی دیگران را مورد استفاده قرار داده باشم .طبق ضوابط و رویه های جاری ، آنرا ارجاع داده و در فهرست منابع و ماخذ ذکر نموده ام . علاوه بر آن تاکید می نمایم که این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح ، پایین تر یا بالاتر ارائه نشده و چنانچه در هر زمان خلاف آن ثابت شود ، بدینوسیله متعهد می شوم ، در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام توسط دانشگاه ، بدون کوچکترین اعتراض آنرا بپذیرم .

نام نام خانوارگی:

تاریخ و امضاء

بسمه تعالی

در تاریخ :

دانشجوی کارشناسی ارشد خانم/آقای الهام وهابی ورکی از پایان نامه خود  
دفاع نموده و با نمره ۱۸ بحروف هیجده با درجه  
مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما

بسمه تعالی

دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

\*\*\*\*\*

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی : تهران مرکزی	کد واحد : ۱۰۱	کد شناسایی پایان نامه : ۱۰۱۲۱۲۱۰۹۰۲۰۵۱
عنوان پایان نامه : بررسی رابطه ساختار سازمانی با امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس		
نام و نام خانوادگی دانشجو: الهام وهابی ورکی	تاریخ شروع پایان نامه : ۱۳۹۱/۱۰/۰۴	تاریخ اتمام پایان نامه : ۱۳۹۱/۰۶/۲۰
شماره دانشجویی : ۸۹۰۶۶۳۲۶۶۰۰		
رشته تحصیلی : مدیریت دولتی		
استاد /استادان راهنما : امیر بابک مرجانی		
استاد/استادان مشاور : مهرداد پیدایی		
آدرس و شماره تلفن : شهرک غرب خیابان سپهر پ ۲۵ - ۸۸۰۹۴۹۵۷		
چکیده پایان نامه (شامل خلاصه، اهداف، روش های اجرا و نتایج به دست آمده) :		
<p>در این مطالعه بررسی رابطه ساختار سازمانی با امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس بر اساس مدل رابینز شامل (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) شناسایی گردید. هدف از اجرای این تحقیق تعیین رابطه بین الزامات ساختاری و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پترو پارس می باشد در این راستا اهداف فرعی زیر نیز مد نظر می باشند : ۱- تعیین رابطه بین پیچیدگی و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. ۲- تعیین رابطه بین تمرکز و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. ۳- تعیین رابطه بین رسمیت و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. و در سطح استنباطی برای آزمون استقلال متغیر ها از آزمون کای مربع، و برای سنجش وضعیت فعلی متغیر ها در سازمان از آزمون T-test تک نمونه ای، برای آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی، و در نهایت برای رتبه بندی ابعاد ساختار سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شد. در نتیجه تحلیل کلی تحقیق نشان می دهد که میان امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و متغیر های ابعاد ساختار سازمانی رابطه وجود دارد، بنابراین هر سه فرضیه فرعی تحقیق نیز همانند فرضیه اصلی تأیید می شوند.</p>		

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه مناسب است

تاریخ و امضاء : مناسب نیست

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	فصل اول: کلیات طرح
۳	۱-۱ بیان مسئله
۵	۲-۱ اهداف تحقیق
۶	۳-۱ اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق
۷	۴-۱ سوالات و فرضیه های تحقیق
۷	۱-۴-۱ سوالات تحقیق
۷	۲-۴-۱ فرضیه های تحقیق
۸	۵-۱ چارچوب نظری تحقیق
۱۰	۶-۱ مدل تحقیق
۱۱	۷-۱ تعاریف عملیاتی متغیر ها و واژه های کلیدی
۱۲	۸-۱ روش تحقیق
۱۳	۹-۱ قلمرو تحقیق
۱۳	۱۰-۱ جامعه آماری
۱۴	فصل دوم: مطالعات نظری
	بخش اول مبانی نظری تحقیق
۱۵	۱-۲ مقدمه
۱۵	۲-۲: ساختار سازمانی
۱۶	۱-۲-۲ ابعاد ساختاری
۱۷	۱-۲-۲-۱ تعریف پیچیدگی
۱۷	۲-۲-۲-۱ تعریف رسمیت
۱۸	۳-۲-۲-۱ تعریف تمرکز
۱۹	۲-۲-۲ اهمیت و ضرورت سازماندهی
۲۰	۳-۲-۲ تعریف سازماندهی
۲۰	۴-۲-۲ فرایند سازماندهی
۲۲	۵-۲-۲ مبانی سازماندهی
۲۲	۱-۵-۲-۲ سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)
۲۴	۲-۵-۲-۲ سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات
۲۶	۳-۵-۲-۲ سازمان بر مبنای منطقه عملیات
۲۷	۴-۵-۲-۲ سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری



