

## گردش شغلی و نقش آن در توسعه سازمان

بهناز مهاجران<sup>۱</sup>، حسن قلاوندی<sup>۲</sup>، فرهاد کریمیان زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه ارومیه

<sup>۲</sup>استاد تمام و عضو هیات علمی دانشگاه ارومیه

<sup>۳</sup>دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول)

### چکیده

گردش شغلی یکی از روشهای توسعه انسانی سازمان است که گردش شغلی میزان بهره‌وری را افزایش می‌دهد و فرصتی برای بهبود عملکرد در سازمان است. نقش نیروی انسانی در پیشبرد امور جامعه دارای اهمیتی والاست و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی نیز تجهیز نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و افزایش مواد تهیه مداوم از مداوم او را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. مقاله حاضر از نوع توصیفی است که با توجه به منابع کتابخانه‌ای و گردآوری نظرات صاحب‌نظران و با هدف بررسی متغیر گردش شغلی به رشته تحریر در آمده است. نتیجه مقاله نشان می‌دهد که گردش شغلی از مهمترین عوامل پیشرفت و شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و خلاقیت نیروهای شاغل در سازمان، به شمار می‌رود و عامل مهمی در پیشرفت سازمان، جامعه‌پذیری، سازگاری اجتماعی و رضایت شغلی؛ محسوب می‌گردد. سازمان‌هایی که از گردش شغلی استفاده می‌کنند، صاحب نیرو‌هایی مسئولیت‌پذیر می‌شوند که، موفقیت‌های بیشتری برای سازمان کسب کرده که این امر در افزایش عزت نفس و همچنین در باور به توانایی‌های افراد تاثیرگذار بوده، لذا افراد مسئولیت‌پذیر معمولاً کارایی بیشتری برای سازمان دارند.

**واژه‌های کلیدی:** گردش شغلی، چرخش شغلی، توسعه سازمان

**مقدمه:**

چرخش کار برای کارکنان یک حرکت روش‌مند از یک شغل به شغل دیگر است؛ همچنین چرخش شغلی شامل انتقال افقی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در شغل‌های مختلف کار کنند و مهارت دانش و تجربه مدیریتی را به دست آورند. چرخش کار می‌تواند خستگی را کاهش داده و انگیزه کارکنان را از طریق فعالیت‌های مختلف افزایش دهد و نیز بقای سازمان‌ها را افزایش می‌دهد؛ زیرا کارکنان با طیف وسیعی از مهارت‌ها آشنا شده و در مدیریت کار انعطاف‌پذیری خواهند داشت (باکوتیک، ۲۰۱۶: ۱۱۸).

گردش شغلی از اهداف سازمانی است که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌تواند می‌تواند به پیشرفت علمی، فناوری و اقتصادی در جهان، هماهنگ با نیازهای جدید جامعه و مشتریان و نیز به بالندگی استعدادها و توان‌مندی‌های منابع انسانی بیانجامد. چرخش شغلی یکی از مهم‌ترین انواع آموزش است؛ زیرا در سازمان‌های امروزی مهم‌ترین عامل موفقیت، کیفیت کارکنان بوده که از طریق آموزش شغلی حاصل می‌شود (فضل‌الله، ۲۰۱۵: ۲۶). یکی از عللی که باعث شده شده که سازمان‌ها به فکر استفاده از گردش شغلی باشند این است که تغییر و تحولات در فناوری نوین در بازار باعث شده که تمام کارها از جمله بازسازی، کنترل کیفیت، ارزیابی مشاغل کارهای تکراری و غیره توسط رایانه انجام می‌شود و افرادی که توانایی کارکردن با برنامه‌های رایانه‌ای جدید را نداشته باشند به سرعت جایگزین می‌شوند و موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شود.

از دیگر پیامدهای منفی، ثبات شغلی است که باعث فرسودگی، خستگی و کسالت کارکنان و از دست دادن انگیزه شغلی و کاری می‌شود. به‌همین دلیل برای برطرف کردن تمام مسائل و مشکلات فوق، یکی از منتهی روش‌ها همان گردش شغلی است. گردش شغلی باعث افزایش رضایت کارکنان، افزایش انگیزش کاری، تنوع مشاغل، تبادل دانش در میان افراد و کسب تجربه، قرار گرفتن کارکنان در شرایط امکانات مختلف که موجب افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری کارکنان با محیط می‌شود، افزایش درک کارکنان از فرهنگ کاری بهبود عملکرد و کارآیی کارکنان و مدیران می‌شود.

تمام مسائل و مشکلات فوق منجر شد که مدیران سازمان‌ها برای جلوگیری از کسالت کارکنان در محیط کار باید برای منطبق شدن با تغییرات محیطی و فناورانه به پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای ذی‌نفعان و بالا بردن انگیزه کاری کارکنان، به ابزارهای غنی‌سازی و توسعه مشاغل متوسل شدند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به گردش شغلی اشاره کرد (رمز گویان و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۱).

چرخش شغلی همچنین فرصت کار در وظایف مختلف یا موقعیت‌های مختلف را برای دوره‌های زمانی مشخص در یک برنامه‌ریزی با استفاده از انتقال‌های جانبی فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند به طیف وسیعی از دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها دست یابند و همچنین به‌عنوان یک روش آموزش جابه‌جایی و شناسایی جابه‌جایی و شناخته‌شده است تا تأثیری بر انگیزه تعهد و مشارکت کارکنان داشته باشد (ادریس صالح، ۲۰۱۷: ۶۱۸).<sup>۲</sup>

**بیان مساله:**

چرخش کار برای کارکنان یک حرکت روش‌مند از یک شغل به شغل دیگر است؛ همچنین چرخش شغلی شامل انتقال افقی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در شغل‌های مختلف کار کنند و مهارت دانش و تجربه مدیریتی را به دست آورند. چرخش کار می‌تواند خستگی را کاهش داده و انگیزه کارکنان را از طریق فعالیت‌های مختلف افزایش دهد و نیز بقای سازمان‌ها را

۱. Ecotic

۲. Idris Saleh

افزایش می‌دهد؛ زیرا کارکنان با طیف وسیعی از مهارت‌ها آشنا شده و در مدیریت کار انعطاف‌پذیری خواهند داشت (باکوتیک، ۲۰۱۶: ۱۱۸).

### مزایای گردش شغلی:

پنج مزیت مختلف چرخش شغلی عبارت‌اند از: ۱- کاهش یکنواختی ۲- افزایش دانش ۳- مهارت ۴- شایستگی ۵- آمادگی برای مدیریت انتقاد موقعیت درست صحیح و توسعه روابط اجتماعی (کایماس، ۲۰۱۰). مزایای گردش شغلی بر کسی پوشیده نیست. این کار افق دید کارکنان را وسیع می‌کند و آنها را در سیر یک سلسله از تجارب می‌گذارد. یکنواختی که پس از حصول مهارت‌های لازم برای ادای تکلیف عارض می‌گردد، با انتقال کاهش پیدا می‌کند و از آنجا که تجارب، گسترده‌تر نیست، درک فعالیتهای دیگران در درون سازمان بیشتر می‌شود. البته، اگرچه گردش شغلی دارای مزایای زیادی است ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان باید خود را برای مسائل روزبه‌روز ناشی از انتقال کارکنان بی‌تجربه، مجهز کند.

