

## چرخش شغلی، مبانی و ارائه مدل تلفیقی

امین مرادی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران.

Moradiamin453@yahoo.com

شماره ۱۰۴ / تابستان ۱۴۰۴ (جلد دوم) / صص ۳۰-۳۹  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره هشتم)

### چکیده

انسان‌ها به طور طبیعی موجوداتی اجتماعی هستند. همین موضوع باعث می‌شود برای رفع نیازهای خود با یکدیگر تعامل و همکاری داشته و سازمان‌ها را تشکیل دهند. سازمان‌ها متشکل از افرادی است که با هم همکاری می‌کنند تا ورودی را به خروجی تبدیل کنند. سازمان یک واحد اجتماعی است که به طور آگاهانه تشکیل شده و دارای مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهداف مشترک طراحی شده است. اعضای این واحد اجتماعی با تعاملاتی که با هم دارند و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند به محقق شدن اهداف سازمانی کمک می‌کنند. انسان‌ها برای اینکه بتوانند با یکدیگر ارتباط موثری برقرار کنند باید وجه اشتراک داشته باشند. رفتار سازمانی یکی از وجوه اشتراک بین کارمندان مختلف سازمان است و افراد با یادگرفتن این رفتار می‌توانند با سایر همکارانشان ارتباط صمیمانه‌ای برقرار کنند. یکی از وجوه رفتار سازمانی که بررسی آن مورد تاکید قرار گرفته است چرخش شغلی می‌باشد. چرخش شغلی به معنی جابجایی کارکنان در میان مشاغل مختلف سازمان است که عمدتاً افقی می‌باشد، یعنی در میان مشاغل موجود در یک سطح اتفاق می‌افتد و تا حدودی ترفیع مقام محسوب نمی‌شود. مقاله حاضر به بررسی مبانی و مدل‌های چرخش شغلی در مقالات داخلی و خارجی پرداخته است و مدل تلفیقی در رابطه با چرخش شغلی ارائه می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت، سازمان، مدیریت رفتار سازمانی، چرخش شغلی.

### مقدمه

سازمان متشکل از افرادی است که برای تحقق اهداف تلاش می‌کنند، امروزه به دلیل تغییرات سریع و ناپایداری شرایط سازمان‌ها، نیاز به تلاش گروهی بیش از پیش اهمیت دارد و سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی می‌باشند که بیش از فعالیت‌های معمول خود را انجام می‌دهند و عملکرد فراتر از انتظارات داشته باشند (امیرخانی و قلعه آقابابایی، ۱۳۹۶). منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران، با ارزش ترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شوند و رسالت سازمان باید ایجاد فرصت مناسب برای رشد و بهره‌وری آنان باشد. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان دهنده‌ی 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 به فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛ سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴). چرخش شغلی یکی از روش‌های شکوفایی استعداد می‌باشد

که ضرورت طرح و بررسی آن را توجیه می‌باشد. چرخش شغلی شامل انواع ترفیع، تنزل درجه، انتقال و تغییر محل خدمت، تعلیق خدمتی، بازنشستگی، اخراج و استعفا و همچنین گردش درون سازمانی (فرد درون سازمان شغل خود را تغییر دهد)، گردش بین سازمانی (کارمند سازمان خود را تغییر دهد)، گردش درون حرفه‌ای (افراد درون حرفه خود جا به جا شوند) و گردش بین حرفه‌ای (افراد همراه با گردش شغلی، حرفه خود را نیز تغییر دهند) می‌باشند. گردش شغلی آموزش ضمن خدمت نیز نامیده شده است، یعنی اینکه کارمند یک واحد یا یک بخش می‌تواند مهارت‌های شغلی مختلفی را در طول یک دوره زمانی مخصوص آموزش ببیند و باعث غنی سازی و توسعه شغلی خود شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به اهمیت موضوع چرخش شغلی، این مقاله تلاش می‌کند مقالات منتشر شده با این موضوع را در سطح داخلی و خارجی مورد بررسی قرار داده و با طرح مبانی نظری روابط متغیرها، مدل تلفیقی و جدید برای مفهوم چرخش شغلی ارائه دهد.