۲۷	۵-۲-۵ الگوهای جدید ساختار سازمانی
۳۶	۳-۲ ارزیابی عملکرد
۳۶	۱-۳-۲ تعاریف ارزیابی عملکرد
۳۷	۲-۳-۲ اهداف ارزیابی عملکرد
۳۸	۳-۳-۲ مزایای ارزیابی عملکرد کارکنان
۳۹	۴-۳-۲ کاربرد های ارزیابی عملکرد
۴۰	۵-۳-۲ روش های ارزیابی عملکرد کارکنان
۴۰	۱-۵-۳-۲ روش امتیازبندی
۴۱	۲-۵-۳-۲ روش انتخاب اجباری
۴۱	۳-۵-۳-۲ روش ثبت وقایع حساس
۴۱	۴-۵-۳-۲ روش مبتنی بر مدیریت بر مبنای هدف
۴۱	۵-۵-۳-۲ روش درجه بندی
۴۱	۶-۵-۳-۲ روش مقایسه فرد به فرد
۴۲	۷-۵-۳-۲ روش بازخور ۳۶۰ درجه:
۴۲	۴-۲ نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
۴۳	۱-۴-۲ تعاریف ارزیابی بازخور ۳۶۰ درجه
۴۴	۲-۴-۲ اهمیت و ضرورت نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
۴۵	۳-۴-۲ ابزاری برای توسعه
۴۶	۴-۴-۲ ارزیابان معمول ۳۶۰ درجه
۴۶	۵-۴-۲ ارکان بازخور ۳۶۰ درجه
۴۷	۱-۵-۴-۲ ارزیابی بالا به پایین
۴۷	۲-۵-۴-۲ ارزیابی پایین به بالا
۴۸	۳-۵-۴-۲ بازخور همکاران
۵۰	۶-۴-۲ دلایل نیاز به بازخور ۳۶۰ درجه
۵۰	۷-۴-۲ مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه
۵۲	۹-۴-۲ مزایای بازخورد ۳۶۰ درجه
۵۴	۱۱-۴-۲ کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه
۵۶	۱۲-۴-۲ مدل های رایج در بازخورد ۳۶۰ درجه
۵۷	۵-۲ بخش دوم پیشینه تحقیق
۵۷	۱-۵-۲ تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور
۶۱	۲-۵-۲ تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

