

## امکان‌سنجی استقرار نظام گردش شغلی

فاطمه مهدوی هزاوه\*، اصغر زمانی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۲

### چکیده

امروزه تمرکز بر شغل به صورت مستمر و مداوم توسط فرد، از نشانه‌های ثبات شغلی است که این تمرکز به یکنواختی و تکراری شدن مشاغل نیز منجر می‌شود، لذا متخصصان منابع انسانی از گردش شغلی برای جابه‌جایی و آشناسازی نیروهای انسانی درون‌سازمانی استفاده می‌کنند تا با این اقدام علاوه بر ایجاد انگیزه در منابع انسانی، به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نیز بپردازند. پژوهش حاضر با هدف بررسی امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران انجام شد. روش این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی بود که برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های پیمایشی استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ای برای امکان‌سنجی استقرار نظام گردش شغلی طراحی شد که با پایایی کل ۰/۸۵ که از طریق آزمون آلفای کرونباخ به دست آمد، تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان بانک رفاه کارگران در سطح کشور به تعداد ۱۰۵۶۱ تشکیل دادند که ۳۷۲ نفر به عنوان نمونه برآورد شدند. البته برای جلوگیری از ریزش نمونه و رسیدن به تعداد واقعی نمونه، تعداد بیشتری پرسشنامه توزیع شد که از این میان ۴۲۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار *SPSS-LISREL*، یافته‌های حاصل از آزمون *t* تک‌نمونه‌ای و ضریب بار عاملی نشان داد که امکان استقرار نظام گردش شغلی در کلیه مؤلفه‌ها به جز در زمینه قوانین و مقررات، در بانک رفاه کارگران فراهم است.

**کلیدواژه‌ها:** گردش شغلی؛ آموزش و توسعه منابع انسانی؛ بانک رفاه کارگران

## مقدمه

تمرکز بر شغل به صورت مستمر و مداوم توسط فرد از نشانه‌های ثبات شغلی است که این تمرکز به یکنواختی و تکراری شدن مشاغل نیز منجر می‌شود. آدام اسمیت<sup>۱</sup> در سال ۱۷۷۶ در کتاب ثروت ملل<sup>۲</sup> با ارائه نظریه مزیت مطلق، پدیده فوق را مورد بررسی قرار داد. طبق نظریه مطرح شده توسط ایشان، از طریق تخصصی کردن مشاغل و افزایش کارایی می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

۱. نیروی کار با تکرار یک کار ماهرتر می‌شود.

۲. وقت کارگر به دلیل استمرار در یک کار و دست‌نکشیدن از تولید یک محصول و پرداختن به تولید محصول دیگر تلف نمی‌شود.

۳. با افزایش مهارت از طریق تکرار کردن، تولید نیز افزایش خواهد یافت (برفونی و احمدی فروشانی، ۱۳۹۰: ۳).

اما با توجه به پویایی و تغییرات مداوم محیط، فرایند مدیریت منابع انسانی را نباید پدیده‌ای ایستا در نظر گرفت (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵: ۲). زیرا، گردش در مشاغل امروزه به یکی از ضرورت‌های دنیای کار تبدیل شده است. سال‌ها کار در یک رشته خاص، در محیطی خاص و... گذشته از ایجاد ملال و آزدگی خاطر، در درازمدت، سبب کاهش خلاقیت‌ها و استعداد‌های درونی افراد شده و اثربخشی آنها را کاهش می‌دهد (گروه گزارش تدبیر، ۱۳۷۳: ۵۴) و کارکنان بعضاً دچار ثبات شغلی می‌شوند، ولیکن امروزه با تغییرات سریع فناوری، ثبات شغلی و تکرار مستمر یک شغل توسط افراد، کارایی و اثربخشی لازم را نخواهد داشت و تغییر در فناوری موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شده است (اخباری و زرگرانی، ۱۳۹۰) و این سرآغاز رشد بیماری‌های بی‌هویتی شغلی، بی‌هویتی فردی، فرسودگی شغلی، کسالت کارکنان، خستگی زیاد، جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر خواهد بود. گردش شغلی از جمله فن‌هایی است که از رشد چنین بیماری‌هایی جلوگیری کرده و ابعاد درک کارکنان را از

1. Adam Smith  
2. Wealth Of Nations

عملکرد سازمان، وسعت بخشیده و در درازمدت سبب افزایش اثربخشی خواهد شد (گروه گزارش ماهنامه تدبیر، ۱۳۷۳: ۵۴).

اما نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعداد‌های خود را در مشاغلی که بیشترین سازگاری را با آنها دارد، ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری به‌وقوع نمی‌پیوندد و چه بسیار استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به‌هدر رفته و چه‌میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده است. از جمله راه‌کارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای ماهر، بانگیزه و خلاق مطرح می‌شود، گردش شغلی کارکنان است (طیبی؛ گوهری؛ و فلاح‌دار، ۱۳۹۱: ۱۲۱). اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابه‌جا کرد، گردش شغلی ایجاد می‌شود.

همچنین گردش شغلی، یکی از شیوه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز محسوب می‌شود. در سازمان‌های پیشرفته، اعتقاد بر این است که سطح کیفی کارکنان، مهم‌ترین عامل موفقیت است و این امر نیز از طریق آموزش و به‌ویژه آموزش حین کار حاصل می‌شود (اصیلی، ۱۳۸۰: ۲۳۵). اما با توجه به مطالب عنوان‌شده و اینکه بانک‌ها یکی از سازمان‌های مهمی هستند که متکی به منابع انسانی و عملکرد آن می‌باشند، لازم است امکان‌سنجی گردش شغلی در بانک‌ها، مورد بررسی قرار گیرد، زیرا بانک‌ها به‌منظور دست‌یافتن به اهداف و سیاست‌های خود باید از روش‌های مختلفی از جمله گردش شغلی کارکنان استفاده کنند. از این رو، رفع مواردی همچون: عدم ثبات شغلی، فرسودگی شغلی و به تبع آن کاهش انگیزه، کاهش رضایت شغلی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و ایجاد مواردی همچون ارتقای شغلی، آموزش و توسعه کارکنان، بروز جنبه‌های نهفته استعدادها و قابلیت‌های کارکنان؛ و بالابردن عملکرد کارکنان و اثربخشی و کارایی سازمانی، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را نشان می‌دهد و از آنجا که تاکنون این پژوهش در بانک‌ها و خصوصاً بانک رفاه کارگران انجام نشده است، لذا نتایج آن می‌تواند دانش منابع انسانی بانک رفاه را توسعه دهد و در راستای رسالت‌ها، اهداف بانک، توان‌مندی و رضایت شغلی کارکنان بانک کاربرد داشته باشد و این سؤال مطرح می‌شود که گردش شغلی در بانک

رفاه چگونه است و آیا امکان گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱. گردش شغلی