### چرخش شغلی

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 برنامه‌ی توسعه نظیر مربی‌گری، چرخش شغلی و ارائه آموزش‌های مناسب و کافی به کارکنان طوری که باعث افزایش مهارت کارکنان شود استفاده کرد (باوریا و همکاران، ۲۰۱۳). چرخش شغلی در سازمان‌ها یعنی اینکه مدیران در دوره‌های زمانی مختلف و به تناسب فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان، وظایف و مسئولیت‌های متفاوتی را به اعضای سازمان واگذار نمایند تا زمینه‌ای برای آشنایی فرد با سایر فعالیت‌ها ایجاد شود و استعدادهایش کشف و مهارت‌های فرد به عنوان یک عنصر فعال افزایش یابد (غفاری و بحرانی فرد، ۱۳۹۹). چرخش شغلی در سطوح مختلفی قابل اجرا می‌باشد. به عنوان مثال در سطوح مدیریت ارشد که اغلب بعنوان چرخش مدیریتی شناخته می‌شود ارتباط تنگاتنگی با برنامه ریزی جانشینی دارد و مجموعه‌ای از افراد را برای ورود به شغل موجود پرورش می‌دهد. هدف چرخش شغلی در این سطح فراهم کردن تجربیات یادگیری است که تغییرات در تفکر و دیدگاه را تسهیل می‌کند. در بسیاری از موارد به نظر می‌رسد مدیران ارشد تمایلی به جا به جایی افراد واجد شرایط به مشاغل که مدیر سطح پایین‌تر در آن‌ها موفق است، ندارند (اولوسانیا، ۲۰۲۱).

### دلایل اهمیت چرخش شغلی

حفظ علاقه کارمندان به یک شغل واحد آسان نیست و شاید به همین دلیل است که حفظ کارکنان حتی در یک اقتصاد کند چالش بزرگی برای مشاغل ایجاد کند. کارمندان به سرعت از شغل خود پیشی می‌گیرند و ممکن است برای کارفرمایان امکان پذیر نباشد که تنوع کافی را در یک مسیر شغلی فراهم کنند تا علاقه کارمندان به شغل حفظ شود. دلایل اهمیت توسعه چرخش شغلی به شرح زیر است:

- ۱) پتانسیل افزایش کیفیت محصول
- ۲) فرصت دادن به کارمندان برای کشف مسیرهای شغلی جایگزین
- ۳) جلوگیری از رکود و کسالت شغلی (اولوسانیا، ۲۰۲۱).

### مزایای چرخش شغلی

یکی از راه‌هایی که کارفرمایان می‌توانند به اهداف چرخش شغلی دست یابند استفاده از انواع انعطاف‌پذیرتر از سازماندهی شغلی است که فرصت‌های بیشتری را برای کارمندان فراهم می‌کند تا از استعدادهای خود استفاده کنند، طیف وسیع تری

از وظایف را انجام دهند و مدیریت بیشتری بر کار خود داشته باشند. مزایای پیاده سازی چرخش شغلی در سازمان عبارتند از:

- ۱) توسعه سریع کارمندان در سازمان
- ۲) ارتقا دانش کارمندان در سازمان و فعال کردن آنان برای کار در حوزه‌های مختلف سازمان
- ۳) درک بیشتر کارمندان از اهداف سازمان
- ۴) توسعه سرمایه فردی و اجتماعی کارمندان از طریق ایجاد روابط جدید با سایر کارمندان در سراسر سازمان
- ۵) کسب صلاحیت‌های شغلی توسط کارمندان برای پیشرفت شغلی در آینده
- ۶) ارتقا تعهد کارمندان به سازمان
- ۷) لذت بخش شدن وظایف شغلی برای کارمندان و جلوگیری از فرسودگی شغلی (بنت، ۲۰۰۳).