۶۴	فصل سوم روش شناسائی تحقیق (متدولوژی)
۶۵	۱-۳ روش تحقیق
۶۵	۲-۳ جامعه آماری
۶۶	۳-۳ نمونه آماری و روش نمونه گیری
۶۶	۴-۳ ابزار جمع آوری اطلاعات
۶۸	۵-۳ روائی و پایایی پرسشنامه
۷۰	۶-۳ روش تجزیه و تحلیل داده های آماری
۷۱	فصل چهارم تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق
۷۲	۱-۴ اطلاعات جمعیت شناختی
۷۶	۲-۴ توصیف آماری سئوالات پرسشنامه
۱۰۱	۳-۴ تحلیل استنباطی داده های پرسشنامه ها (آزمون های آماری)
۱۰۱	۱-۳-۴ آزمون استقلال:
۱۰۸	۲-۳-۴ آزمون میانگین یک جامعه
۱۱۱	۳-۳-۴ آزمون همبستگی
۱۱۳	۴-۳-۴ آزمون فریدمن
۱۱۵	فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهاد ات
۱۱۶	۱-۵ بررسی استقلال بین متغیر ها
۱۱۶	۱-۱-۵ بررسی وضعیت متغیر های ابعاد ساختاری
۱۱۷	۲-۱-۵ آزمون فرضیه اصلی تحقیق
۱۱۸	۳-۱-۵ آزمون فرضیه های فرعی تحقیق
۱۱۹	۲-۵ پیشنهاد ها
۱۱۹	۱-۲-۵ پیشنهاد هایی برای مدیران سازمان
۱۲۱	۲-۲-۵ پیشنهاد هایی برای مطالعات آینده
۱۲۳	منابع
۱۲۷	پیوست
۱۳۶	چکیده انگلیسی

فهرست جدول ها

صفحه

۴۰  
۶۸  
۶۹  
۷۲  
۷۳  
۷۴  
۷۵  
۷۶  
۷۷  
۷۸  
۷۹  
۸۰  
۸۱  
۸۲  
۸۳  
۸۴  
۸۵  
۸۶  
۸۷  
۸۸  
۸۹  
۹۰  
۹۱  
۹۲  
۹۳  
۹۴  
۹۵  
۹۶  
۹۷

عنوان

۱-۲ جدول  
۱-۳ جدول  
۲-۳ جدول  
۱-۴ جدول  
۲-۴ جدول  
۳-۴ جدول  
۴-۴ جدول  
۵-۴ جدول  
۶-۴ جدول  
۷-۴ جدول  
۸-۴ جدول  
۹-۴ جدول  
۱۰-۴ جدول  
۱۱-۴ جدول  
۱۲-۴ جدول  
۱۳-۴ جدول  
۱۴-۴ جدول  
۱۵-۴ جدول  
۱۶-۴ جدول  
۱۷-۴ جدول  
۱۸-۴ جدول  
۱۹-۴ جدول  
۲۰-۴ جدول  
۲۱-۴ جدول  
۲۲-۴ جدول  
۲۳-۴ جدول  
۲۴-۴ جدول  
۲۵-۴ جدول  
۲۶-۴ جدول

۹۸  
۹۹  
۱۰۰  
۱۰۲  
۱۰۳  
۱۰۴  
۱۰۵  
۱۰۵  
۱۰۶  
۱۰۷  
۱۰۸  
۱۰۹  
۱۱۱  
۱۱۲  
۱۱۳  
۱۱۴

جدول ۲۷-۴  
جدول ۲۸-۴  
جدول ۲۹-۴  
جدول ۳۰-۴  
جدول ۳۱-۴  
جدول ۳۲-۴  
جدول ۳۳-۴  
جدول ۳۴-۴  
جدول ۳۵-۴  
جدول ۳۶-۴  
جدول ۳۷-۴  
جدول ۳۸-۴  
جدول ۳۹-۴  
جدول ۴۰-۴  
جدول ۴۱-۴  
جدول ۴۲-۴

فهرست نمودار ها

صفحه

۲۲  
۲۵  
۲۶  
۲۶  
۲۹  
۳۱  
۳۲  
۳۴

عنوان

۱-۲ نمودار  
۲-۲ نمودار  
۳-۲ نمودار  
۴-۲ نمودار  
۵-۲ نمودار  
۶-۲ نمودار  
۷-۲ نمودار  
۸-۲ نمودار