در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد، لذا در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد برای پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به‌فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد (سلطانی و سلیمان‌تبار، ۱۳۹۴: ۵۲). گاهی برای اینکه به یک کارمند کمک کرد تا سطح مناسبی از چالش را در کار خودش پیدا کند و هرچه بیشتر کارش را معنادار کند، لازم است که محیط کار او پرورش یابد. برای پرورش محیط کار نیز می‌توان از اقداماتی همچون: برنامه توسعه نظیر برنامه مربی‌گری، چرخش شغلی و ارائه آموزش‌های مناسب و کافی به کارکنان، طوری که باعث افزایش مهارت کارکنان شود، استفاده کرد (باوریا، ۲۰۱۳). بنابراین گردش شغلی روشی است که به‌وسیله آن می‌توان افرادی را که جزءنگر هستند به افرادی کل‌نگر تبدیل کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند (ابیلی و عالیخانی، ۱۳۸۱: ۶۱). به‌واسطه این کار، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار می‌شوند و به عضو مناسبی برای سازمان تبدیل شده و انگیزه کار در آنها تقویت می‌شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۲). همان‌گونه که چین و همکارانش (۲۰۱۲) بیان می‌دارند که گردش شغلی، باعث افزایش مهارت کارکنان با مهارت پایین می‌شود (چین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

گردش شغلی برای مدیران به‌عنوان راهی به‌منظور آگاهی از فشارهای شغلی و نیازهای

1. Boveria
2. Jain

همکاران و زیردستان ارزشمند و ضروری است (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۴۱۸).  
با جمع‌بندی موارد فوق به این درک می‌رسیم که گردش شغلی، شعار نیست، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان می‌باشد (برفویی و احمدی فروشانی، ۱۳۹۰: ۵).  
از گردش شغلی تعاریف متعددی به عمل آمده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- گردش شغلی عبارت است از جابه‌جایی کارکنان در شغل‌های مشابه که تنوع فعالیت را همراه دارد و در عین حال در محتوای هیچ شغلی تأثیر نمی‌گذارد و تنوع فعالیت برای کارکنان، خلاقیت و نوآوری، علاقه، اشتیاق و تلاش پیگیر را در پی دارد (جهان‌شاهی، ۱۳۹۲: ۱۳).

- پاریزی (۱۳۸۷) در تعریف گردش شغلی می‌نویسد: «گردش شغلی تنوع فعالیت‌ها را با جابه‌جا کردن ادواری کارکنان در مشاغلی که متضمن وظایف مختلف است، افزایش می‌دهد، در حالی که تغییر مطلق در هیچ شغلی صورت نمی‌گیرد، تنوع فعالیت‌ها با جابه‌جا کردن شاغل به‌طور منظم، افزایش می‌یابد. چرخش شغلی می‌تواند براساس برنامه‌ی زمانی منظم انجام شود و همچنین می‌تواند به طریق ادواری یا گاه‌به‌گاه و برحسب مورد، صورت گیرد» (پاریزی، ۱۳۸۷: ۴۱۸).

- طوری (۱۳۸۷) گردش شغلی را از دیدگاه ارگونومیکی این‌گونه تعریف می‌کند: «استفاده از روش انجام کار به‌صورت چرخشی به این معنا که افراد شاغل در فعالیت‌های دارای عوامل زیان‌آور ارگونومیکی به‌صورت دوره‌ای، فعالیت خود را با افرادی که در ایستگاه‌های فاقد آن نوع از عوامل زیان‌آور است، تعویض می‌کنند که در این کار از تجمع اختلالات اسکلتی - عضلانی (در مورد عوامل زیان‌آور ارگونومیکی) در عضو یا قسمتی از بدن که بیشتر در معرض آسیب است، جلوگیری به‌عمل می‌آید» (طوری، ۱۳۸۷: ۳۵۸).

به‌طور کلی صاحب‌نظران، هدف‌های متعددی را برای گردش شغلی برمی‌شمرند که برخی از آنها عبارتند از:

- گردش شغلی به‌منظور آشنایی با سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی؛

- گردش شغلی به منظور اصلاح روابط انسانی؛
- گردش شغلی به منظور اصلاح مهارت‌های ویژه؛
- گردش شغلی به منظور حل مسئله؛
- گردش شغلی به منظور اصلاح روش‌های مدیریتی و نظارتی؛
- گردش شغلی به منظور کارآموزی،
- گردش شغلی به منظور بهبود شاخص‌های تولیدی و کیفیت؛
- گردش شغلی به منظور توسعه‌ی کارکنان؛
- گردش شغلی به منظور کسب اطلاعات کلی در مورد فعالیت‌های اصلی مشاغل هم‌خانواده؛
- گردش شغلی به منظور درک شیوه‌های اجرایی مشاغل هم‌خانواده به وسیله کارکنان (اخباری و زرگرانی، ۱۳۹۰ و علی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۷).

### ۳. عوامل اثرگذار بر استقرار نظام گردش شغلی

**الف) ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی، یک نماد قابل‌رؤیت، از کل فعالیت‌ها و فریندهای سازمان است. سه رکن اصلی در تعریف ساختار سازمانی به شرح زیر است:

ساختار سازمانی، تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه نظارت مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند (دفت، ۱۳۹۲: ۳۴۴).

ساختار سازمانی، تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه‌بندی یا تقسیم‌بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارد (دفت، ۱۳۹۲: ۳۴۴).

در این پژوهش، پژوهشگر در پی بررسی این موضوع بود که آیا باتوجه به ساختار سازمانی بانک رفاه کارگران، امکان استقرار نظام گردش شغلی در این بانک وجود دارد یا خیر؟

**ب) فرهنگ سازمانی:** به‌طور خلاصه می‌توان گفت که در هر سازمان، الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارد که به‌مرور زمان به‌وجود آمده‌اند. این الگوها

باعث می‌شود که در اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رایینز، ۱۳۹۱: ۳۶۸). لذا پژوهشگر در پی بررسی این موضوع بود که آیا با توجه به فرهنگ سازمانی موجود در بانک رفاه کارگران، امکان استقرار نظام گردش شغلی در این بانک وجود دارد یا خیر؟

**ج) قوانین و مقررات:** چنس و چنس<sup>۱</sup> بیان می‌کنند: «طبق نظر وبر، قوانین و مقررات، برای کارکنان شایستگی فنی معینی فراهم آورده و مجموعه‌ای از حقوق و وظایف در رابطه با سمتی که دارند، به آنها عرضه می‌دارد. بدون قوانین و مقررات، هرج و مرج به وجود خواهد آمد و کارکنان، اهداف و هویت سازمانی نخواهند داشت. لذا اهداف سازمانی، یکنواختی و همسانی نخواهند داشت و پیوستگی و استمرار سازمانی نیز وجود نخواهد داشت (چنس و چنس، ۱۳۹۰: ۶۱). با نظر به توضیحات فوق، پژوهشگر در پی بررسی این موضوع بود که آیا قوانین و مقررات موجود در بانک رفاه کارگران، اجازه و امکان استقرار نظام گردش شغلی را می‌دهد یا خیر؟