### معایب و مشکلات پیاده سازی چرخش شغلی

چرخش شغلی معمولاً در سطح سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. از دیدگاه نظریه پردازان سازمانی، چرخش مکرر را ابزاری برای کاهش خستگی و کسالت در مشاغل به منظور حفظ بهره‌وری و چرخش نسبتاً مکرر پس از استخدام را ابزاری برای جهت‌یابی و جایگزینی توصیه کرده‌اند. پیاده سازی چرخش شغلی معایب و مشکلاتی دارد که عبارتند از:

- ۱) مقاومت کارمندان باتجربه
- ۲) هزینه بر بودن آموزش کارمندان برای مشاغل جدید
- ۳) هزینه‌های مستقیم قرار دادن کارمندان آموزش ندیده در معرض موقعیت‌های خطرناک در سازمان
- ۴) متفاوت شدن سطح مهارت‌های کارمندان
- ۵) کاهش بهره‌وری در کوتاه مدت (اولوسانیا، ۲۰۲۱).

### مراحل پیاده سازی چرخش شغلی

پیاده سازی چرخش شغلی در سازمان نیازمند صرف وقت و دقت زیاد می‌باشد. مراحل پیاده سازی چرخش شغلی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) برگزاری جلسه با کارمندان و جمع‌آوری نظرات کارکنان در ارتباطات با تمایلات و گرایش‌های آنان
- ۲) بروزرسانی نیازهای فیزیکی مشاغل برای همه رده‌های شغلی
- ۳) تایید منطقی بودن و کافی بودن الزامات چرخش شغلی توسط همه کارمندان در بخش‌های مربوطه
- ۴) ارائه آموزش‌های لازم برای انجام وظایف جدید
- ۵) اطمینان از واجد شرایط بودن کارمندان (شرایط جا به جایی و چرخش شغلی)
- ۶) پیاده سازی طرح چرخش شغلی
- ۷) ارزیابی فرآیند چرخش شغلی و در صورت لزوم ارائه تسهیلات تشویقی و آموزش بیشتر (ایلو، ۲۰۱۷).

### مبانی چرخش شغلی در مقالات

چرخش شغلی به فرآیندی اشاره دارد که در آن کارمندان به صورت موقتی و دوره‌ای بین جایگاه‌های مختلف با وظایف متفاوت در یک سازمان منتقل می‌شوند. این فرآیند (چرخش شغلی) به کارکنان اجازه می‌دهد تا مهارت‌ها و تجربیات گوناگونی در حوزه‌های مختلف سازمانی کسب کنند. بر اساس موارد مطرح شده و با توجه به اهمیت موضوع چرخش

شغلی در سازمان تحقیق حاضر تلاش می کند مقالات منتشر شده با این موضوع را در سطح داخلی و خارجی مورد بررسی قرار داده و با طرح مبانی نظری روابط متغیرها، مدل تلفیقی و جدید برای مفهوم چرخش شغلی ارائه دهد.

### چرخش شغلی ← فرهنگ آموزش

چرخش شغلی باعث افزایش فرصت یادگیری و ارتقای رضایت شغلی می شود و با برنامه ریزی دقیق علاوه بر رفع مشکلات نیروی انسانی، باعث افزایش نگرش مثبت کارمندان نسبت به شغل و سازمان می گردد و رفتارهای سازمانی نامطلوب را کاهش می دهد. همچنین چرخش شغلی باعث از بین بردن یکنواختی کارهای تکراری و ساده و تخصیص بیشتر فرصت های آموزشی برای نیروی کار می گردد و سطح فرهنگ آموزش را ارتقا می دهد (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

### چرخش شغلی ← اشتیاق شغلی

چرخش شغلی میزان بهره‌وری را افزایش می دهد و فرصتی برای بهبود عملکرد سازمان است. این مفهوم از فرسودگی شغلی و روزمرگی جلوگیری می کند و با ارتقای سطح تعهد شخصی و حرفه‌ای به شغل، درگیر شدن کامل فرد با شغلش و القای میزان اهمیت کارمند در سازمان باعث افزایش اشتیاق شغلی می شود (بستانی و قربانحسینی، ۱۳۹۹).

### چرخش شغلی ← انگیزش

زمانی که چرخش شغلی در سازمان پیاده سازی شود، افراد با مشاغل بیشتری آشنا و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می شوند. در این شرایط سازمان بدون افزایش پرداختی به کارمندان از طریق متنوع ساختن مشاغل موجبات افزایش رضایت شغلی آن‌ها را فراهم می کند و باعث افزایش انگیزش در کارمندان می شود (موسوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴).