## چکیده فارسی:

در این مطالعه بررسی رابطه ساختار سازمانی با امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پتروپارس بر اساس مدل رایبیز شامل (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) شناسایی گردید. هدف از اجرای این تحقیق شناخت وضعیت ساختار سازمانی برای عملیاتی کردن و استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس می باشد. در این راستا اهداف فرعی زیر نیز مد نظر می باشند: ۱- تعیین رابطه بین پیچیدگی و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. ۲- تعیین رابطه بین تمرکز و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. ۳- تعیین رابطه بین رسمیت و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس. به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. و در سطح استنباطی برای آزمون استقلال متغیرها از آزمون کای مربع، و برای سنجش وضعیت فعلی متغیرها در سازمان از آزمون T-test تک نمونه ای، برای آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی، و در نهایت برای رتبه بندی ابعاد ساختار سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شد. در نتیجه تحلیل کلی تحقیق نشان می دهد که میان امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و متغیرهای ابعاد ساختار سازمانی رابطه وجود دارد، بنابراین هر سه فرضیه فرعی تحقیق نیز همانند فرضیه اصلی تأیید می شوند.

فصل اول

کلیات طرح

## مقدمه:

ارزیابی عملکرد رویکردی پیچیده و استرس آور برای اکثر افراد است. این پیچیدگی و استرس می تواند از دلایل متعددی ناشی شود. ممکن است روش مناسب و قابل قبولی برای ارزیابی عملکرد استفاده نشده باشد؛ یا سازمان زمانی افراد را ارزیابی کند که آن ها احساس کنند فرصتی برای جبران باقی نمانده است؛ و یا در خیلی از موارد افراد تجربه خوبی از ارزیابی عملکرد نداشته باشند. در صورتی که ارزیابی عملکرد نه تنها رویکردی پیچیده و استرس آور نیست، بلکه اگر به صورت دقیق و صحیح و در زمان مناسب مورد استفاده قرار گیرد و مورد قبول کارکنان واقع شود می تواند آرامش بخش بوده حتی عامل ایجاد استرس مثبت و سازنده در افراد شود چرا که فرصت مناسبی را برای اصلاح به وجود می آورد.

با گذشت زمان حلقه بازخورد کلاسیک در کشورهای صنعتی عملاً منسوخ شده و آن نوع بازخورد دیگر جوابگوی سازمان های امروزی نمی باشد زیرا از تمام زوایا سازمان را بررسی نمی کند در نتیجه به تنهایی اطلاعات معتبر و قابل اطمینانی ارائه نمی دهد. امروزه ارزیابی ۳۶۰ درجه می تواند جایگزین مناسبی برای ارزیابی های پیشین باشد. در سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه از تمام افرادی که محیط ما را تشکیل می دهند ارزیابی صورت می گیرد افرادی که سازمان را شکل می دهند و ما می توانیم بازخورد مناسب را برای بهبود عملکرد از آن ها دریافت کنیم که عبارتند از: مشتریان، رقبا، کارکنان، سهامداران، سرپرستان، و افرادی از این قبیل می باشند.

از کلیدی ترین و مهمترین مسائلی که در استفاده و نهادینه کردن نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه باید به آن توجه داشت ایجاد فرهنگ و بستر مناسب برای آن است.

## ۱-۱ بیان مسئله:

بطور کلی بازخورد ۳۶۰ درجه از روش های توسعه یافته فرایند های ارزیابی عملکرد در سازمان های امروزی است. سیستم های بازخورد ۳۶۰ درجه به علت 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.

نظام ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه دارای تعابیر مختلفی می باشد از جمله:

ارزیابی ذی نفعان، بازخورد چند معیاره، ارزیابی سیکل کامل، ارزیابی چند منبعی، ارزیابی همکار - زیر دست، ارزیابی عملکرد گروه، ارزیابی چند دیدگاهی، به عبارت دیگر فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است (فانی وعباسی، ۱۳۸۲، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷).