گردش شغلی از اهداف سازمانی است که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌تواند به پیشرفت علمی، فناوری و اقتصادی در جهان، هماهنگ با نیازهای جدید جامعه و مشتریان و نیز به بالندگی استعدادها و توانمندی‌های منابع انسانی بیانجامد. چرخش شغلی یکی از مهم‌ترین انواع آموزش است؛ زیرا در سازمان‌های امروزی مهم‌ترین عامل موفقیت، کیفیت کارکنان بوده که از طریق آموزش شغلی حاصل می‌شود (فضل‌الله، ۲۰۱۵: ۲۶).<sup>۴</sup>

چرخش شغلی یک برنامه مناسب برای تبدیل سرمایه انسانی را با ایجاد یک محیط خوب ایجاد می‌کند که کارکنان دارای انگیزه هستند تا دانش خود را برای تصمیم‌گیری با دیگران و مدیریت به اشتراک بگذارند. چرخش کار یک سیاست بسیار مؤثر برای توسعه ی افق کارکنان و توانمندسازی آنان است که به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر میان رضایت شغلی و تنوع مهارت در عملکرد و کارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود. تأثیر راهبرد گردش شغل بر عملکرد کارکنان قابل توجه بوده و به افزایش مهارت، انگیزه و همکاری کارکنان منجر می‌شود.

### مفهوم گردش شغلی

گردش شغلی یکی از روشهای توسعه انسانی سازمان محسوب می‌شود (فیروزی، ۱۳۹۵). گردش شغلی میزان بهره‌وری را افزایش می‌دهد و فرصتی برای بهبود عملکرد در سازمان است. نقش نیروی انسانی در پیشبرد امور جامعه دارای اهمیتی بالاست و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی نیز تجهیز نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و افزایش مواد تهیه مداوم از مداوم او را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

انسان مهم‌ترین سرمایه سازمان است. اگر عامل انسانی را سازمان حذف کنیم آنچه باقی می‌ماند و عامل و امکاناتی نظیر ساختمان ماشین‌آلات تجهیزات مواد و غیره است که به‌خودی‌خود قابل‌استفاده نیست و ارزشی نخواهد داشت. انسان به اشیا روح دمیده و از آنها برای ارتقاء بهبود و تکامل زندگی خود استفاده می‌کند. انسان بزرگ‌ترین و باارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. درحالی‌که سودآوری سازمان با انسان است و انسان انسان‌ها پشتوانه موفقیت سازمان به شمار می‌روند (ابوالقاسم و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳).

یکی از عللی که باعث شده شده که سازمان‌ها به فکر استفاده از گردش شغلی باشند این است که تغییر و تحولات در فناوری نوین در بازار باعث شده که تمام کارها از جمله بازسازی، کنترل کیفیت، ارزیابی مشاغل کارهای تکراری و غیره توسط رایانه

۳ Kaimas

۴ Fazlullah

انجام می‌شود و افرادی که توانایی کارکردن با برنامه‌های رایانه‌ای جدید را نداشته باشند به سرعت جایگزین می‌شوند و موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شود.

از دیگر پیامدهای منفی، ثبات شغلی است که باعث فرسودگی، خستگی و کسالت کارکنان و از دست دادن انگیزه شغلی و کاری می‌شود. به همین دلیل برای برطرف کردن تمام مسائل و مشکلات فوق، یکی از منتهی‌روش‌ها همان گردش شغلی است. گردش شغلی باعث افزایش رضایت کارکنان، افزایش انگیزش کاری، تنوع مشاغل، تبادل دانش در میان افراد و کسب تجربه، قرار گرفتن کارکنان در شرایط امکانات مختلف که موجب افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری کارکنان با محیط می‌شود، افزایش درک کارکنان از فرهنگ کاری بهبود عملکرد و کارآیی کارکنان و مدیران می‌شود.

تمام مسائل و مشکلات فوق منجر شد که مدیران سازمان‌ها برای جلوگیری از کسالت کارکنان در محیط کار باید برای منطبق شدن با تغییرات محیطی و فناورانه به پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای ذی‌نفعان و بالا بردن انگیزه کاری کارکنان، به ابزارهای غنی‌سازی و توسعه مشاغل متوسل شدند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به گردش شغلی اشاره کرد (رمز گویان و همکاران، ۱۳۹۲:۶۱).

چرخش شغلی همچنین فرصت کار در وظایف مختلف یا موقعیت‌های مختلف را برای دوره‌های زمانی مشخص در یک برنامه‌ریزی با استفاده از انتقال‌های جانبی فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند به طیف وسیعی از دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها دست یابند و همچنین به‌عنوان یک روش آموزش جابه‌جایی و شناسایی جابه‌جایی و شناخته‌شده است تا تأثیری بر انگیزه تعهد و مشارکت کارکنان داشته باشد (ادریس صالح، ۲۰۱۷:).

در دنیای پر رقابت کنونی که سازمان‌ها می‌کوشند تا به بالاترین سطح از کارایی و اثربخشی دست یابند نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی نقش بزرگ و مهمی را در این راستا ایفا می‌کند. در پی این مهم سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنانی منعطف با انگیزه و دارای مهارت‌های گوناگون پرورش دهند (کارگر فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

امروز داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر ماهر و چند مهارتی شاید برای هر سازمانی و به‌طور کلی برای هر نظامی یک آرزو باشد و فرصتی را برای توسعه مهارت و ایجاد انگیزش فراهم آورده‌ای آورد. واضح است که وقتی سخن از نیروی انسانی به میان می‌آید عامل مرتبط با آن هم به آن همچون اندیشه و تفکر خلاقیت، دانش و اطلاعات روز و غیره نیز مدنظر قرار می‌گیرد. نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پست‌هایی که بیشترین سازگاری را با آن‌ها دارد ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری به وقوع نمی‌پیوندد چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به هرز رفته و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده‌است و اهداف را تحت‌الشعاع قرار داده‌است، لیکن در هر مقطع زمانی و از هر نقطه‌ای که این حرکت اصلاح شود به سود اصلاح سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های تحقیقاتی است.

از جمله راهکارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروی ماهر و با انگیزه و خلاق مطرح می‌شود گردش شغلی کارکنان است. گردش شغلی شرایطی را فراهم می‌کند که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف هم‌خانواده به‌صورت جابجایی‌هایی انجام‌وظیفه کنند می‌کنند. به واسطه این کار افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار می‌شوند و به عضو مناسبی از سازمان تبدیل شده و انگیزه کار در آنان تقویت می‌شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۱).