### چرخش شغلی ← کارآفرینی درون سازمانی

چرخش شغلی روشی عملی برای غنی سازی شغلی و توسعه شغلی می باشد و باعث می شود کارمندان مهارت های مختلفی را در طول یک دوره زمانی مخصوص آموزش ببینند، به واسطه این عمل با مشاغل بیشتری آشنا شده و با تبدیل شدن به عضو مناسبی از سازمان باعث ارتقای سطح کارآفرینی درون سازمانی شوند (پناهی و همکاران، ۱۳۹۷).

### چرخش شغلی ← تعهد سازمانی

چرخش شغلی با تقویت دانش حرفه ای فرد، او را در مقابل مشکلات ناشی از فرسودگی شغلی حاصل از وظایف تکراری ایمن می سازد. چرخش شغلی باعث افزایش اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری، مشارکت، احساس مفید بودن، بهسازی سازمانی و سایر جنبه های مشارکتی در سازمان می شود. چرخش شغلی با شکوفا کردن استعداد های متفاوت کارکنان بهره‌وری کارکنان را افزایش می دهد و تعهد سازمانی را ارتقا می بخشد (رحیم نیا و عارف، ۱۳۹۳).

### چرخش شغلی ← فرسودگی شغلی

چرخش شغلی عامل بهسازی، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی در سازمان می باشد. چرخش شغلی با بروزرسانی مهارت های کارکنان، مجهز کردن آنان به آخرین و ویژه ترین مهارت ها، بهبود بهره‌وری و ارزش افزوده مانع از منسوخ

شدن مهارت‌های کارکنان می‌شود و با القای احساس تعلق سازمانی به کارکنان در موقعیت‌های مختلف مانع از فرسودگی شغلی می‌گردد (خسروی و غضنفری، ۱۳۹۴).

### چرخش شغلی ← اثربخشی آموزش

چرخش شغلی فرصتی را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا درگیر نقش‌های شغلی دیگر شوند و آن را تجربه کنند و این پتانسیل را دارد که آینده کارکنان را تضمین و رفتارهایی را تغییر دهد که عملکرد تیمی، منابع انسانی و سازمانی را بهبود ببخشد و با توسعه و ارتقای نیروی کار از طریق ایجاد پلی برای دانش جدید باعث افزایش اثربخشی آموزش شود (مجد و همکاران، ۲۰۲۴).

### چرخش شغلی ← یادگیری کارکنان

چرخش شغلی بعنوان فرآیند آموزش ضمن خدمت کارکنان را همه‌کاره می‌کند و کارفرما را از توانایی‌های افراد مطلع می‌سازد. این مفهوم باعث افزایش تجربه‌ی کارمندان در زمینه‌های بیشتر می‌گردد، توانایی‌های کارمندان را در سازمان توسعه می‌دهد و سطح یادگیری آنان را ارتقا می‌بخشد (شهیدخان و همکاران، ۲۰۱۹).

### چرخش شغلی ← توسعه شغلی

چرخش شغلی عامل بهبود مهارت‌های اداری کارکنان است و کارکنان را قادر می‌سازد تا مشاغل جدید بالقوه‌ای را بدست آورند و دیدگاه بهتری نسبت به امکانات شغلی خود داشته باشند. چرخش شغلی توانایی‌های فردی را ارتقا می‌بخشد و باعث بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌گردد و به موازات تقویت دانش اداری، فنی و تجاری باعث ارتقای توسعه شغلی می‌گردد (مهدزین و ایبراهیم، ۲۰۲۱).

### چرخش شغلی ← مشارکت کارکنان

زمانی که چرخش شغلی واضح و روشن باشد، راحتی و امنیت را برای کارکنان فراهم می‌کند. چرخش شغلی عاملی برای افزایش انگیزه کاری و کاهش فرسودگی شغلی می‌باشد. چرخش شغلی باعث ایجاد روابط اجتماعی مثبت می‌شود و به تبع آن مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد (آگوستیان و راجماواتی، ۲۰۲۱).