در شرکت پترو پارس نظام ارزیابی عملکرد به صورت سیستماتیک و مدون وجود ندارد. در شرکت مذکور ارزیابی کارکنان به روش سنتی در پایان هر سال زیر نظر مدیران و سرپرستان هر بخش انجام می شود و چون ارزیابی به صورت برنامه ریزی شده و طبق چارچوب مدون و از قبل طراحی شده نمی باشد و در آن عواملی که باعث ارتقا و تعالی کارکنان می شود و نیز نحوه پرداخت حقوق و پاداش بر اساس سیستم از قبل تعریف شده ای نمی باشد و کارکنان از نحوه ارزیابی عملکرد خود آگاه نمی شوند و بازخورد فعالیت های خود را نمی بینند از انگیزه کاری آنان کاسته می شود.

با توجه به نظام ارزیابی عملکرد موجود در شرکت پترو پارس و این که نظام ارزیابی فعلی به یک مسئله جدی برای کلیه کارکنان آن تبدیل شده است، به طوری که همواره از تبعیض و سلیقه ای عمل کردن سر پرستان در ارزیابی کارکنان رنج می برند و این امر بر کاهش انگیزه کاری آنان تاثیر زیادی گذاشته است، از این رو یکی از اقداماتی که مدیران عالی شرکت جهت کاهش میزان تبعیض و سلیقه ای عمل نمودن ارزیابی کارکنان بدان می اندیشند، استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می باشد.

همچنین از دیگر مواردی که می توان به آن اشاره کرد و رضایت شغلی کارکنان را باعث می شود مقایسه ای است که کارکنان بین میزان زمان، انرژی و تخصصی که به کارفرما ارائه می نمایند و میزان دریافتی که از کارفرما دریافت می کنند صورت می گیرد، لذا برای برقراری تناسب



بین این دو و کاهش برخوردهای شخصی و مغرضانه در ارزیابی عملکرد کارکنان باید سیستمی در هر سازمان شکل بگیرد که در حقیقت به ارزیابی عملکرد افراد از زوایای مختلف بصورت کاملاً سیستماتیک پردازد.

شرکت پترو پارس نیز از این مهم مستثنی نیست و باتوجه به بررسی ها و مصاحبه های اولیه و شفاهی که صورت گرفته است مشخص گردید که متأسفانه این شرکت هم، همانند بسیاری از شرکت های ایرانی از روش های سنتی و غیر علمی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می نمایند که بنا بر اظهار نظرهای کارکنان نه تنها موجب افزایش رضایت و ایجاد انگیزه نمی گردد بلکه برخی از پرداخت ها به دلیل آنکه عادلانه نیست یا لاقول افراد آن ها را عادلانه نمی پندارند موجب نارضایتی هایی هم می گردد.

در نتیجه یکی از اقداماتی که مدیران عالی شرکت برای کاهش این نارضایتی ها بدان می اندیشند، استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می باشد. بنابراین تحقیق حاضر در صدد بررسی الزامات استقرار سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس می باشد.

## ۲-۱ اهداف تحقیق:

هدف اصلی از اجرای این تحقیق شناخت از وضعیت ساختار سازمانی برای عملیاتی کردن و استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس می باشد.

در این راستا اهداف فرعی زیر نیز مد نظر می باشند:

- ۱- تعیین رابطه بین پیچیدگی و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس.
- ۲- تعیین رابطه بین تمرکز و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس.

۳- تعیین رابطه بین رسمیت و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به منظور افزایش رضایت مندی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد در شرکت پتروپارس.

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:

یکی از جامع ترین و کاربردی ترین نظام های ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می باشد. زیرا فرد علاوه بر خود توسط چندین منبع ارزیابی می شود؛ در نتیجه این نوع ارزیابی به واقعیت نزدیک تر است. در استفاده از این روش فرهنگ سازی و ایجاد یک فرهنگ مناسب از ضروری ترین نکات می باشد. در بسیاری از سازمان ها از افراد درخواست می کنند به طور داوطلبانه از این روش استفاده کنند و لزوم ارزیابی ۳۶۰ درجه و همچنین دریافت بازخورد از مافوق، زیر دستان، همکاران و نیز روش اجرایی آن را به افراد آموزش می دهند و از آن ها می خواهند به طور داوطلبانه آن را انجام دهند. کسانی که به دنبال ارائه کار با کیفیت، پیشرفت و تعالی هستند، این ارزیابی از خود را به نحو مناسبی انجام می دهند مخصوصاً اگر یک بار آن را انجام دهند و مزایای آن را دریابند، انگیزه آن ها برای ادامه فعالیت افزایش می یابد.