**د) مهارت و آمادگی منابع انسانی:** مهارت و آمادگی منابع انسانی، عبارت است از تمام توانایی‌ها، شایستگی‌ها و نیروهای بدنی و ذهنی و یا به عبارتی مجموعه ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی که یک سازمان یا جامعه می‌تواند از نیروی انسانی خود به دست آورد (میرکمالی، ۱۳۸۵: ۱۴۲) که پژوهشگر در پی بررسی این موضوع بود که آیا کارکنان بانک رفاه کارگران، آمادگی و مهارت لازم برای استقرار نظام گردش شغلی را دارند یا خیر؟

#### **۴. محاسن و مزایای گردش شغلی**

برفونی و احمدی فروشانی (۱۳۹۰) مزایای گردش شغلی در یک سازمان صنعتی را شامل

موارد زیر می‌دانند:

۱. کاهش خستگی؛
۲. کاهش استرس شغلی؛
۳. افزایش نوآوری؛

۴. افزایش تولید؛

۵. کاهش غیبت؛

۶. کاهش درجا زدن‌های سازمان؛

۷. کاهش آسیب‌های اسکلتی و عضلانی (برفویی و احمدی فروشانی، ۱۳۹۰: ۴).

### ۵. محدودیت‌ها و معایب گردش شغلی

گردش شغلی در راه اجرای خود موانع و مشکلاتی نیز به شرح ذیل دارد:

۱. کارکنان باتجربه نمی‌خواهند شغل جدید بیاموزند؛

۲. کارکنان تولید نمی‌خواهند ماشین‌آلات کاریشان را به دیگران بدهند؛

۳. مشکلات فیزیکی ناشی از تمرین کردن در شغل جدید وجود دارد؛

۴. نابرابری‌های دستمزدی وجود دارد؛

۵. آموزش کارگران جهت شغل جدید؛

۶. مشکلات یافتن شغل درخور مناسب جهت گردش آن؛

۷. استفاده‌های نامناسب از گردش شغلی توسط مدیران (برفویی و احمدی فروشانی، ۱۳۹۰:

۴).

لازم به ذکر است بسیاری از نظام‌های گردش شغلی به دلیل فقدان برنامه‌ریزی و بینش به مسئله و نوع تصور از گردش شغلی به شکست منتهی می‌شوند (برفویی و احمدی فروشانی،

۱۳۹۰: ۴).

### ۷. نتایج گردش شغلی در سازمان

اجرای درست، به موقع و به جای گردش شغلی می‌تواند نتایج خوبی را دربر داشته باشد که از جمله می‌توان به افزایش مهارت کاری کارکنان، چندمهارت‌شدن کارکنان (چندمهارت‌شدن اجازه می‌دهد کارگران موقعی که تغییری در سازمان روی می‌دهد منعطف باشند)، ایجاد انگیزش بین کارکنان تولید، جلوگیری روش‌مند از اعمال سلاقی فردی در نقل و انتقال کارکنان، ایجاد محیطی پویا در جهت کسب امتیازهای لازم در جابه‌جایی، تربیت استادکار جهت آموزش به



همکاران، تحت‌نظرگرفتن سوابق کاری و آموزشی و عملکرد کیفی و کمی کارکنان، ایجاد بانک اطلاعاتی کارکنان، جلوگیری از فرسودگی کارکنانی که سال‌ها قرار است کار کنند، تغییر شرایط نامساعد کاری توسط گردش شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، تغییر شرایط فیزیکی کار برای کارکنان و ارتقای شغلی اشاره کرد (برفویی و احمدی فروشانی، ۱۳۹۰: ۱۱). گردش شغلی به‌نوعی باعث توسعه یک فرهنگ مشترک بین کارکنان نیز می‌شود (مارتین، ۲۰۱۴).

به‌علاوه، گردش شغلی، خستگی ناشی از وظایف شغلی تکراری را با ایجاد تغییر در وظایف، برطرف می‌کند. چرخش در مشاغل باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌شود، از خستگی و ملالت روحی نیز می‌کاهد که این امر موجب تحولات فکری، خلاقیت و نوآوری می‌شود (دلپسند؛ رئیسی؛ بگدلی؛ و شهابی، ۱۳۸۹: ۹).

همچنین از دیگر نتایج گردش شغلی می‌توان به حفظ و انتقال دانش اشاره کرد. همان‌طور که اسمیت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) در تحقیق خود نشان دادند، برای حفظ دانش و جلوگیری از، ازدست‌دادن آن می‌توان از برخی از روش‌های توسعه منابع انسانی از جمله گردش شغلی و متحرک‌شدن کارکنان<sup>۲</sup> استفاده کرد (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۱). پاندی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز به این نتیجه رسیده است که گردش شغلی تاحدی باعث تشویق و ترغیب کارکنان برای به‌اشتراک گذاشتن دانش می‌شود و این به‌اشتراک‌گذاری، باعث درک بهتر کارکنان از دانش و مهارت‌ها می‌شود (پاندی، ۲۰۱۴: ۱۵۹). یک نظام مدیریت منابع انسانی، فرصت را برای اعضای یک گروه فراهم می‌کند که با دیگر اعضا در داخل و خارج از سازمان ارتباط برقرار کنند و باعث تسهیل انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش شوند. چرخش شغلی که موجب انتقال دانش در حوزه‌های مختلف عملکردی می‌شود، می‌تواند یک سازمان را تاحدی به این هدف (اشتراک‌گذاری) برساند (چانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). این اشتراک‌گذاری، دانش ضمنی کارکنان را نیز

---

1. Schmitt  
2. Personnel Mobility  
3. Pandey  
4. Chuang

شامل می‌شود؛ چراکه گردش شغلی باعث اجتماعی شدن می‌شود و همچنین برای انتقال دانش ضمنی به اجتماعی شدن احتیاج است (فلر و همکاران، ۲۰۱۳).

به علاوه، گردش شغلی اگر به نحو صحیحی اجرا شود و کارکنان نیز توانایی انجام آن را داشته باشند و به خوبی آن را اجرا کرده باشند، باعث افزایش اعتماد به نفس، توانایی کنار آمدن با عدم اطمینان، آگاهی و بینش نسبت به نقاط قوت و ضعف گروه‌های کاری می‌شود (سلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

### پیشینه پژوهش

در همین راستا به برخی از مصادیق پیشینه پژوهش حاضر در جدول شماره ۱ اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال انجام پژوهش	موضوع پژوهش	نتیجه
سید نظری	(۱۳۹۲)	نقش چرخش شغلی و عملکرد کارکنان مراکز بهداشتی، آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز	عملکرد کارکنان باتوجه به چرخش شغلی بالاتر می‌رود، اما تعهد شغلی، وابستگی حرفه‌ای، وابستگی سازمانی، پایداری به ارزش‌های کار و مشارکت شغلی کارکنان باتوجه به گردش شغلی آنها تغییری نداشته است.
زنگنه	(۱۳۹۲)	تأثیر گردش شغلی بر عملکرد کارکنان بانک ملی حوزه ملایر	بین عملکرد کارکنان و گردش شغلی رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است و ظاهراً عملکرد کارکنان در شعب مورد مطالعه مستقل از وضعیت گردش شغلی آنهاست و در شعب بانک، چنان‌که انتظار می‌رود گردش شغلی به شیوه موجود، موجب بهبود عملکرد کارکنان نشده است.
طیبی و همکاران	(۱۳۹۱)	رابطه گردش شغلی با عملکرد کارکنان واحد بهداشت محیط مراکز بهداشت تابعه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	گردش شغلی مستقل از عملکرد کارکنان بهداشت محیط است و بین گردش شغلی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