### نظریات مهم گردش شغلی:

سه نظریه مهم و شناخته شده گردش شغلی عبارتند از: ۱- نظریه یادگیری کارکنان، ۲- نظریه یادگیری کارفرمایان و ۳- نظریه انگیزش کارکنان؛ نظریه اول ادعا می‌کند کارکنانی که چرخش شغلی دارند، سرمایه انسانی بیشتری را اندوخته می‌کنند، زیرا در معرض طیف وسیع تری از تجربه هستند. هرچه کارمندان گردش شغلی بیشتری داشته باشند، بیشتر می‌آموزند که این نظریه را نظریه یادگیری کارکنان می‌نامند. نظریه دوم این است که چنان چه سازمان ملاحظه کند، کارکنان چگونه کارهای مختلف را انجام می‌دهند می‌تواند در مورد کارمندان آگاهی یابد. برای یافتن بهترین کارمند، کارفرما بایستی کارمند را در

هر موقعیتی ملاحظه کند که این نظریه یادگیری کارفرمایان نامیده می شود. آخرین نظریه این است که چرخش شغلی باعث ایجاد انگیزه در کارکنانی می شود که از انجام کارهای یکسان خسته و بی حوصله شده اند (کیدن، ۲۰۱۵) <sup>۵</sup>  
عواملی که استفاده از گردش شغلی را ضروری می سازد:

۱- یکی از عوامل مهم که امروزه مدیران را ناگزیر به استفاد از چرخش شغلی می کند، منسوخ شدن مهارت ها است. تغییر در فناوری موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت ها شده است. با عرضه فناوری های جدید به بازار، تمام کارها از جمله بازسازی، کنترل کیفیت، ارزیابی مشاغل و غیره توسط رایانه انجام می گیرد و بسیار قابل انعطاف است و در تقاضای کارها و مهارت ها تغییرات عمده ای انجام شده است (کارگر فرد و همکاران، ۱۳۹۲)

۲- گردش شغلی باعث بهبود عملکرد، توسعه دانش و مهارت شغلی و افزایش کیفیت کار می شود. دانشمندان پیشنهاد کرده اند گردش شغلی به کارمندان در جهت افزایش توانایی ها و وسعت دیدشان کمک می کند.

۳- چرخش کار ارزش زیادی در سرمایه انسانی دارد. فشار و انگیزه ناشی از چرخش کار باعث افزایش اشتیاق به دانش و مهارت های کارکنان می شود که از آنها می خواهد توجه بیشتری به یادگیری و بدهد. راندمان بالای یادگیری باعث افزایش سرمایه انسانی می شود.

۴- چرخش شغلی نه تنها دارای مزایایی در حفظ سرمایه انسانی است، بلکه هم چنین تأثیر مثبتی بر تغییر سرمایه انسانی ایجاد می کند. چرخش شغلی یک برنامه مناسب برای تبدیل سرمایه انسانی را با ایجاد یک محیط خوب ایجاد می کند که کارکنان دارای انگیزه هستند تا دانش خود را برای تصمیم گیری با دیگران و مدیریت به اشتراک بگذارند.

۵- چرخش کار یک سیاست بسیار مؤثر برای توسعه ی افق کارکنان و توانمندسازی آنان است که به عنوان مهم ترین عامل مؤثر میان رضایت شغلی و تنوع مهارت در عملکرد و کارایی سازمان ها محسوب می شود. تأثیر راهبرد گردش شغل بر عملکرد کارکنان قابل توجه بوده و به افزایش مهارت، انگیزه و همکاری کارکنان منجر می شود.

۵- چرخش کار ارزش زیادی در سرمایه انسانی دارد. فشار و انگیزه ناشی از چرخش کار باعث افزایش اشتیاق به دانش و مهارت های کارکنان می شود که از آنها می خواهد توجه بیشتری به یادگیری و بدهد. راندمان بالای یادگیری باعث افزایش سرمایه انسانی می شود.

۶- چرخش شغلی نه تنها دارای مزایایی در حفظ سرمایه انسانی است، بلکه هم چنین تأثیر مثبتی بر تغییر سرمایه انسانی ایجاد می کند.

۷- گردش صحیح پرسنل در مشاغل مختلف باعث می شود که تناسب مشاغل با شاغلین آن ها به طور مستمر حفظ شود با توجه به این که انسان در جهت تعالی و تکامل حرکت میکند، ثابت نگهداشتن مداوم پرسنل در پستها و مشاغل سازمانی نه به نفع سازمان و نه به نفع کارکنان آن می باشد.

مطالعات متعددی نشان میدهند که با کمک گردش شغلی میتوان افراد را در جهت بروز استعدادها یاری نمود؛ همچنین مطالعه علل و عوامل مؤثر در رضایت شغلی نمایانگر این است که رضایت شغلی، به بازدهی بیشتر منجر میشود و کارمندان خشنود بازدهی بیشتری دارند. (مجدد حسینجانی، ۱۳۹۰).

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی بر هیچکس پوشیده نیست بهطوری که عدم توجه کافی به آن نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان میگردد بلکه باعث افزایش ضایعات، حوادث و ایجاد نارضایتی افراد نیز میشود و در نهایت نیل به اهداف سازمان را مختل میکند، سازمان های موفق سازمانهای موفق همواره درصدد یافتن مسیرهایی هستند که به توسعه منابع انسانی ختم شوند، (طوطیان اصفهانی، ۱۳۹۳)

گردش شغلی یکی از روشهای توسعه انسانی سازمان محسوب میشود (فیروزی، ۱۳۹۵). گردش صحیح پرسنل در مشاغل مختلف باعث میشود که تناسب مشاغل با شاغلین آنها به طور مستمر حفظ شود. به این ترتیب کارکنان با یادگیری مشاغل مختلف یک سازمان خود را فردی موثرتر دیده و باعث می شود از شغل خود در سازمان رضایت داشته باشند. گردش شغلی اگر به طور صحیح و منظم انجام شود، نه تنها اثربخشی منابع انسانی را بالا میبرد، بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت و خلاقیت کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی موسسه میگردد. (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

از آنجا که ساختار سازمانی دانشگاه دارای مشاغلی نسبتاً مشترک و مشابهی است و با توجه به امر کسالت و فرسودگی شغلی ناشی از ثبات و سکون شغلی، این امکان برای برنامه ریزان و مدیران دانشگاه وجود دارد تا با آگاهی دادن به کارکنان در مورد علت گردش شغلی، نشاط و رضایت شغلی را در بدنه کارکنان دانشگاه افزایش دهند و با بهرمندی از خلاقیت فردی آنان اقدام به طراحی گردش مناسب شغلی در دوره های مناسب زمانی نمایند و کارکنان ناراضی، با استفاده از گردش شغلی و افزایش رضایتمندی در جایگاههای جدید شغلی در راستای افزایش خلاقیت فردی گام بردارند.

اما علیرغم نقش اساسی که گردش شغلی بر رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان دارد تا کنون این مسأله در بسیاری از سازمان ها سازمانها علی الخصوص دانشگاهها مورد غفلت واقع شده است و مدیریت منابع انسانی از طریق گردش شغلی آن طور که شایسته است مورد توجه مدیریت این سازمان قرار نگرفته است که نتیجه آن عدم دستیابی به بالندگی سازمانی، فقدان افق کاری و چشمانداز سازمانی در کارکنان و نیز عدم دستیابی به هدفهای کوتاهمدت و بلندمدت و در نهایت تقلیل مهارتها، انعطافپذیری و افول خلاقیت در کارکنان میباشد که این مسأله امروزه به دغدغه اساسی مدیران این سازمان تبدیل شده است و عواقب ناشی از این غفلت سبب شده است تا خلاء پژوهشی در این خصوص بسیار ملموس گردد، گردش صحیح پرسنل در مشاغل مختلف باعث میشود که تناسب مشاغل با شاغلین آنها به طور مستمر حفظ شود.