### چرخش شغلی ← قصد ترک شغل

یک از اهداف چرخش شغلی افزایش دانش و کاهش فرسودگی شغلی می‌باشد. چرخش شغلی به کارکنان اجازه می‌دهد با هدف جلوگیری از کاهش بهره‌وری و ایجاد انگیزه، به محیط کاری جدید با وظایف و مسئولیت‌های متفاوت منتقل شوند. با پیاده‌سازی چرخش شغلی کارکنان کمتر تحت فشار قرار می‌گیرند و قصد ترک شغل در کارکنان کاهش می‌یابد (نوگروهو و ریوان، ۲۰۲۵).

### چرخش شغلی ← تناسب فرد-شغل

چرخش شغلی راهکاری برای افزایش انعطاف پذیری کاری کارکنان و جلوگیری از گسستگی پیوندها در سازمان می‌باشد. چرخش شغلی باعث توزیع کار بین کارمندان سازمان با تنوع بیشتر می‌گردد و سازگاری کارمندان را افزایش می‌دهد.

همچنین باعث می‌شود کارمندان کار خود را با علایق و توانایی‌های خود تنظیم کنند که این امر باعث تناسب میان فرد و شغل می‌شود (نوگروهو و ریوان، ۲۰۲۵).

### نظارت بر کار ← چرخش شغلی

نظارت بر کار در طول فرآیند کار بر توانایی کارکنان، دانش عمومی و تخصصی کارکنان و اطمینان از اشباع کار تاثیر می‌گذارد و باعث می‌شود هر فرد بتواند ورودی و خروجی فرآیندها را کنترل کند. همچنین عامل توانمند شدن کارکنان در جهت مشاوره دادن به افراد، محاسبه هزینه‌ها و تنظیم رفتار و احساسات می‌باشد که این امر بعنوان عامل افزایش چرخش شغلی کارکنان تاثیرگذار است (هگزان، ۲۰۲۱).

### تجربه کاری ← چرخش شغلی

زمانی که کارمندان در یک شغل تسلط، دانش و مهارت کافی داشته باشند می‌توانند روند فعالیت‌ها، احساسات و هزینه‌ها را کنترل کنند. آن دسته از کارمندانی که در یک زمینه خاص تخصص و تجربه کاری دارند به سازمان وفادار می‌مانند و سعی در ارتقا دانش و مهارت خود دارند و میزان چرخش شغلی را افزایش می‌دهند (هگزان، ۲۰۲۱).

### توانمندسازی کارکنان ← چرخش شغلی

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. اقداماتی مانند برنامه‌های توسعه نظیر برنامه مربیگری و ارائه آموزش‌های مناسب و کافی به کارکنان باعث افزایش مهارت و توانمند شدن کارکنان می‌گردد. این امر عاملی جهت تبدیل کارکنان از افراد جزء نگر به افراد کل نگر می‌باشد که باعث افزایش میزان چرخش شغلی در سازمان می‌شود (شاکری، ۱۳۹۹).

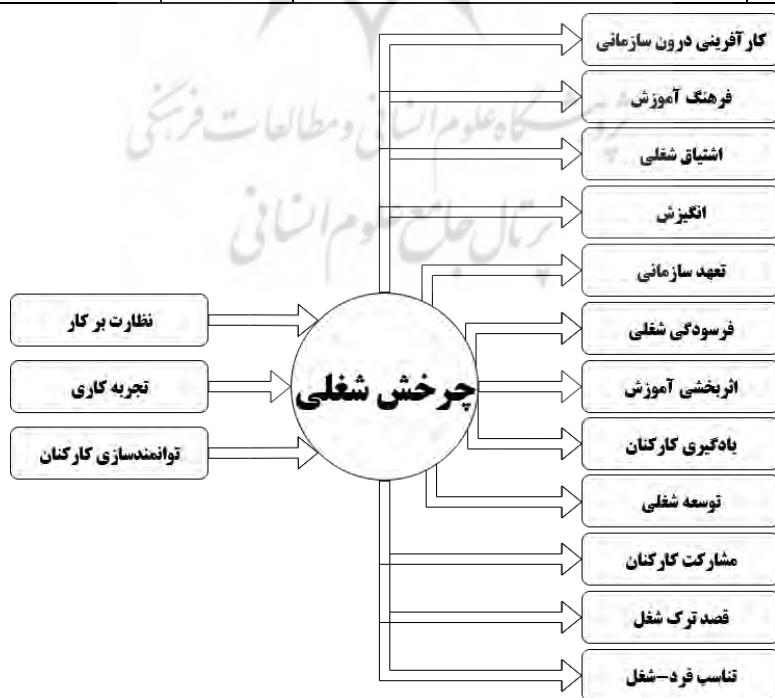
#### جدول (۱): خلاصه مقالات مبانی چرخش شغلی