1. Feller
2. Salas

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

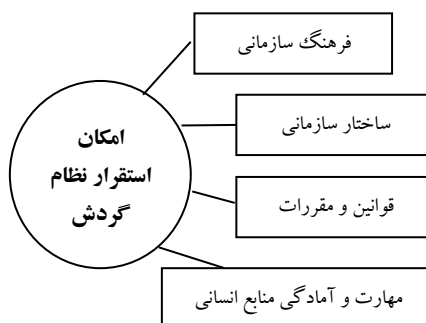
پژوهشگر	سال انجام پژوهش	موضوع پژوهش	نتیجه
دلپسند و همکاران	(۱۳۸۹)	تأثیر چرخش شغلی بر فرسودگی شغلی پرستاران بیمارستان کاشانی تهران	میزان فرسودگی شغلی پرستاران از نظر عملکرد شخصی در حد متوسط است که به‌نظر می‌رسد انجام مداخلات و تدابیر پیشگیرانه در این بیمارستان ضروری باشد. همچنین نتایج نشان داد که انجام چرخش شغلی با روش فعلی تأثیر چندانی بر فرسودگی شغلی پرستاران ندارد. لذا این پژوهشگران توصیه می‌نمایند: برای بهبود عملکرد شخصی پرستاران و کاهش فرسودگی شغلی آنان روش‌های جایگزین دیگری مورد استفاده قرار گیرد.
حیدری	(۱۳۸۹)	رابطه بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با چرخش شغلی در کارکنان گمرک بوشهر	گردش شغلی با تعهد سازمانی و تمامی ابعاد آن رابطه مثبت دارد. بین ابعاد خشنودی شغلی و تعهد سازمانی نیز رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. خشنودی شغلی و تعهد سازمانی ۲۷ درصد از واریانس چرخش شغلی را پیش‌بینی می‌کند که البته سهم خشنودی شغلی بیشتر است.
چانگ و همکاران	(۲۰۱۳)	نظام مدیریت منابع انسانی انعطاف‌گرا، ظرفیت جذب، پاسخ‌دهی بازار و نوآوری شرکت	استفاده از گردش شغلی جهت داشتن نظام مدیریت منابع انسانی لازم است. چراکه با افزایش وسعت دانش و چندمهارت‌کردن کارکنان، آنها را قادر به شناسایی، جذب و استفاده از دانش‌های جدید می‌کند. لذا این موضوع برای شرکت‌هایی که دنبال مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر هستند، الزامی است. این شرکت‌ها دنبال افزایش یادگیری و دانش هستند تا انعطاف‌پذیر باشند و این نیز از طریق گردش شغلی امکان‌پذیر می‌شود.
پالسینگ <sup>۱</sup> و همکاران	(۲۰۱۳)	از دست دادن شنوایی ناشی از سروصدای شغل در کارگران صنعت فلز هند: یک مطالعه اکتشافی	علاوه بر استفاده از لوازم پوششی مناسب برای گوش کارگران هنگام کار کردن، می‌توان از روش گردش شغلی جهت جلوگیری از آسیب‌های ناشی از کارهای فیزیکی، استفاده کرد.
کولینانس <sup>۲</sup> و همکاران	(۲۰۱۲)	طراحی شغل برای تولید ناب و تأثیر آن بر خروجی‌های کارکنان	پژوهشگران در این مقاله سعی داشته‌اند که تعدادی از پیامدهای عملی از تجربه کاری کارکنان را برای پیکربندی شغل برای تولید ناب ارائه کنند. یکی از این عوامل گردش شغلی می‌تواند باشد؛ چراکه تولید ناب مستلزم توسعه آموزش و یادگیری از طریق روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان با هدف ایجاد بروکراسی یادگیری <sup>۳</sup> است و یکی از راه‌هایی که این مهم را امکان‌پذیر می‌سازد، گردش شغلی کارکنان است.

1. Palsing
2. Cullinanc
3. Learning bureaucracy

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال انجام پژوهش	موضوع پژوهش	نتیجه
مفید احمد و اکبرمیر <sup>۱</sup>	(۲۰۱۲)	نیاز به روش‌های توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های هند: کلیدی برای تعالی آموزشی	آنچه ضروری به نظر می‌رسد، این است که دانشگاه‌ها باید بازسازی شوند و طراحی مجدد فعالیت‌ها و فرایندهای توسعه منابع انسانی در آنها صورت گیرد. یکی از این سیاست‌ها که می‌تواند باعث توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها شود، گردش شغلی است. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که گردش شغلی در دانشگاه‌های هند برای کارکنان مفید است و کارکنان از سیاست‌های مربوط به چرخش شغلی راضی بوده‌اند.
هاکانسون و ایزیدرسون <sup>۲</sup>	(۲۰۱۲)	خروجی‌های سازمان کار درخصوص استفاده از کارگران موقت در آژانس‌ها	چرخش شغلی میان کارگران موقت بیشتر از کارگران دائمی بوده است و یادگیری مهارت‌های جدید بین کارگران موقت بیش از بیش از کارگران دائمی بوده است. پژوهشگران این پژوهش معتقدند که مدیران به مشکلات حفظ گردش شغلی میان کارگران دائمی (عادت به کارشان و مقاومت در برابر گردش شغلی) آگاهند، اما استفاده از آن به دلایل مختلف از جمله حجم زیاد کار ناگزیرند. همچنین نتایج نشان داد که عدم گردش شغلی میان کارگران موقت باعث بدتر شدن شرایط کار می‌شود.