با توجه به اینکه انسان در جهت تعالی و تکامل حرکت میکند، ثابت نگهداشتن مداوم پرسنل در پستها و مشاغل سازمانی نه به نفع سازمان و نه به نفع کارکنان آن می باشد. انتصاب صحیح از جمله اقداماتی است که در کاربرد مطلوب منابع انسانی میتواند نقش اساسی ایفا نماید. اما انتصاب هرگز برای ابد انجام نمی شود. بلکه بر اساس شایستگیها، تجربیات و دانشی که افراد در طول خدمت کسب می کنند باید به مشاغل بالاتر ارتقاء یافته و یا اینکه در مشاغل با مسئولیتهای مختلف جابجا شوند. گردشهای عمودی (ترفیع و تنزیل) و گردشهای افقی (انتقال) و سایر گردشها، اگر به طور صحیح و منظم انجام شود، نه تنها اثربخشی منابع انسانی را بالا می برد، بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت کارکنان میگردد (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

### تعاریف مفهومی گردش شغلی

گردش شغلی عبارت است از جابجایی افراد در طیفی از مشاغل دیگر به منظور افزایش علاقه و انگیزه در آنان به محیط کار. به عبارتی ساده تر گردش شغلی در سازمانها یعنی اینکه مدیر سازمان در دورههای زمانی مختلف و به تناسب فعالیتها و برنامههای سازمان وظایف و مسئولیتهای متفاوتی را به اعضا واگذار نماید تا هم زمینهای فراهم گردد تا فرد با سایر فعالیتها آشنا شود و استعدادهایش کشف گردد و هم مهارتهای فرد به عنوان یک عنصر فعال افزایش و ارتقا یابد (حقایق، ۱۳۸۰).

### تعاریف گردش شغلی

گردش شغلی عبارت است از جابجایی افراد در طیفی از مشاغل دیگر به منظور افزایش علاقه و انگیزه در آنان به محیط کار (رستمزاده و مرادی، ) همچنین منظور از گردش شغلی، تغییر شغل کارمند - مدیر است که به اشکال ترفیع، تنزیل، درجه، استعفاء، بازنشستگی و اخراج و براساس قوانین و مقررات صورت میگیرد. چرخش شغلی اشاره به جنبش منظم کارمندان از یک شغل به شغل دیگر و یا هر گونه تغییر در تخصیص، محتوای کار و یا بخش در درون سازمان دارد. هم چنین می توان آن را یک تغییر سیستماتیک در کارمند دانست و به وسیله انتقال وی بین مناطق مختلف مسئولیت به منظور افزایش تجربه کارکنان در کار تصور کرد (لازیم و همکاران، ۲۰۱۳).

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، بسیاری از محققان گردش شغلی را در چشم انداز گسترده تری توضیح داده اند. به عنوان مثال، (نئو و فورد، ۱۹۹۲)؛ گردش شغلی را به عنوان فرصتهایی برای کارمندان توضیح داده اند که برای به دست آوردن یک درک کلی از اهداف سازمانی، تولید یک دانش گسترده تر از مناطق مختلف عملکردی، به منظور توسعه شبکه هایی از تماسهای سازمانی و به منظور ارتقاء مهارتهای کارکنان تلقی کرده اند. به همین منظور است که در این استدلال کارکنان میتوانند از اطلاعات و مهارتهای به دست آمده در یک کار به منظور بهبود عملکرد خود در کارهای دیگر استفاده کنند. بخش عمده ای از این آموزش بین وظیفه از طریق چرخش شغلی در داخل و بین تیمهای کاری در بخش تولید، مدیریت و بازاریابی در یک سازمان صورت می گیرد. (لازیم و همکاران، ۲۰۱۳) <sup>۷</sup>

گردش شغلی از جمله راهکارهایی است که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای ماهر، با انگیزه و خلاق مطرح میشود و فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف به صورت جابه جایی انجام وظیفه می کنند و (دمروتی و کروپانزانو، ۲۰۱۰). به واسطه این کار، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار میشوند و به عضو مناسبی از سازمان تبدیل شده و انگیزه کار در آنها تقویت میشود (باکر و شافلای، ۲۰۰۸). <sup>۹</sup>

گردش شغلی یک روش طراحی شغلی است که قادر به افزایش انگیزه در کارکنان میباشد (هارگریوز، ۳، ۲۰۰۵) و همچنین، توسعه دیدگاهها و افزایش بهره وری منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان در سطوح سازمانی و فردی را از طریق ایجاد کارکنان چندمهارتی فراهم میآورد؛ به طوری که از ظرفیتهای موجود به خوبی استفاده شود و یک افق روشن برای نگرشها، ظرفیتهای، قابلیتها و مهارتهای کارکنان ایجاد گردد. (کومبر و باریبال، ۲۰۰۷) <sup>۱</sup>

### گردش شغلی تکنیک بهسازی منابع انسانی

گردش شغلی یکی از مهمترین انواع آموزش محسوب میشود، زیرا در سازمانهای پیشرفته اعتقاد بر این است که سطح کیفی پرسنل مهمترین عامل موفقیت میباشد و این امر از طریق آموزش حین کار حاصل میشود. مثلاً در مؤسسات ژاپنی آموزشهای حین کار همراه با تکنیک گردش مشاغل به عنوان اصلیترین محور آموزش مدیران محسوب میشود و به آموزشهای خارج از محیط کار چندان اهمیتی داده نمیشود. این آموزشها از طریق جابهجایی در مشاغل مختلف صورت میپذیرد و رایج ترین و منطقی ترین روش برای بهسازی منابع انسانی است. در این روش جا به جایی افراد در مشاغل مختلف در یک قسمت بر اساس برنامه زمان بندی شده تحت عنوان (کارراهه) صورت میگیرد و طی آن کارمند در هر شغل مهارت های اصلی را یاد گرفته و به متخصص آن شغل تبدیل میشود، مجدداً انتقال جابه جایی صورت گرفته و آنقدر تداوم مییابد تا فرد با سایر مشاغل افقی هم سطح خود آشنا شود جابه جایی افقی صورت گیرد. پس از این مرحله انتقال افراد از قسمتی به قسمت دیگر صورت می گیرد.

بدیهی است گردش کار در این مراحل برای هر نوع مسیر شغلی متفاوت میباشد و مدت زمان متفاوتی را نیز به خود تخصیص میدهد. در سازمانهای ژاپنی معمولاً وقتی جابه جایی و گردش شغلی فرد پایان می آید، او به مرز ۴۰ سالگی رسیده و از این پس با استفاده از تجربیات حاصل از گردش در مشاغل مختلف و تخصصها و مهارتهای کسب شده، مدیر با ارزشی برای سازمان

<sup>۶</sup> Neo and Ford

<sup>۷</sup> Lazim et al.

<sup>۸</sup> Demrotti and Cropanzano

<sup>۹</sup> Bakker and Schafley

<sup>۱۰</sup> Hargreaves

<sup>۱۱</sup> Comber and Bariball

به حساب می آید. کارشناسان، گردش مشاغل را در سازمانهای سراسر دنیا توصیه میکنند؛ لیکن علت موفقیت این تکنیک در کشورهای مثل ژاپن آن است که مدیران چنین مؤسساتی نیروی انسانی خود را در استخدام مادام العمر داشته و به خوبی درک میکنند که آموزشهای طراحی شده در جهت پرورش آنان صورت می گیرد و از این رو در مقابل آن مقاومت نمی نمایند. درحال حاضر در دیدگاه مدیریتی جدید بیش از آنکه به تخصص گرایی اهمیت دهند، به برخورداری مدیران از کل نگر و اشراف آنان به اهداف سازمانها بها می دهند. ژاپنی ها به بهترین وجه به این نکته توجه و عمل کرده اند در ژاپن هر فرد قبل از مدیر شدن به یک فرد کل نگر تبدیل میشود. از نظر آنان مدیران کل نگر برای سازمانها بسیار مهم و مفید هستند. زیرا می توانند در تدوین استراتژی سازمان نقش بسزایی داشته باشند. در واقع یکی از محسنات گردش مشاغل در سطوح مدیریتی را میتوان تبدیل مدیران متخصص به مدیران کل نگر دانست. (میرسیاسی، ۱۳۹۲)