نویسنده/نویسندگان	عنوان مقاله	سال انتشار	مبانی ارائه شده
جاجرمی زاده و همکاران	شناسایی، چارچوب دهی و اولویت بندی عوامل موثر بر جا به جایی شغلی در شعب بانک توسعه صادرات	۱۳۹۹	چرخش شغلی ← فرهنگ آموزش
بستانی و قربانحسینی	تاثیر گردش شغلی بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی توانمندی کارکنان در شهرداری ساوه	۱۳۹۹	چرخش شغلی ← اشتیاق شغلی
موسوی نژاد و همکاران	بررسی تاثیر چرخش شغلی بر انگیزش در مدیریت شهری (مطالعه موردی شرکت بهره برداری متروی تهران)	۱۳۹۴	چرخش شغلی ← انگیزش
پناهی و همکاران	بررسی تاثیر چرخش شغلی بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان اردبیل	۱۳۹۷	چرخش شغلی ← کارآفرینی درون سازمانی

#### ادامه جدول (۱): خلاصه مقالات مبانی چرخش شغلی

نویسنده/نویسندگان	عنوان مقاله	سال انتشار	مبانی ارائه شده
-------------------	-------------	------------	-----------------

چرخش شغلی ← تعهد سازمانی	۱۳۹۳	تاثیر بازاریابی داخلی و گردش شغلی بر قصد ترک شغل پرستاران	رحیم نیا و عارف
چرخش شغلی ← فرسودگی شغلی	۱۳۹۴	بررسی رابطه گردش شغلی با رضایتمندی از کار و فرسودگی شغلی در کارکنان علوم پزشکی تهران	خسروی و غضنفری
چرخش شغلی ← اثربخشی آموزش	۲۰۲۴	تاثیر چرخش شغلی بر عملکرد کارکنان : نقش میانجی استراتژی منابع انسانی و آموزش در صنعت پتروشیمی	Majd et al
چرخش شغلی ← یادگیری کارکنان	2019	تاثیر میانجی آموزش کارکنان بین چرخش شغلی و توسعه شغلی کارکنان : شواهد تجربی از بخش بانکداری پاکستان	Shahid Khan et al
چرخش شغلی ← توسعه شغلی	۲۰۲۱	تاثیر تعدیل کننده مدت تصدی سازمان بر چرخش شغلی و توسعه شغلی	Mohd Zin & Ibrahim
چرخش شغلی ← مشارکت کارکنان	۲۰۲۱	تاثیر چرخش شغلی و تناسب فرد-شغل بر مشارکت شغلی : نقش میانجی رضایت شغلی	Agustian & Rachmawati
چرخش شغلی ← قصد ترک شغل	۲۰۲۵	افزایش ماندگاری : نقش محیط کار، چرخش شغلی و تناسب فرد-شغل در تمایل به ترک شغل	Nugroho & Riawan
چرخش شغلی ← تناسب فرد-شغل			
نظارت بر کار ← چرخش شغلی	۲۰۲۱	اندازه گیری تاثیر تجربه کاری و نظارت بر کار بر چرخش شغلی	Hexan
تجربه کاری ← چرخش شغلی			
توانمندسازی کارکنان ← چرخش شغلی	۱۳۹۹	واکاوی نقش توانمندسازی کارکنان بر گردش شغلی و عملکرد کارکنان	شاکری