مدل مفهومی پژوهشی: براساس مطالعه ادبیات موجود در حوزه گردش شغلی، چهار عامل کلی به‌عنوان متغیرهای عوامل زمینه‌ساز استقرار نظام گردش شغلی شناسایی شد که پس از اخذ نظرات پنج نفر از اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی و تأیید این چهار عامل، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ تدوین و سؤالات پژوهش نیز بر همین مبنا طراحی شد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

1. Mofeed Ahmad & Akbarmir
5. Hakansson & Isidorsson

## سؤال کلی پژوهشی

آیا امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

## سؤالات جزئی پژوهشی

آیا باتوجه به ساختار سازمانی<sup>۱</sup> موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

آیا باتوجه به فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

آیا باتوجه به قوانین و مقررات<sup>۳</sup> موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

آیا باتوجه به مهارت و آمادگی منابع انسانی<sup>۴</sup>، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی و به‌لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است که بدین‌منظور از پرسشنامه محقق‌ساخته با ۲۰ سؤال و طیف لیکرت که بر پایه مطالعه ادبیات پژوهش و دریافت نظرات متخصصین مربوطه طراحی شده بود، بهره‌برداری شد. در پژوهش حاضر، برای تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی محتوا و نظر ۵ تن از استادان و متخصصین حوزه منابع انسانی و موضوع ذی‌ربط استفاده شد و جهت تعیین پایایی پرسشنامه، بعد از اجرای آزمایشی و جمع‌آوری آن به محاسبه همبستگی درونی از روش به‌دست آوردن ضریب آلفای کرونباخ اقدام شد که ضریب مذکور معادل با ۰.۸۵ بود. شایان‌ذکر آنکه پرسشنامه مذکور دارای چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، قوانین و مقررات و ساختار سازمانی بود. جامعه آماری این پژوهش را نیز کلیه مدیران و کارکنان بانک رفاه کارگران در سطح کشور

1. Organizational Structure
2. Organizational culture
3. Rules
4. Skill and Readiness of Human Resources

به تعداد ۱۰۵۶۱ تشکیل می‌دادند که از میان آنها، تعداد ۳۷۲ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که البته جهت جلوگیری از ریزش نمونه واقعی، تعداد بیشتری پرسشنامه توزیع شد. برای تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده نیز از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی،  $t$  تک‌نمونه‌ای و نرم‌افزار SPSS - LISREL براساس سؤالات و اهداف پژوهش استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS - LISREL استفاده شد که به این واسطه یافته‌های زیر به تفکیک فرضیه‌ها و سؤال پژوهشی حاصل شد:

- آیا امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

برای بررسی این سؤال از آزمون  $t$  تک‌گروهی و فرضیه‌های ضریب بار عاملی استفاده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی برای امکان استقرار نظام گردش شغلی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
امکان استقرار نظام گردش شغلی	۴۲۳	۳/۰۴۹۰	۴۵۵۱۱	۰/۲۲۱۳

جدول ۳. آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و جامعه برای امکان استقرار نظام گردش شغلی

متغیر	$t$	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری (دو‌دانه)	میانگین نظری = ۳	
				فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین	
				تفاوت از میانگین	کمینه بیشینه
امکان استقرار نظام گردش شغلی	۲/۲۱۲	۴۲۲	۰/۲۷	۰/۴۸۹۶	۰/۰۵۵ ۰/۹۲۵

چون  $t$  محاسبه شده (۲/۲۱۲) با درجه آزادی ۴۲۲ برای آزمون‌های دو‌دانه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که

میانگین نمونه (۳/۰۴) با میانگین جامعه (۳) تفاوت معنی‌داری دارد و چون میانگین نمونه، بزرگ‌تر از میانگین جامعه است، بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد.

- آیا باتوجه به ساختار سازمانی موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

جدول ۵. آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و نظری امکان استقرار نظام گردش شغلی باتوجه به ساختار سازمانی

میانگین نظری = ۳					متغیر
فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین	تفاوت از میانگین	سطح معنی‌داری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	
.۱۵۵۰	-.۰۱۷۹	.۰۶۸۵۶	۴۲۲	۱/۵۵۹	تاچه‌اندازه تقسیم‌بندی وظایف در مشاغل امکان انجام وظایف سایر مشاغل هم‌خانواده را به منابع انسانی می‌دهد؟
.۳۵۸۴	.۱۵۶۹	.۲۵۷۶۸	۴۲۲	۵/۰۲۸	تاچه‌اندازه برای داشتن مدیران و کارکنان انعطاف‌پذیر و چندمهارته در حوزه‌های مختلف بانک، راهبرهای مشخصی تعیین شده است؟
-.۰۵۱۱	-.۲۲۷۸	-.۱۳۹۴۸	۴۲۲	-۳/۱۰۳	تاچه‌اندازه در بانک شما امکان حفظ تناسب مشاغل با شاغلین به‌طور مستمر وجود دارد؟
-.۰۹۴۶	-.۲۶۹۴	-.۱۸۲۰۳	۴۲۲	-۴/۰۹۴	تاچه‌اندازه سطوح سازمانی موجود در بانک شما، امکان استقرار نظام گردش شغلی را می‌دهد؟
.۰۰۹۳	-.۱۶۰۶	-.۰۷۵۶۵	۴۲۲	-۱/۷۵۰	تاچه‌اندازه در طراحی و تعریف مشاغل، امکان داشتن گردش شغلی به مدیران و کارکنان داده می‌شود؟
.۲۳۸۱	.۰۶۹۳	.۱۵۳۶۶	۴۲۲	۳/۵۷۹	تاچه‌اندازه وظایف در واحدهای شغلی دارای پیچیدگی هستند؟
.۰۴۲۷	-.۰۲۰۶	.۰۱۱۰۳	۴۲۲	.۶۸۶	نمره کل

چون t محاسبه شده (۰/۶۸۶) در نمره کل متغیر ساختار سازمانی و گویه‌های « تاچه‌اندازه تقسیم‌بندی وظایف در مشاغل امکان انجام وظایف سایر مشاغل هم‌خانواده را به منابع انسانی می‌دهد؟ و تاچه‌اندازه در طراحی و تعریف مشاغل، امکان داشتن گردش شغلی به مدیران و کارکنان داده می‌شود؟» با درجه آزادی ۴۲۲ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از

مقدار بحرانی  $t$  (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) تأیید می‌شود. بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه با توجه به ساختار سازمانی موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران در حد متوسط وجود دارد.

- آیا با توجه به فرهنگ سازمانی موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

جدول ۷. آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و جامعه امکان‌سنجی استقرار نظام گردش شغلی با توجه به فرهنگ سازمانی موجود

میانگین نظری = ۳						متغیر
فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معنی‌داری (دو دامنه)	درجه آزادی	$t$	
بیشینه	کمینه					
.۲۳۱۶	.۰۶۶۳	.۱۴۸۹۴	.۰۰۰	۴۲۲	۳/۵۴۲	تاچه‌اندازه مدیران و کارکنان امکان آشنایی بیشتر با مشاغل هم‌خانواده را دارند؟
.۴۲۰۵	.۲۶۵۰	.۳۴۲۷۹	.۰۰۰	۴۲۲	۸/۶۶۶	تاچه‌اندازه در بانک شما برای مدیران و کارکنان امکان داشتن درک و دید کلی از حرفه‌ای که در آن خدمت می‌کنند، وجود دارد؟
.۴۲۶۹	.۲۴۴۵	.۳۳۵۷۰	.۰۰۰	۴۲۲	۷/۲۳۵	تاچه‌اندازه فرهنگ سازمانی را در زمینه حمایت منابع انسانی در دسترسی به آموزش‌های جدید در رابطه با واحد شغلی خود از طریق گردش شغلی مناسب می‌دانید؟
.۱۶۲۴	-.۰۱۵۸	.۰۷۳۲۹	.۱۰۷	۴۲۲	۱/۶۱۷	تا چه اندازه فرهنگ سازمانی حاکم، از اجرای گردش شغلی در جهت بالا بردن سطح اطلاعات و آگاهی کارکنان و مدیران حمایت می‌کند؟
.۰۲۷۶	-.۱۵۰۵	-.۰۶۱۴۷	.۱۷۶	۴۲۲	-۱/۳۵۷	تاچه‌اندازه مدیران ارشد از استقرار نظام گردش شغلی در بانک حمایت می‌کنند؟
.۳۴۵۵	.۱۷۴۶	.۲۶۰۰۵	.۰۰۰	۴۲۲	۵/۹۸۱	تاچه‌اندازه در بانک شما به روز نگه داشتن مهارت‌های مدیران و کارکنان مورد استقبال قرار می‌گیرد؟
.۲۳۷۷	.۱۱۴۵	.۱۷۶۱۲	.۰۰۰	۴۲۲	۵/۶۲۲	نمره کل