### پیشنهاد الگوی مناسب گردش شغلی:

اجرای نظام گردش مشاغل در یک سازمان بستگی به عوامل متعددی از جمله نحوه ی سازماندهی ساختار سازمانی، ماهیت فعالیتهای، روشهای ارتقا، ارزشیابی و سایر مسائل مدیریت منابع انسانی دارد. لذا ارائه یک مدل یکسان برای کلیه سازمانها صحیح نبوده و امکانپذیر نمی باشد، بلکه ضرورت دارد، کارشناسان مدیریت به دقت سازمان مورد نظر را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داده و پس از آن نسبت به طراحی مدل مناسب (اقتضایی) اقدام نمایند براین اساس میتوان کارکنان شاغل در هر سازمان را به دو رده مختلف تقسیم بندی نمود:

الف- کارکنانی که در سطوح فنی یا تولیدی سازمان اشتغال به کار دارند، گردش مشاغل در این سطح برای رفع خستگی فیزیکی ( جسمانی) فرد و جلوگیری از یکنواختی کار و نیز کاهش فشار روانی ناشی از کار از طریق چرخش بر روی مشاغلی که فعالیتهای جسمانی متفاوتی را می طلبد صورت می پذیرد.

معمولاً این نوع گردش شغلی به صورت قسمتی از روز یا بخشی از هفته انجام می پذیرد. مشاغلی که ماهیت تولید، عملیات، نظارت، کنترل، بازرسی، اجرا و ... دارند بعضاً در این طبقه جای می گیرند و برای تعیین مسیر گردش شغلی در آنها لازم است که شرایط فیزیکی (مثل سر و صدا، حجم کار، دمای هوا، استرس حرارتی، نوبت کاری، تغییرات سریع یا کند شیفت کاری، خطرات دستگاهی، شرایط مطلوب جسمانی و...) به دقت مورد سنجش قرار گیرد تا هنگام چرخش فرد بر روی این نوع مشاغل، تغییرات جدید موجب ایجاد صدمه به وی یا افت کار نشود. شرایط مهندسی انسانی (ارگونومی) نیز باید .

ب- کارکنانی که در سطوح میانی یا عالی سازمان فعالیت داشته و بیشتر به امور فکری و تصمیم گیری اشتغال دارند. این نوع مشاغل فعالیت خاص فیزیکی ایجاد نمی کنند و گردش شغلی در آنها با هدف اصلی توسعه و بهبود نگرش کارشناسان و مدیران با جابجایی روی سمتهای مورد نظر با یک مدت شش ماه تا یک سال انجام می پذیرد. فعالیتهایی که ماهیت برنامه ریزی، طراحی توسعه، تجزیه و تحلیل، استانداردسازی، محاسبه، آموزش و... دارند، معمولاً در این طبقه قرار می گیرند. درمؤسسات پژوهشی، مشاغل کارشناسی یا پژوهشی تقریباً همه فعالیتهای فوق را به نحوی در خود مستتر دارند، به عبارت دیگر یک محقق برای انجام پروژه های خود باید اصول برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل را به کارگیرد و هنگام فعالیتهای آزمایشگاهی به برآورد و محاسبه و استانداردسازی بپردازد و پس از به نتیجه رسیدن پژوهشها برای توسعه آنها در مقیاس بزرگتر به طراحی روی آورد. در همه مراحل فوق فرآیند آموزش (تبادل اطلاعات با همکاران و انتقال آموخته ها و تجارب)، موثر است، درچنین شرایطی که ارائه یک الگوی مطلوب گردش شغلی بهتر است که شرایط محیط کار محقق از ابعاد زیر بررسی شود:

۱- کارآزمایشگاهی مثلاً میزان تماس با مواد آتشنزا، بخارات، مواد سرطان زا، تماس با انواع فلزات و گازهای محرک شیمیایی و انواع ترکیبات آلی و... کاملاً بررسی شود. به بیان دیگر ممکن است شرایط یک محیط آزمایشگاهی برای یک پژوهشگر مناسب باشد ولی برای یک پژوهشگر دیگر همراه با عوارضی چون تحریکات ریوی باشد .

بررسی شرایط بیولوژیکی (مانند تماس با، مواد میکروبی، آلاینده ها و...) نیز کاملاً ضروری است.

۲. شرایط ارگونومی در مشاغل پژوهشی نیز مانند مشاغل دسته اول (فیزیکی) باید رعایت شود.



۳- بررسی قابلیت‌های مدیریتی مانند میزان ابتکار، خلاقیت، تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری روابط انسانی، مسئولیت‌پذیری و... هنگام‌گردش‌شغلی در فعالیتهای پژوهشهای لازم است، این امر به ویژه در مشاغلی که محقق به سرپرستی عده‌ای پژوهشگر گمارده می‌شود کاملاً ضرورت دارد.

۴- برخی از مشاغل پژوهشی نیازمند میزان مشخصی از ضریب هوشی، دقت، اعتماد به نفس، سرعت عمل، حافظه، تسلط بر اعصاب، قابلیت کار انفرادی، کار فکری، تنوع کاری و... هستند. توجه به این شاخصه‌ها هنگام ارائه‌الگوی مناسب‌گردش‌شغلی مفید است.

۵- در پایان باید اشاره کرد که اجرای چنین طرح‌هایی اگرچه در وهله اول ممکن است زمان بر و پرهزینه به نظر برسد، لیکن اگر با رعایت کلیه شرایط فوق و با دقت و حوصله صورت پذیرد در وانفسای کمبود نیروی انسانی محقق می‌تواند موجب ایجاد انگیزه در محدود پژوهشگران مؤسسات آموزش عالی و پژوهش‌های شود و آنان را از یکنواختی، انجام فعالیتهای تکراری، کپی برداری از نتایج سایر ممالک و... به نوآوری و خلاقیت در پژوهشها سوق دهد (همان منبع).

روش اجرای گردش‌مشاغل در سازمان‌های مختلف کشور

توسعه منابع انسانی از طریق گردش‌مشاغل در کشور بسیار مهم می‌باشد که با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمانهای ما به ویژه دلبستگی و تعصب کارکنان به شغل خود و نیز احساس تزلزل در امنیت شغلی اجرای آن می‌بایست با احتیاط انجام پذیرد در غیر این صورت می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی از جمله تشکیل گروههای غیر رسمی ناهمسو با مدیریت گردد و سازمان دچار تعارض نامطلوب شود. بنابراین برای اجرای این سیستم می‌بایست در سازمان کمیتهای متشکل از متخصصان و مدیران سطوح عالی تحت عنوان کمیته گردش‌شاغل تشکیل گردد.

### نظریه‌ها و مفاهیم تجربی گردش‌شغلی

بحث آموزش کارکنان ادعا می‌کند که گردش‌شغلی یک راه موثر برای توسعه تواناییهای کارکنان است. به عنوان مثال، گردش‌شغلی به آماده‌سازی کارکنان و تبدیل شدن آنها به مدیران ارشد کمک می‌کند. از طرفی کارکنان حرکتی به سوی گسترده‌تر شدن شغل دارند، آنها باید درک عمیقتری از جنبه‌های کسب و کار به دست آورند و گردش‌شغلی به آنها برای انجام این کار کمک میکند (اریکسون و اورتگا، ۲۰۰۶).

