



تأثیر گردش شغلی بر انگیزه مدیران شرکت ایران خودرو تهران

غلامعلی رمزگویان^۱

شادان وهابزاده^۲

نسیم سمیعی صوفی^{۳*}

چکیده

این تحقیق به بررسی تأثیر گردش شغلی مدیران شرکت ایران خودرو تهران بر انگیزش آن‌ها پرداخته است. هدف از این تحقیق پیش‌رو، بررسی این فرضیه است که آیا اقدامات مرتبط با چرخش شغلی بر انگیزه افراد، تأثیر مثبت خواهند داشت یا خیر. نتایج این تحقیق تأییدی است بر تأثیر این مقوله در ایجاد انگیزش. جامعه آماری این تحقیق مدیران (معاون، مدیر، رئیس، مسئول، سرگروه) شرکت ایران خودرو تهران می‌باشند. از آنجاکه تعداد مدیران شرکت ایران خودرو ۲۲۰ نفر است، لذا با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی اقدام به جمع‌آوری داده‌ها شد. در این تحقیق از طریق پرسشنامه تعداد ۱۳۸ مدیر مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از جدول توزیع فراوانی، آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که چهار فرضیه اول مطرح‌شده در تحقیق تأیید و فرضیه آخر رد می‌شود. یعنی کاهش یکنواختی، افزایش دانش/مهارت/قابلیت، آماده‌سازی شرایط برای مدیریت، تعیین سمت و شغل مناسب به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد و توسعه روابط اجتماعی به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد. بر اساس تحلیل رگرسیون مشخص شد که تعیین موقعیت مناسب شغلی بیشترین تأثیر و افزایش دانش/مهارت/قابلیت کمترین تأثیر را روی انگیزش می‌گذارد. همچنین در تحلیل همبستگی پیرسون بین کاهش یکنواختی، افزایش دانش/مهارت/قابلیت، آماده‌سازی شرایط برای مدیریت، تعیین سمت و شغل مناسب، توسعه روابط اجتماعی و انگیزش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: طراحی شغل، چرخش شغلی، انگیزه، عملکرد کارمندان، توسعه شغلی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۱/۲۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۳/۲۷.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی.

۱. مقدمه

در یک رویکرد مبتنی بر منابع انسانی، طراحی این فرآیند انسان‌محور به همان اندازه مسائل فنی به لحاظ سوددهی اهمیت دارد. افزایش انگیزه در کار^۱، بهبود شرایط فیزیکی کار کارگران^۲، دستیابی به امنیت شغلی^۳، افزایش رضایت شغلی^۴، افزایش کیفیت و سوددهی^۵ و کاهش هزینه‌ها برای رقابتی شدن از جمله عواملی به شمار می‌روند که هر روز بر اهمیت این رویکرد می‌افزایند (O'Connor et al. 1980, p. 250).

در فرآیند توسعه طبیعی کار، ممکن است مشکلات انسانی بیشتر از مشکلات فنی باشند و حتی هزینه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی از سرمایه‌گذاری‌های فنی فراتر رود. تحلیل شغلی، آموزش، ارزیابی عملکرد، سازماندهی مجدد پروژه‌ها، مهندسی مجدد تحقیقات و کاربردهای مرتبط با طراحی شغل که از این رویکرد پشتیبانی می‌کنند، جایگاهی مهم در میان کاربرد منابع انسانی دارند (Campion et al, 2005).

کاربردهای مرتبط با طراحی شغلی با طرح یک رویکرد مدیریت علمی در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت. تحقیقات دانشمندانی چون تیلور و گیلبرت در خصوص موضوع طراحی شغلی، پایه و اساسی شد (برای مدیریت علمی این عرصه). الگوهای مرتبط با طراحی شغلی را می‌توان در غالب چرخش شغلی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی، مهندسی شغلی، کیفیت عمر کاری، رویکرد پردازش اطلاعات اجتماعی طبقه‌بندی کرد و رویکرد ویژگی‌های شغلی هاگمان و اولدمان در سال ۱۹۷۶ اثرات مهمی بر افزایش سوددهی منابع انسانی گذاشت (Grag & Rastogi, 2000). وقتی در طراحی مجدد سیستم‌های کاری، توسعه و غنی‌سازی شغلی همزمان به کار می‌روند، رضایت و سوددهی شغلی در بالاترین سطح خود قرار خواهند داشت (Chung & Ross, 1977).

از یک چشم‌انداز مفهومی، طراحی شغل، با تعیین مضمون شغل، روش‌های کاربردی و رابطه میان شغل‌ها جهت مطابقت با شرایط سازمانی و تکنولوژیکی شرکت و انتظارات اجتماعی و شخصی کارمندان تعریف می‌شود (Gallagher & Einhorn, 1976). مطابق این تعریف، شغلی که به خوبی طراحی و تعریف شده است سبب افزایش رضایت شغلی کارمندان، افزایش انگیزه، کاهش استرس‌های کاری و تشویق به یادگیری می‌شود و به تبع تأثیری مثبت بر عملکرد کارمندان خواهد داشت (Garg & Rastogi, 2006).

در ارتباط با بررسی رابطه میان طراحی شغلی و انگیزه کارمندان، تحقیقات بسیاری به چاپ رسیده است که نکته مشترک این تحقیقات در این است که طراحی شغلی تأثیری مثبت بر

-
1. Increasing motivation at work
 2. Improving workers' physical working conditions
 3. Obtaining job security
 4. Increasing job satisfaction
 5. Increasing quality & productivity

ویژگی‌های عملکردی چون انگیزه، انعطاف‌پذیری، رضایت شغلی (Huang, 1999, p.79)، خودکنترلی و توسعه مهارت‌ها خواهد داشت. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر گردش شغلی بر انگیزش صورت پذیرفته است.