شکل (۱): مدل تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

سازمان نهادی اجتماعی است که یک هدف مشخص و معلوم را دنبال می‌کند. به عبارتی دیگر سازمان سیستمی است که با مرزهای معین به خاطر داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌هایی را به مرحله اجرا می‌رساند. سازمان یک نهاد مستقل است که یک هدف ویژه دارد و می‌تواند به صورت خصوصی یا دولتی تاسیس شود و یک ماهیت اجتماعی دارد که ساختار، اهداف و مرزهای مشخصی دارد. هر سازمانی به اطلاعاتی وابسته است که برای هدفش برنامه ریزی و استراتژی خاصی را در نظر دارد و منابع خود را می‌شناسد و از آن‌ها به شکل بهینه و درستی استفاده می‌کند. یکی از مفاهیم مورد توجه مدیران، پژوهشگران و روانشناسان صنعتی-سازمانی مفهوم چرخش شغلی می‌باشد. چرخش شغلی می‌تواند بعنوان فرآیندی توصیف شود که بوسیله آن به کارمند وظیفه جدیدی در یک دوره زمانی مشخص تخصیص می‌یابد تا در جهت افزایش مهارت و نبوغ آن گام بردارد. یک کارمند که برای چرخش شغلی انتخاب می‌شود به طور طبیعی مهارت‌های مورد نیاز سازمان را کسب خواهد کرد و انعطاف پذیری کارفرما و مدیران را در برابر نیازهای کارمندان در جهت رسیدن به جنبه‌ها و ویژگی‌های مطلوب منابع انسانی فراهم می‌کند. اگر بتوانیم افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون جا به جا کنیم چرخش شغلی ایجاد می‌شود. هدف از سیاست چرخش شغلی این است که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا دانش، مهارت‌های جدید و درک گسترده‌ای از کارها را توسعه دهند و از سطح فعلی شایستگی‌ها، دانش و مهارت‌های خود به نحو احسن استفاده کنند. چرخش 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 سازمان با وجود جابه‌جایی انجام وظیفه 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 انگیزه‌ی کار در آن‌ها تقویت می‌شود. هدف تحقیق حاضر بررسی مقالات منتشر شده در سطح ملی و بین‌المللی و طرح مبانی نظری روابط متغیرها و ارائه مدل تلفیقی بود. با توجه به مطالعات انجام شده، گردش شغلی مانند روش طراحی شغلی با برودادهای سازمانی مانند فرهنگ آموزش، اشتیاق شغلی، انگیزش، کارآفرینی درون سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، اثربخشی آموزش، یادگیری کارکنان، توسعه شغلی، مشارکت کارکنان، قصد ترک شغل و تناسب فرد-شغل در ارتباط است که به جز متغیرهای فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل که تاثیر منفی از چرخش شغلی می‌گیرند بر تمامی متغیرهای ذکر شده تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین چرخش شغلی بعنوان متغیر وابسته از متغیرهای نظارت بر کار، تجربه کاری و توانمندسازی شغلی تاثیر می‌پذیرد و رابطه مثبت و معناداری با آن‌ها دارد.

## منابع

- ✓ امیرخانی، امیرحسین، قلعه‌آقابابایی، فرشته، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۶، شماره ۸۵، صص ۱۰۹-۱۲۴.
- ✓ بستانی، طاهره، قربانحسینی، مسعود، (۱۳۹۹)، تاثیر گردش شغلی بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی توانمندی کارکنان در شهرداری ساوه، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۳، شماره ۲۴، صص ۱۰۸-۱۱۹.
- ✓ پناهی، پریسا، پاشازاده، یوسف، جلیلی، سودابه، (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر چرخش شغلی بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان اردبیل، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، ایران (۱۴ تیر ۱۳۹۷).