همچنین نظریه یادگیری کارفرما استدلال می‌کند که گردش‌شغلی وظایف کار را بهبود می‌بخشد، اما به شیوه‌ای متفاوت. به این صورت که گردش‌شغلی اطلاعاتی را در مورد تواناییهای کارکنان برای کارفرما فراهم می‌کند. به طور خاص، این موضوع سازمان را به شناسایی بخشی از عملکرد کارمند با توجه به تواناییهای عمومی و خصوصیاتش در مورد این که آیا کارمند قادر است بخشی از کار که خاص عوامل نامربوط به کارمند است. (به عنوان مثال، این کار ممکن است برای وی دشوار بوده و عملکردش را پایین آورد)، و یا بخشی از کار که کارمند توانایی انجام آن را دارد، قادر سازد. این اطلاعات میتواند برای بهبود تصمیمات ارتقاء مورد استفاده قرار گیرد.

(اورتگا، ۲۰۰۱) نشان داد که مزایای نسبی گردش‌شغلی بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان کمتر در مورد توانایی‌های کارکنان خود می‌داند و زمانی که سازمان درگیر فعالیت‌هایی است که بازده پیشینی نامشخص‌تر دارد. استدلال انگیزه کارکنان این است که، گردش‌شغلی کمک می‌کند تا کار جالب‌تر باشد. (زمانی، ۱۳۹۸).

اهداف گردش‌شغلی

۱. Eriksson Vauretega

۲. Ortega

صاحب نظران هدف های متعددی را برای گردش شغلی بر می شمردند و اهداف گردش شغلی را به شش دسته تقسیم کرده اند که همه آنها سبب بهبود عملکرد سازمانی می شود. گردش شغلی به منظور آشنایی با سیاستها و رویه های سازمانی گردش شغلی به منظور اصلاح مهارتهای ویژه گردش شغلی به منظور اصلاح روابط انسانی گردش شغلی به منظور حل مساله گردش شغلی به منظور اصلاح روشهای مدیرتی و نظارتی گردش شغلی به منظور کارآموزی. (میرکمالی ۱۳۸۵).

### مزایا و معایب گردش شغلی :

به طور کلی مزایای گردش مشاغل در سازمانها به شرح ذیل طبقه بندی می گردد. (زمانی، ۱۳۹۸؛ مظفری و عبدا... زاده، ۱۳۹۵):

افزایش انگیزه کارکنان با تفویض اختیار و غنای شغلی: گردش شغلی باعث می شود تا کارکنان در کارشان مسئولیت بیشتری به دست آورند و نقشه هایشان را در سازمان توسعه دهند لذا انگیزه شغلیشان تقویت می شود. کسب مهارت در حل مسائل: کارکنان با گردش شغلی نسبت به مسائل سازمان احاطه یافته و قدرت تشخیص پیدا می کنند. ضمنا داده های لازم برای حل مسائل را یافته و تبدیل به اطلاعات مفید میکنند. وضع موجود سازمان را شناسایی و برای بهبود کار راه حلهای عملی و جایگزین ارائه می دهند.

چندمهارتی شدن پرسنل: با گردش شغلی و آموزش در مشاغل هم سطح، تواناییهای کارکنان توسعه یافته و این به افراد کمک می کند تا شغل یکدیگر را یاد بگیرند و مهارتشان افزایش یابد.

بهبود و افزایش سطح خودانضباطی در سازمان: خودانضباطی عبارت است از توانایی انجام کاردرست حتی زمانی که کسی اهمیتی به پیامد اشتباه ندهد. معمولا فردی که در سازمان فقط مسئول یک شغل است کم کاری در کل سازمان را به دیگران نسبت می دهد و تعهد خودانضباطی او کاهش می یابد.

تامین نیروی جایگزین در سازمان و افزایش قدرت مانور مدیران برای تکمیل نیروی انسانی: با استفاده صحیح از گردش شغلی در سازمان این امکان فراهم می شود که کارکنان در مشاغل هم خانواده به صورت عمودی و افقی گردش کنند و مهارتهای خود را به روز نگهدارند و آن را تکامل دهند و از سازمان و جریان امور سازمان شناخت بهتری پیدا کنند و مدیر سازمان در این حالت برای تکمیل نیروی مورد نیاز و پستهای خالی قدرت مانور بیشتری داشته، ضمنا با توجه به اینکه نیروی جایگزین در پستهای مختلف را در اختیار دارد، وابستگی به پرسنل کاهش می یابد و از انحصاری شدن مشاغل در سازمان جلوگیری می کند. فرآیند جایگزینی کارکنان بواسطه گردش شغلی راحت تر انجام شده و از مختل شدن امور جلوگیری می شود.

شیواری یعنی انسانها در سازمانها تبدیل به نوعی ماشین شوند. گردش شغلی با افزایش ابعاد توانایی افراد و نیز به بالفعل رساندن تواناییهای بالقوه آنان از این امر جلوگیری می کند.

توسعه روحیه همکاری و تعاون در بین بخشهای سازمان: آشنایی با مشاغل و در نتیجه درک متقابل کارکنان از یکدیگر و از بین رفتن تعصب شغلی، همه از مزایای گردش شغلی است که در نهایت باعث افزایش تعامل و روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان می شود. توسعه روحیه همکاری باعث تسریع در امور سازمان و کاهش تعارضات خواهد شد.

افزایش بهره وری سازمان با برنامه ریزی مجدد مشاغل: از طریق گردش شغلی می توان بهطراحی مجدد مشاغل در سازمان رسید و افزایش بهره وری سازمان نتیجه آن خواهد بود. کاهش یکنواختی که پس از حصول مهارتهای لازم برای ادای تکلیف عارض می گردد، بانتقال و گردش شغلی حاصل می کند درک کارکنان از فعالیتهای دیگران در درون سازمان بیشتر می

شود. گردش شغلی در قسمتهای دیگر شرکت باعث افزایش مهارت و وسعت دید کارکنان شده و در نتیجه مشارکت آنها را در گروههای کاری و سایر گروههای ویژه مشکل گشایی افزایش می دهد.

گردش شغلی خستگی و یکنواختی را از طریق تنوع بخشیدن به فعالیتهای کارکنان کاهش می دهد.

### معایب گردش شغلی

برخی معایب گردش شغلی براساس پژوهشهای انجام شده بشرح زیر است؛ (زمانی، ۱۳۹۸)

یکی از اشکالات عمده گردش شغلی این است که سازمان باید خود را برای مسائل ناشی از انتقال کارکنان بی تجربه، مجهز کند. اختلال در امور سازمان، افزایش زمان پاسخگویی، نارضایتی مشتریان در کوتاه مدت و حتی اشتباهات فردی ناشی از عدم تسلط کافی از این قبیل مشکلات است.

شرایط خاص و موانع قانونی و مقررات اداری در احراز پست، برخی مشاغل سازمان را از حیطه گردش شغلی خارج می کند. مسئله آموزش پرسنل برای شغل جدید؛ مشکل یافتن شغل مناسب برای فرد در فرآیند گردش شغلی. البته نگاه اعتقادی به گردش شغلی این است که گردش شغلی، منجر به افزایش فرصتهای یادگیری، و ایجاد فرصتهای یادگیری از عوامل افزایش رضایت شغلی کارکنان محسوب میشود. (ولز و همکاران، ۲۰۱۰).