چون  $t$  محاسبه شده (۵/۶۲۲) در نمره کل متغیر فرهنگ سازمانی و کلیه گویه‌های مطرح شده در این زمینه (به جز یکی از گویه‌ها که امکان استقرار گردش شغلی در آن در حد متوسط ارزیابی می‌شود) با درجه آزادی ۴۲۲ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه (تجربی) و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود. بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه با توجه به فرهنگ سازمانی موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران در حد بالا وجود دارد.

- آیا با توجه به قوانین و مقررات موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

جدول ۹. آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین تجربی و نظری امکان استقرار نظام گردش شغلی با توجه به قوانین و مقررات موجود

میانگین نظری = ۳			متغیر		
فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین	تفاوت از میانگین	سطح معنی‌دار ی (دودامنه)	درجه آزادی	$t$	
۰/۱۲۸۰	۰/۲۱۷۴۹	۰/۰۰۰	۴۲۲	۴/۷۷۷	تاچه‌اندازه، قوانین و مقررات موجود در بانک شما، امکان آموزش مدیران و کارکنان حین خدمت و بدون منفک شدن از کار را می‌دهد؟
-۰/۶۶۴۵	-۰/۵۶۹۷۴	۰/۰۰۰	۴۲۲	-۱۰/۴۶۱	تاچه‌اندازه در بانک شما به لحاظ قوانین و مقررات، این امکان وجود دارد که مدیران و کارکنان یک روز در هفته یا طی یک دوره زمانی مشخص به تناوب کار خود را به دیگران واگذار کنند و خود از شغلی به شغل دیگر بروند و مسئولیت‌های مختلف بیشتری را تجربه کنند؟
-۰/۰۷۶۷	-۰/۱۶۵۴۸	۰/۰۰۰	۴۲۲	-۳/۶۶۳	تاچه‌اندازه، قوانین و مقررات، فرصت توسعه مهارت‌های مربوط به سایر مشاغل حوزه کاری خود را می‌دهد؟
-۰/۰۳۱۴	-۰/۱۱۸۲۰	۰/۰۰۸	۴۲۲	-۲/۶۷۷	تاچه‌اندازه، قوانین و مقررات حاکم در بانک امکان انجام وظایف سایر مشاغل هم‌خانواده را به منابع انسانی می‌دهد؟
-۰/۰۹۶۵	-۰/۱۶۷۲۶	۰/۰۰۰	۴۲۲	-۴/۶۴۷	نمره کل

چون  $t$  محاسبه شده (۴/۶۴۷-) در نمره کل متغیر قوانین و مقررات (به جز یکی از گویه‌ها) با درجه آزادی ۴۲۲ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود. بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه باتوجه به قوانین و مقررات موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود ندارد.

- آیا باتوجه به مهارت و آمادگی منابع انسانی، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟

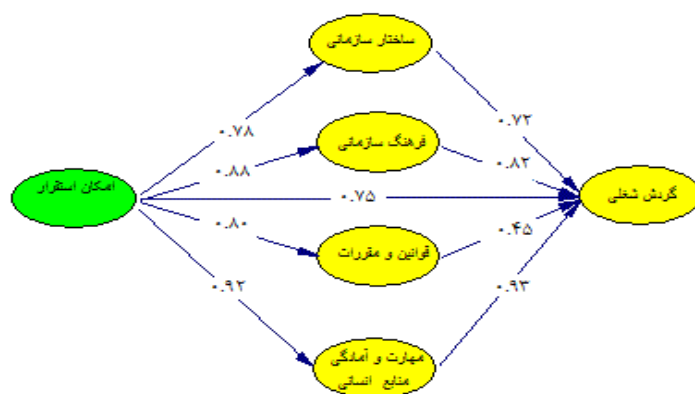
جدول ۱۱. آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و جامعه امکان استقرار نظام گردش شغلی باتوجه به منابع انسانی

میانگین نظری = ۳		متغیر				
فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین	تفاوت از میانگین	سطح معنی‌دار ی (دودامنه)	درجه آزادی	$t$		
						کمینه
.۳۶۹۰	.۱۸۴۲	.۲۷۶۶۰	.۰۰۰	۴۲۲	۵/۸۸۳	تاچه‌اندازه اعضای بانک خود را با کل بانک یکی دانسته و از آن احساس منافع مشترک می‌کنند؟
.۱۷۸۵	-.۰۰۸۳	.۰۸۵۱۱	.۰۷۴	۴۲۲	۱/۷۹۱	تاچه‌اندازه در بانک شما مدیران و کارکنان از داشتن گردش در مشاغل استقبال می‌کنند؟
.۲۷۹۵	.۱۱۲۹	.۱۹۶۲۲	.۰۰۰	۴۲۲	۴/۶۲۹	تاچه‌اندازه منابع انسانی مهارت آن را دارند که با جابه‌جاشدن در مشاغل مشابه، مسئولیت‌های مختلف بیشتری را تجربه کنند؟
.۴۹۱۲	.۱۶۱۳	.۳۲۶۲۴	.۰۰۰	۴۲۲	۳/۸۸۸	تاچه‌اندازه منابع انسانی بانک شما آمادگی آموزش دیدن حین خدمت و بدون منفک‌شدن از کار را دارند؟
.۲۵۸۲	.۱۳۷۸	.۱۹۷۹۹	.۰۰۰	۴۲۲	۶/۴۶۴	نمره کل

چون  $t$  محاسبه شده (۶/۴۶۴) در نمره کل متغیر مهارت و آمادگی منابع انسانی (به جز یک گویه) با درجه آزادی ۴۲۲ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و

میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود. بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه باتوجه به مهارت و آمادگی منابع انسانی، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران در حد بالاتر از میانگین مورد انتظار وجود دارد.