- ✓ جاجرمی زاده، محسن، غریبی، مصطفی، نیکبخت، امین، (۱۳۹۹)، شناسایی، چارچوب دهی و اولویت بندی عوامل موثر بر جا به جایی شغلی در شعب بانک توسعه صادرات، دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۳، صص ۸۷-۱۱۳.
- ✓ خسروی، شیما، غضنفری، فاطمه، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه گردش شغلی با رضایتمندی از کار و فرسودگی شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران، مجله پیابورد سلامت، دوره ۹، شماره ۶، صص ۵۱۷-۵۲۶.
- ✓ رحیم نیا، فریریز، عارف، معصومه، (۱۳۹۳)، تاثیر بازاریابی داخلی و گردش شغلی بر قصد ترک شغل پرستاران، نشریه پرستاری ایران، دوره ۲۷ و هفتم، شماره ۸۹، صص ۵۰-۶۰.
- ✓ سلطانی، محمدرضا، سلیمان تبار، مصطفی، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۵۱-۷۸.
- ✓ شاکری، سارا، (۱۳۹۹)، واکاوی نقش توانمندسازی کارکنان بر گردش شغلی و عملکرد کارکنان، کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها، تهران، ایران (۲۱ خرداد ۱۳۹۹).
- ✓ شجاعی، سیدسعید، جمالی، غلامرضا، منطقی، نیکزاد، (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۶۱-۱۸۱.
- ✓ طبیبی، سید جمال الدین، گوهری، محمودرضا، فلاح‌دار، هدی، (۱۳۹۱)، رابطه گردش شغلی با عملکرد کارکنان واحد بهداشت محیط مراکز بهداشت تابعه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، مجله پژوهنده، دوره ۳، شماره ۸۷، صص ۱۲۶-۱۲۱.
- ✓ غفاری، مسعود، بحرانی فرد، راضیه، (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر میزان اثربخشی نظام چرخش شغلی بر بهبود اصلاح فرآیندهای اداری: مورد مطالعه منطقه ۲ عملیات انتقال گاز، دومین کنفرانس بین المللی فناوری های جدید در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، تهران، ایران (۵ اسفند ۱۳۹۹).
- ✓ موسوی نژاد نایینی، سیدمحمدرضا، دانایی، حبیب الله، موسوی نژاد نایینی، سیدعلی اکبر، قائمی، مرضیه، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر چرخش شغلی بر انگیزش در مدیریت شهری: مطالعه موردی شرکت بهره برداری متروی تهران، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران، ایران (۱۲ اسفند ۱۳۹۴).
- ✓ Agustian, Eko Prasetyo, Rachmawati, Riani, (2021), The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction, Proceedings of the 18th International Symposium on Management, pp 265-270.
- ✓ Bennett, B. (2003), "job rotation", Development and Learning in Organizations, Vol. 17(4), pp 7-9.
- ✓ Boverie, Patricia, Grassberger, Robert, Law, Victor, (2013), Leading Individual Development and Organizational Change Around Learning, meaning and Nurturing Environment, Journal of Advances in Development Human Resources, Vol. 15, pp 382-400.
- ✓ Elewa, Eman Samir, (2017), Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations, Thesis Submitted in Partial Fulfilment of Requirement for the Degree of Master in Business Administration, The Islamic University-Gaza, pp 1-127.
- ✓ Hexan, Xi, (2021), Determination of Work Experience and Work Supervision on Job Rotation, Journal Of Accounting And Finance Management, vol.2, NO.5, pp 234-241.
- ✓ Majd, Amirreza, Bell, Robin, Ali, Saad, Davoodi, Arefeh, Nasirifar, Azadeh, (2024), The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol, 56, PP 93-105.

- ✓ Mohd Zin, Md Lazim, Ibrahim, Hadziroh, (2021), The Moderating Effect of Organization Tenure on Job Rotation and Career Development, Annals of Contemporary Developments in Management & HR, Vol.3, No.3, pp 1-8.
- ✓ Nugroho, Rio Fajar, Riawan, (2025), Enhancing Retention: The Role of Work Environment, Job Rotation, and Person-Job Fit in Turnover Intention at BPJS Employment Madiun and Ponorogo, Journal of Business and Management Review, Vol. 6, No. 4, pp 320-337.
- ✓ Olusanya, Emmanuel O. E, (2021), Job Rotation as Training and Development, pp 1-65.
- ✓ Shahid Khan, Muhammad, Chongcharoen, Duangkamol, Ulhaq, Zafar, (2019), The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan, Journal of Innovation and Management Suan Sunandha Rajabhat University, Vol. 4, pp 66-80.