### مدیریت گردش شغلی

از آن جایکه گردش شغلی بر رضایت شغلی تاثیر دارد؛ لذا، به کارگیری راهبردی موثر برای مدیریت صحیح برنامه گردش شغلی از اهمیت زیادی برخوردار است و مدیران می بایست به مشکلات گردش شغلی توجه کرده و در جهت رفع آنها برنامه ریزی کنند تا اثرات منفی ناشی از آن را به حداقل برسانند. (عبدا... زاده، ۱۳۸۶)

با توجه به مشکلات فوق الذکر برای نمونه می توان به دو راهبرد زیر اشاره کرد:

۱- بهتر کردن زمان و فاصله تغییرات شغلی - منظور این است که هر کارمند در شغل خود فرصت و وقت کافی داشته باشد، تا بر آن شغل مسلط گردد و مهارت های لازم را کسب کند. سپس به شغل بالاتر ترفیع یابند، این اقدام باعث میشود که آنها منصب جدید را علاوه بر اعتماد به نفس ضعیف با زمینه فنی سست و متزلزل شروع نکنند و بر نگرش آنها تاثیر منفی نداشته باشد.

۲- بهتر کردن آموزش و راهنمایی کارمندان جابه جا شده همانند کارمند جدیدالاستخدام نیاز به آموزش دارند، لذا لازم است آموزش و راهنماییهای لازم مربوط به شغل جدید (البته به صورت خلاصه و مفید) برای آنها منظور گردد.

لازم به ذکر است که برنامه ریزی صحیح فرایند گردش و رفع مشکلات بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز می تواند تاثیر مثبت داشته باشند، علی هذا از این نقطه نظر می بایست مورد توجه مدیران و برنامه ریزان قرار گیرند. (عبدا... زاده، ۱۳۸۶)

پنج مزیت مختلف چرخش شغلی عبارتند از: ۱- کاهش یکنواختی ۲- افزایش دانش ۳- مهارت ۴- شایستگی ۵- آمادگی برای مدیریت انتقاد موقعیت درست صحیح و توسعه روابط اجتماعی (کایماس، ۲۰۱۰).

### نتیجه گیری

مزایای گردش شغلی بر کسی پوشیده نیست. این کار افق دید کارکنان را وسیع می کند و آنها را در سیر یک سلسله از تجارب می گذارد. یکنواختی که پس از حصول مهارتهای لازم برای ادای تکلیف عارض می گردد، با انتقال کاهش پیدا می کند و از آنجا

۱. Wells et al

۱. Kaimas

که تجارب، گسترده‌تر نیست، درک فعالیتهای دیگران در درون سازمان بیشتر می‌شود. البته، اگرچه گردش شغلی دارای مزایای زیادی است ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان باید خود را برای مسائل روزبه‌روز ناشی از انتقال کارکنان بی‌تجربه، مجهز کند.

گردش شغلی عبارت است از جابه‌جایی افقی کارکنان در ایستگاههای کاری مختلف به گونه‌ای که هر ایستگاه کاری نیازمند مهارت‌ها و مسئولیتهای مختلف است. مدلسازی ریاضی زمانبندی گردش شغلی با اهداف، زمینه‌ها و رویکردهای مختلفی در مقاله‌های متعدد بررسی شده است. (پادولا و همکاران ۲۰۱۷)

به عبارت دیگر گردش شغلی روشی است که به وسیله آن کارگران به طور سازمان یافته بین موقعیتهای کاری مختلف و در یک دوره زمان معین جابه‌جا می‌شوند. گردش شغلی نوعی روش برای ساماندهی کار است که کاربرد آن در مراکز خدماتی و تولیدی رو به افزایش است. اغلب سازمان‌ها از این استراتژی برای چند کارکردی و چند مهارته نمودن کارکنان در قالب برنامه‌های زمانبندی گردش شغلی بهره می‌جویند. با این حال مزیت گردش شغلی در بهبود عملکرد کاملاً تأیید نشده است. (بهادری و رادویلسکی ۲۰۰۶)

تحقیقات درباره گردش شغلی، ویلکینسون و ادواردز، نشان داده‌اند که گردش کار در یک سیستم دو نفره به عملکرد بالاتر نسبت به یک سیستم سه نفره بدون اجرای گردش شغلی انجامیده است. (اسکینر و کرت، ۲۰۰۸)؛ (پاول و همکارانش<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹) با انجام یک تحقیق موردی به این نتیجه رسیده‌اند که گردش شغلی به کاهش بار کار اپراتورها منجر شده است. گریفین در تحقیقات خود، موفقیت گردش شغلی را در ارتقای سطح انگیزش و رضایت شغلی نامناسب ارزیابی کرده است. (بهادری و رادویلسکی، ۲۰۰۶). بنابر گزارش بهادری و رادویلسکی، (۲۰۰۶)؛ از نتایج تحقیقات کانینگام و ابرل و همچنین دیویس و تیلور، اگرچه گردش شغلی سبب ارتقای سطح رضایت شغلی شده لیکن منجر به بهبود عملکرد نشده است. علی‌رغم علاقه محققان به مطالعه اثرات گردش شغلی، تاکنون تحقیقات اندکی برای توسعه و حل مدل‌های زمانبندی گردش شغلی صورت گرفته است.

## منابع

- نجفی کلانی، وحید، عباسعلی رستگار، فاطمه رحمانی، (۱۳۹۷)؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه
- ابوالقاسم پور و همکاران (۱۳۹۳)، چرخش شغلی در بین پرستاران بیمارستان تامین اجتماعی زاهدان
- محمد خلیج قاسم آبادی؛ (۱۳۹۲) « بررسی تاثیر گردش شغلی کارکنان شرکت ایرانسل بر عملکرد آن‌ها ». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال
- سیدنقوی، میر علی و حقیقی کفاش، مهدی و نجفی، وحید (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲ (۶۷).
- حقیقی کفاش، مهدی؛ بهمن حاجی پور؛ نادر مظلومی، مصطفی مومنی (۱۳۹۴)، مدلسازی قابلیت نوآوری سازمانی