همچنین نتایج آمار استنباطی نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های پژوهش بر امکان استقرار گردش شغلی مؤثرند. بیشترین ضریب مسیر بین سؤالات پژوهش به ترتیب اولین عامل مربوط به امکان استقرار نظام گردش شغلی (۰,۷۵) است و دومین عامل مهارت و آمادگی منابع انسانی، بر امکان استقرار نظام گردش شغلی با ضریب (۰,۹۳) و سومین عامل فرهنگ‌سازمانی بر امکان استقرار نظام گردش شغلی با ضریب (۰,۸۲) و چهارمین عامل ساختار سازمانی با ضریب (۰,۷۲) و پنجمین عامل قوانین و مقررات بر امکان استقرار نظام گردش شغلی که کم‌ترین تأثیرگذاری را دارد، با ضریب (۰,۴۵) می‌باشد. امکان استقرار باتوجه به عوامل زیرمجموعه آن نشان می‌دهد که بانک رفاه کارگران با تصویب قوانین و مقررات لازم در این خصوص، می‌تواند انعطاف بیشتری در استقرار نظام گردش شغلی بانک داشته باشد.



Chi-Square=۷۱۶.۰۹, df=۲۹۲, P-value=....., RMSEA=۰.۰۹۸

شکل ۲. ضریب بار عاملی و میزان تأثیر امکان استقرار بر گردش شغلی<sup>۱</sup>

۱ - EST امکان استقرار: SAKHT, ساختار سازمانی: FARHANG, فرهنگ سازمانی: GHNI, قوانین و مقررات, MAHART: مهارت و آمادگی منابع انسانی: GARDSH, گردش شغلی

## بحث و نتیجه‌گیری

در نهایت پس از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش و مشاهده شرایط موجود در بانک رفاه کارگران، مشخص شد که امکان استقرار نظام گردش شغلی در این بانک فراهم است. در تبیین سؤال پژوهش مبنی بر امکان استقرار نظام گردش شغلی می‌توان به‌طور خلاصه گفت: زمانی که زیرساخت‌های لازم فراهم شود، امکان استقرار نظام گردش شغلی نیز فراهم می‌شود. بدین معنا که برای استقرار نظام گردش شغلی باید فرهنگ سازمانی حاکم از اجرای گردش شغلی در آن سازمان حمایت کند و منابع انسانی نیز مهارت و آمادگی لازم جهت شرکت در برنامه‌های گردش شغلی را دارا باشند. به‌علاوه، قوانین و مقررات سازمان نیز باید اجازه گردش در مشاغل را به کارکنان بدهد.

با همه این تفاسیر، آنچه برای استقرار نظام گردش شغلی پیش‌نیاز محسوب می‌شود، وجود مشاغل مشابه و هم‌خانواده است. این مهم نیز در ساختار سازمانی مشخص می‌شود، چراکه تمامی کارکردها و وظایف، گروه‌بندی‌های کار و ارتباطات میان آنها در ساختار سازمانی و با توجه به نمودار سازمان<sup>۱</sup> نمایان می‌شود. در مورد سؤال دیگر پژوهش که آیا با توجه به ساختار سازمانی موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟ باید اشاره نمود که امکان استقرار نظام گردش شغلی به‌لحاظ ساختار سازمانی موجود در بانک رفاه کارگران در حد متوسط است. در تبیین این سؤال می‌توان گفت که یکی از زیرساخت‌های بسیار ضروری برای استقرار نظام گردش شغلی ساختار سازمانی می‌باشد. آنچه در ایجاد نظام گردش شغلی نقش مهمی ایفا می‌کند، انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی است. به‌علاوه در طراحی مشاغل لازم است داشتن گردش در مشاغل برای مدیران و کارکنان تعریف شود. و همچنین برای فراهم شدن امکان استقرار نظام گردش شغلی، لازم است که کارکردها و وظایف، گروه‌بندی‌های کار (تعیین مشاغل هم‌خانواده)، تعیین ارتباطات بین گروه‌ها و... در نمودار سازمانی معین شود. همچنین در مورد سؤال دیگر پژوهش مبنی بر اینکه آیا با توجه به فرهنگ سازمانی موجود، امکان استقرار نظام

1. Organization Chart

گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟ باید اذعان نمود باتوجه‌به نتایج پژوهش، امکان استقرار نظام گردش شغلی به‌لحاظ فرهنگ‌سازمانی موجود در بانک رفاه کارگران در سطح بالا فراهم است. فرهنگ‌سازمانی، یکی از زیرساخت‌های لازم برای ایجاد گردش شغلی است. در سازمان باید به‌روز نگاه‌داشتن مهارت‌های مدیران و کارکنان از طریق بالابردن سطح آگاهی و به‌روزرسانی دانش مدیران و کارکنان مورد حمایت قرار گیرد. این مهم از طریق آموزش و توسعه کارکنان امکان‌پذیر می‌شود. لذا در یک سازمان لازم است که مدیران ارشد از استقرار و اجرای نظام گردش شغلی حمایت کنند تا گردش شغلی بین تمامی مدیران و کارکنان سازمان نهادینه شود.

همچنین نتیجه بررسی درخصوص این سؤال پژوهش که آیا باتوجه‌به قوانین و مقررات موجود، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟ با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بستر برای استقرار نظام گردش شغلی به‌لحاظ قوانین و مقررات موجود در بانک رفاه کارگران فراهم نمی‌باشد. یکی از نکات اصلی و حائز اهمیت در گردش شغلی، آموزش دیدن کارکنان حین خدمت و بدون منفک‌شدن از کار است. لذا لازم است که در قوانین و مقررات تعریف‌شده سازمان این امکان وجود داشته باشد که کارکنان سازمان بتوانند در مشاغل هم‌خانواده گردش داشته و جابه‌جا شوند تا بتوانند بدون منفک‌شدن از کار، آموزش ببینند؛ چراکه لازم است به‌عنوان مثال، کارکنان در طی یک دوره زمانی مشخص (یک روز در هفته) به‌تناوب کار خود را به دیگران واگذار کنند و خود از شغلی به شغل دیگر بروند. لازمه این مهم، تعریف آن در قوانین و مقررات سازمان است و در نهایت در مورد سؤال آخر پژوهش مبنی بر اینکه آیا باتوجه‌به مهارت و آمادگی منابع انسانی، امکان استقرار نظام گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟ با عنایت به یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل سؤال چهارم جزئی پژوهش، نتیجه‌گیری می‌شود که بستر برای استقرار نظام گردش شغلی باتوجه‌به مهارت و آمادگی منابع انسانی در بانک رفاه کارگران در حد بالا فراهم است. علاوه‌بر تمامی موارد مطرح‌شده در سؤالات قبلی، از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و قوانین و