گر چه ریشه این روش در ارزشیابی عملکرد نهفته است، اما عمدتاً بعنوان ابزاری توسعه ای از آن استفاده شده است زیرا که مدیران و کارکنان با آگاهی از نظرات یکدیگر مهارت های رفتاری و عملکردی خود را بهبود می بخشند. به همین دلیل سازمان ها از این روش برای مقاصد هم چون ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی ارتقاء کارکنان، برنامه ریزی منابع انسانی و تحول سازمانی بهره مند گردیده اند. (چارچ، ۱۹۹۷، ۸۲).

فعالیت های ۳۶۰ درجه مبتنی بر دو فرض اساسی هستند:

- ۱- آگاهی از هرنوع تفاوت بین چگونگی دید ما از خودمان و دید سایرین از ما که باعث افزایش خود آگاهی ما می شود، و

۲- اینکه افزایش خودآگاهی یک عنصر کلیدی بر حداکثر عملکرد به عنوان یک رهبر می باشد و بنابراین تبدیل به یک بلوک پایه ای برای برنامه های توسعه رهبری و مدیریت می شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ۱۷۰).

## ۴-۱ سوالات و فرضیه های تحقیق:

### ۱-۴-۱ سوالات تحقیق:

پرسش آغازین تحقیق حاضر عبارت است از این که آیا الزامات ساختاری مناسب جهت استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس وجود دارد؟ در راستای پاسخگویی به سوال اصلی بالا، سه سوال فرعی زیر مطرح شده و مورد بررسی قرار می گیرند:

۱- آیا بین پیچیدگی و استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه وجود دارد؟

۲- آیا بین تمرکز و استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه وجود دارد؟

۳- آیا بین رسمیت و استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه وجود دارد؟

### ۱-۴-۲ فرضیه های تحقیق:

با توجه به اهمیت استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد جامع در تمامی سازمان ها و حرکت بسیاری از سازمان های پیشرو به سمت طراحی ساز و کار های مناسب ارزیابی، انجام مطالعات صحیح و شناسایی الزامات استقرار نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه بسیار حیاتی می باشد.

در این تحقیق که صنعت نفت و به صورت یک مطالعه موردی شرکت پترو پارس مورد بررسی قرار گرفته است، فرضیات زیر مطرح می باشند:

#### **فرضیه اصلی:**

بین ساختار سازمانی و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه معناداری وجود دارد.

#### **فرضیه های فرعی:**

۱- بین تمرکز و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین پیچیدگی و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین رسمیت و امکان استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شرکت پترو پارس رابطه معناداری وجود دارد.

### **۱-۵ چارچوب نظری تحقیق:**

چارچوب نظری الگویی است که محقق بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسئله مهم تشخیص داده می شود نظریه پردازی می کند (خاکی، ۱۳۸۲، ۳۰).

در ساختار سازمانی آگاهی از ابعاد سازمان، نقش و اهمیت آن ها ضروری است. ابعاد سازمانی به دو دسته ساختاری و محتوایی تقسیم شده اند که هر دو از ویژگی های درونی یک سازمان محسوب می شوند. مطالعه ابعاد ساختاری و محتوایی نشان می دهد که ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری تاثیر گذار هستند. مثلا در صورت تغییر تکنولوژی سازمانی (تغییر اساسی) باید ترتیبی اتخاذ نمود تا ساختار موجود بتواند پاسخگوی تغییرات باشد رایینز می گوید که در بین ابعاد ساختاری، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نسبت به سایر ابعاد ساختاری، در ایجاد ساختار سازمانی و