<sup>۱</sup>. Padula et al

<sup>۱</sup>. Bahadri Varadvilskyi

<sup>۱</sup>. Skinner and Curt,

<sup>۱</sup>. Powell et al

<sup>۱</sup>. Bahadri and Radvilski

- عاطفه آزموده، (۱۳۹۳). رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت‌های بیمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت بیمه. دانشگاه علامه طباطبائی
- رضوانی، م. و طغرای، م. ت. (۱۳۹۰). نقش آفرینی سرمایه اجتماعی سازمانی در گرایش به نوآوری سازمانی در شرکتهای دانش بنیان، پژوهش‌نامه‌ی مدیریت تحول، سال سوم، شماره‌ی ۶
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگاه
- عزیزی فر، حلیده (۱۳۹۳)؛ بررسی رابطه یادگیری سازمانی با درگیری شغلی و نوآوری سازمانی دبیران مدارس متوسطه عمومی استان کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان
- گلستان هاشمی، س. م. (۱۳۸۸). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوریانه. رهیافت ۸۴، شماره بیست و شش
- مردعلی، رضا؛ (۱۳۹۶). بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیری در دادگستری قزوین
- محمدی، محمد؛ (۱۳۹۷). رابطه رهبری معنوی و توانمندسازی روانشناختی با انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- کارگرفرد، مهدی، معین جهرمی، وحید، ذوالریاستین، فرید؛ (۱۳۹۳) تحلیل رابطه بین گردش شغلی و رضایت شغلی کارکنان مطالعه موردی نیروگاه سیکل ترکیبی جهرم. هفتمین کنفرانس نیروگاه‌های برق، بندرعباس.
- یزدانی، میلاد (۱۳۹۷). تأثیری توانایی یادگیری سازمانی، خلاقیت سازمانی، و ادغام تکنولوژی بر نوآوری سازمانی با نقش تعدیل‌گر دانش به اشتراک گذاشته در وب.
- مجله مدیریت فرهنگ سازمانی دوره شانزده شماره سه پاییز ۱۳۹۷ (صفحات پانصد و چهل و چهار، پانصد و بیست و یک)
- فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی؛ سال دوم، شماره ۱۲، پاییز ۱۳۹۴-
- شهریاری؛ سلطانعلی، محمد شهبابی فراهانی، (۱۳۹۸)؛ مقاله تبیین نوآوری سازمانی و سرمایه اجتماعی
- عامری؛ محمد علی؛ اصغر طاهری؛ (۱۳۹۷). تبیین رابطه گردش شغلی و عملکرد کارکنان با تأکید بر کیفیت رضایتمندی و نوآوری
- ضیاءالدین؛ محمد، محمدرضا مرادی شهر بابک؛ (۱۳۹۵)؛ رابطه بین مشارکت و انطباق‌پذیری سازمانی با اثر بخشی سازمانی: نقش میانجی اخلاق سازمانی
- اسلامی، ح؛ سیارا؛ (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۷۸۱، ص ۵۷
- اعرابی، سید محمد و دانش پرور، میترا، (۱۳۸۶)، الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صفحات ۱ تا ۲
- عباسی، رسول؛ جبار باباشاهی؛ مهدی افخمی اردکانی، داود فراهانی (۱۳۹۱). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری
- باقری کراچی، امین؛ اباذر ظهرابی (۱۳۹۷). بررسی ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی
- عربی، ا. و صدری، پ. (۱۳۹۶). تأثیر مسئولیت اجتماعی و اقتصادی بر عملکرد مالی با نقش میانجی نوآوری. در کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب و کار. تهران: دانشگاه علم و فرهنگ
- اسبورن، الکس (۱۳۷۱). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه حسن قاسم زاده. تهران: انتشارات نیلوفر. ص ۶۳
- اصغری‌پور، حسین، فلاحی، فیروز، دهقانی، علی (۱۳۹۱)؛ تأثیر نوآوری بر سهم بازار در صنایع غذایی و آشامیدنی ایران، مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی، علوم و صنایع کشاورزی، (شماره ۳، ص ۲۰۴
- تیس، دی. جی. (۱۳۹۰). قابلیت‌های پویا و مدیریت استراتژی. ک مترجم عباسعلی حاجی کریمی و الهه شهبابی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. ص ۷

- پیراسته فرد، سعید (۱۳۸۰). موانع نوآوری در سازمان. فصلنامه توسعه مدیریت، سال نهم، شماره ۳۲، ص ۱  
-لوالیه، توماس، تلپه، آلبرت (۱۳۸۵) مدیریت نوآوری، مترجم منوچهر انصاری و امیر ساسان خیرخواه. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- (مهری، علی) ۱۳۳۲. (نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴  
- پایگاه اطلاعاتی ای بی آی اینفورم؛ -
- رمزگویان، غلامعلی، عالیخانی، علی، و شادفر، محمد (۱۳۸۹). بررسی تأثیر گردش شغلی مدیران شعب بانک ملت تهران بر عملکرد آنها. بازیابی ۱۴ آبان ۱۳۹۸، از <http://www.pogc.ir/Portals/0/maghalat/891116.13.pdf>
- حریری و اعتمادی (۱۳۹۴)، گردش شغلی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
-اسماعیلی، صید زاده (۱۳۹۶)، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش واسطه ای وفاداری سازمانی  
- معصومی، مجید: (۱۳۹۸) نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین گردش شغلی و خلاقیت فردی در میان کارکنان -  
دانشگاه ملایر، پایان نامه کارشناسی ارشد
- Fraser, K. & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, (16):74-9۴.
- Jordi, S., A., T. J., & Sandra, W. (2009). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, ۳۱(۵), ۴۶۳-۴۹۰.
- Cegarra-navarro, J., Reverte, C., Eduardo, G., & Wensley, A. K. P. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance : The role of innovation. *European Management Journal*, 1-1۰.
- Ketkar, S., & Sett, P.(2009). HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-level Causal Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 1009-1۰۳۸.
- Rezaei, Z., Shiri, A.(2014). Investigating the Flexibility of Resource Resources on Organizational Performance (Case Study: Ilam Oil, Gas and Petrochemical Companies. *International Management Conference, 21st Century, (In Persian)*.
- Engle NL. Adaptive capacity and its assessment. *Glob Environ Chang*, 2011; 21(2): 647-6۵۶
- Forsman, H. (2011), Innovation capacity and innovation development in small enterprises; a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40 (5), 739-7۵۰.
- Paalanen, A., Kujansivu, P. & Parjanen, S. (2009). Measuring the effects of an innovation focused intervention. *Proceedings of the XX ISPIM Future of Innovation Conference in Vienna, 21-24 June*.
- Yliherva, J. (2004). Management model of an organization's innovation capabilities; development of innovation capabilities as part of the management system. *Dissertation, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu*.
- Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in organizations: a dynamic capability approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-۴۰۰.
- Skarzynski, P., Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business School Press. - Bagheri Kerachi A, Abbaspour A. Viewpoint of Faculty Members. *Edcbm2014*; 7(4): 207 ۲۱۴ [□□□□□□□□ -
- Saunila, M., Ukko, J. (2012). A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation-

- Capability. *Baltic Journal of Management*. 7 (4).  
۱۳
- Comparison of Adaptive Characteristics. *Ecology and Society* 2013; 18 (4): 6 - Engle NL, Lemos MC. Unpacking to climate change of river basins in Brazil. *Glob Environ Chang*, 2010; ۲۰(۱):۴-۱۳.
- Forsman, H. (2011), Innovation capacity and innovation development in small enterprises; a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40 (5), 739-7۵۰.
- Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. (1991), Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory, *Academy of Management Review*; 16: pp. 318-339.
- Bagheri Kerachi A, Abbaspour A. Survey on the partnership rate of medical Universities with other sectors. *Edcbmj*, 2017; 10(2): 212-2۱۸ [ ]
- Huse, M. , Neubaum, D. O. and Gabrielsson, J. (2005), Corporate innovation and competitive environment, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 313-333.
- Bhattacharya, M. , Gibson, D. E. , and Doty, D. H. (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31, pp. 622-6۴۰.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28 (10), 644-6۵۷.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*
- Cohen, J., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1).
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34: 555-5۹۰.
- Ling, Ya-Hui and Hong, Ling (2010). The Influence of Intellectual Capital on-Organizational Performance: The Mediation Effect of Intellectual Capital Management Strategy, *Human Resource Management Student Newspaper*, Vol10, No. 1, pp. ۱-۲۷ .
- Denison, D.R., & Mishra, A.K.(1995), Toward a theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science* , 6 , 204-2۲۳.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons
- Afuah, A. (2003). *Innovation management Strategies, implementation and profits*. New: York: Oxford University Press, 2nd edition
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffithbn R., & Howitt, P. (2005). Competition and-Innovation: an Inverted-U Relationship, the *Quarterly Journal of Economics*, May, 701-7۲۸