مقررات، اگر کارکنان تمایل به گردش شغلی نداشته و مهارت کافی را نیز برای اجرای آن کسب نکنند، استقرار نظام گردش شغلی امکان‌پذیر نیست. بنابراین لازم است که کارکنان در وهله اول خود را با سازمان یکی دانسته و از اجرای گردش شغلی در سازمان استقبال کنند و با بالابردن سطح دانش و مهارت خود، آمادگی لازم را برای اجرای گردش شغلی در سازمان بالا ببرند، تا بتوانند هم عملکرد خود را افزایش دهند و هم باعث اثربخشی و بهره‌وری سازمان شوند. در پایان باید اشاره کرد که در بانک رفاه کارگران به‌طور کلی، مشاغل، دارای سنخیت و مشابهت بیشتری هستند. کارکنان بانک نیز از طریق جریاناتی مانند استخدام و گزینش، دارای سطح تحصیلات نسبتاً مشابهی هستند و به علت الزاماتی که در بانک وجود دارد، احتمالاً در رشته‌های تحصیلی نیز باهم تاحدی اشتراک دارند. البته تفاوت‌هایی نیز وجود دارد که این تفاوت‌ها هم به‌واسطه آموزش‌های بدو خدمت، آموزش‌های ضمن خدمت و یا مدیریت کردن دانش از جمله تسهیم و انتقال دانش، می‌تواند تعدیل شود و دانش و تجربیات مشابه و هم‌سنخ را میان کارکنان، در پی داشته باشد. این نکات بیانگر این است که کارکنان بانک، آمادگی و مهارت لازم برای تجربه گردش شغلی در بانک را داشته و از آن استقبال می‌کنند. به‌علاوه آنچه در بانک رفاه مشاهده شد، حمایت فرهنگ سازمانی حاکم بر بانک از اجرای گردش شغلی است. اما مانعی نیز در اجرای کامل و صحیح گردش شغلی در بانک رفاه کارگران وجود دارد و آن قوانین و مقررات حاکم بر بانک است که احتمالاً در زمینه گردش شغلی، انعطاف لازم را ندارد و بعضاً احتمال می‌رود که مانع خلاقیت، پویایی و رشد کارکنان و سازمان در این زمینه شود.

## منابع

- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه چهارچوبی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۳: ۱-۲۸.
- ایلی، خدایار و عالی‌خانی، فرح (۱۳۸۱)، بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، دوفصلنامه روان‌شناسی و علوم تربیتی (دانشگاه تهران)، سال سی و دوم، شماره ۶۵: ۵۷-۷۶.
- اخباری، مهدی و زرگرانی، شهرام (۱۳۹۰)، کاهش فرسودگی شغلی در سالن رنگ پارس‌خودرو با بهره‌گیری از گردش شغلی، سومین همایش تخصصی مهندسی صنایع و سیستم.
- اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۰)، بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی از طریق گردش شغلی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره‌های ۳۱ و ۳۲: ۲۳۳-۲۴۸.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، تهران: نشر مدیران.
- برفونی، علی‌رضا و احمدی‌فروشانی، رسول (اردیبهشت ۱۳۹۰)، چرخش شغلی با دیدگاه ارگونومیکی و کیفی در سالن‌های رنگ، هفتمین همایش سراسری بهداشت و ایمنی کار: ۱-۱۱.
- جهان‌شاهی، علی‌رضا (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر گردش شغلی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اداره کل امور مالیاتی شمیرانات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- چنس، پتی و چنس، ادوارد (۱۳۹۰)، مقدمه‌ای بر رهبری آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمد حسنی، میرمحمد سیدعباس‌زاده و مریم سامری، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- حیدری، علی (۱۳۸۹)، رابطه بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با چرخش شغلی در کارکنان گمرک بوشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرو دشت.
- دفت، ریچارد (۱۳۹۲)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول و دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلپسند، منصور؛ رئیسی، پوران؛ بگدلی، فریبا و شهابی، مسعود (۱۳۸۹)، تأثیر چرخش شغلی بر فرسودگی شغلی پرستاران بیمارستان کاشانی تهران، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره هفتم، شماره ۴: ۷-۱۷.
- رایینز، استیفن (۱۳۹۱)، تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار.

زنګنه، حمید (۱۳۹۲)، تأثیر گردش شغلی بر عملکرد کارکنان بانک ملی ایران، حوزه شهرستان ملایر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.  
سلطانی، محمدرضا و سلیمان‌تبار، مصطفی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۳: ۵۱-۷۸.

سیدنظری، نیر (۱۳۹۲)، نقش چرخش شغلی و عملکرد کارکنان مراکز بهداشتی، آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.  
طیبی، سیدجمال‌الدین؛ گوهری، محمودرضا و فلاح‌دار، هدی (۱۳۹۱)، رابطه گردش شغلی با عملکرد کارکنان واحد بهداشت محیط مراکز بهداشت تابعه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دو ماهنامه پژوهنده، سال هفدهم، شماره ۳: ۱۲۱-۱۲۶.

طوری، قاسم (۱۳۸۷)، چرخش شغلی مسکنی تا انجام مداخلات ارگونومیکی در شرکت پارس خودرو، نخستین کنفرانس بین‌المللی ارگونومی ایران: ۳۵۷-۳۶۱.  
گروه گزارش تدبیر (۱۳۷۳)، یک‌جاماندن یا تحرک حساب‌شده در مشاغل سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۲: ۵۴-۵۷.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، فرهنگ مدیریت آموزشی، تهران: نشر یسپرون.

- Bedwell, W. Salas, E. Funke, G. Knott, B. (2014). Team workload: A multilevel perspective. *Organizational Psychology Review*, Vol. 4 (2): 99-123.
- Boveria, P. Grassberger, R. Law, V. (2013). Leading Individual Development and Organizational Change Around Learning, Meaning, and Nurturing Environment. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15 (4): 382-400.
- Chang, S. Gong, Y. Way, S.A. Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, Vol. 39 (7): 1924-1951.
- Chuang, C. Jackson, S.E. Jiang, Y. (2013). *Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge*. [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Cullinanc, S.J. Basak, J. Flood, P.C. Demerouti, E. (2012). Job design under lean manufacturing and its impact on employee outcomes. *Organizational Psychology Review*, Vol. 3 (1): 41-61.
- Hakansson, K. Isidorsson, T. (2012). Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers. *Organization Studies*, Vol. 33 (4): 487-505.
- Feller, J. Parhankangas, A. Smeds, R. Jaatinen, M. (2013). How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D Alliances.



- Organization Studies**, Vol. 34 (3): 313–343.
- Jain, A. Narayanan, K. Siddharthan, N.S. (2012). Agglomeration, Technology Clusters and Networks: Introduction to the Special Issue. **Science Technology & Society**, Vol. 17 (3): 355-363.
- Martin, B.O. Kolomitro, K. Lam, T.C.M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. **Human Resource Development Review**, Vol. 13 (1): 11–35.
- Mufeed Ahmad, S. Akbarmir, A. (2012). Need for Human Resource Development (HRD) Practices in Indian Universities: A Key for Educational Excellence. **Journal of Human Values**. Vol. 18 (2): 113–132.
- Palsing, L. Bhardwaj, A. Deepak, K.K. (2013). Occupational Noise-Induced Hearing Loss in Indian Steel Industry Workers: An Exploratory Study. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, Vol. 55 (2): 411-424.
- Pandey, K. (2014). Knowledge Management Processes: A Case Study of NTPC and POWERGRID. **Global Business Review**, Vol. 15 (1): 151–174.
- Schmitt, A. Borzillo, S. Probst, G. (2011). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. **Management Learning**, Vol. 43 (1): 53–74.