بیان مسئله: گردش شغلی (Job Rotation) یکی از انواع کارهای سازمانی است که در میان سازمان‌های تولیدی و خدماتی به میزان زیادی استفاده می‌شود (Metin Cosgel & Thomas J., 1994; Miceli, 1999; Oslerman, 1994).

از دید سازمان، گردش شغلی باعث می‌شود که افراد به طور مناسب آموزش ببینند تا کارهای متفاوتی انجام دهند، به این ترتیب سازمان انعطاف بیشتری را با داشتن چنین مدیران و کارکنانی کسب کند. گردش شغلی باعث کاهش غیبت از کار، بهبود عملکرد و کارایی مدیران و کارکنان می‌شود. همچنین باعث می‌شود که سازمان با تواناییهای مدیران و کارکنان آشنا شده و به صورت بلند مدت علاوه بر آن‌ها عملکرد مدیران و کارکنان خود را بهبود بخشند؛ آنان را نیز ارزیابی و تحت نظر قرار دهد (Ortega, 2001; Eriksson & Ortega, 2002)؛ به عبارت دیگر ایجاد سیستم گردش شغلی باعث بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و انگیزش مدیران و کارکنان می‌شود (Triggs & King, 2000).

جابجایی شغلی می‌تواند به‌عنوان کارکردن در وظایف متفاوت و یا موقعیت‌های (سمت‌های) گوناگون در یک دوره زمانی تعریف شود (Jorgensen et al, 2005) به گونه ای که به کارکنان برای به دست آوردن سطح دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌ها (قابلیت‌ها)^۱ و همچنین فن آموزش شغلی (Gomez and Lorente, 2004, p.241; Karadimas and Papastamatiou, 2000, p.39) و تأثیر بر روی انگیزه کارمند (Huang, 1999, p.75) کمک کند.

جابجا شدن از یک بخش به بخش دیگر در یک بازه ی زمانی باعث ایجاد مهارت جدید، محیط کاری جدید، گفتگوی اجتماعی جدید، تجربیات جدید، بخش‌های حرفه‌یی جدید، از اینکه کارکنان برای طولانی مدت روندی ثابت داشته باشند جلوگیری می‌کند و باعث افزایش روحیه^۲ و انگیزش^۳ می‌شود (Adomi, 2006).

جابجایی می‌تواند به‌عنوان فن آموزشی دیده شود که حامی «آموزش از طریق تجربه» است (Ho et al, 2009). در تحقیقی که توسط اریکسون و ارتگا ۲۰۰۶ انجام شده است نشان می‌دهد جابجایی شغلی هم آموزش کارمندان و هم آموزش کارفرمایان را حمایت می‌کند. این یک آموزشی است که برای به دست آوردن بهره وری در کار، کسب مهارت را آسان می‌کند. با کارکردن در

1. Knowledge/Skill/ Competency
2. Morale
3 Motivation

چندین دپارتمان و بخش‌ها و یادگرفتن کارها با انجام دادن به تنهایی، راحت‌تر، دانش و مهارت مرتبط با محیط‌های کارکردی سازمان را می‌توان کسب کرد (Bennett, 2003; Eguchi, 2005). جابجایی شغلی، افراد را در موقعیت‌های کارکردی گوناگون بیشتر مرتبط می‌سازد. همچنین افراد با دانش بهتر از دیگر قسمت‌های پذیرش را گردآوری می‌کند؛ بنابراین جابجایی بیشتر شغلی، توافق بیشتری را در میان کارکنان شکل می‌دهد که بر روی تفسیر اطلاعات تأثیر گذاشته و مکانیسمی برای آموزش سازمانی فراهم می‌آورد (Weerd-NederHof et al, 2002). در این دیدگاه آموزش در دو بعد تحت تأثیر قرار گرفته که توسط دوره‌های دپارتمان‌های گوناگون با پروسه‌های روتین مختلف به وجود می‌آید و همچنین سازگار با تجربه پرسنل کارفرمایان در دپارتمان‌های مرتبط است. در مقایسه با دیگر روش‌های آموزشی، آموزش به روش جابجایی، توسعه دانش، مهارت و صلاحیت را امکان‌پذیر می‌کند و فرصت‌ها را برای کار فراهم می‌آورد. این، از ایجاد زیرساخت‌های لازم برای کارکنان بانگیزه و عملکرد بالا حمایت می‌کند (Ortega, 2001).

جابجایی شغلی نه تنها قابل توجه برای کارگران تولید بلکه برای کارمندان به‌عنوان نامزدهای مدیریت در نظر گرفته شده است. در ایالت متحده و شرکت‌های ژاپنی کارمندان تخصصی که به‌عنوان مدیر انتخاب می‌شوند، باید دید وسیعی نسبت به شرکت داشته باشند. کارمندان با جابجا شدن به شغل دیگر در بخش‌های تولیدی گوناگون تجربه کسب کرده‌اند و خیلی از جنبه‌های مختلف سازمان را به‌عنوان نظر یک مدیر یاد گرفته‌اند، (Eguchi, 2005). جابجایی بر روی انگیزه و توسعه شغلی تأثیر می‌گذارد.

کارکردن با تعداد زیادی انسان در دوره‌های مختلف، رابطه انسانی را گسترش می‌دهد و ارتباطات خارجی و داخلی را در میان دپارتمان‌ها توسعه می‌دهد. جابجایی به چگونگی ایجاد رابطه با افراد با مشخصه‌های مختلف رفتاری کمک می‌کند. کارمندان که به هم نزدیک‌تر هستند، می‌توانند مسائلی را که ممکن است در طول مدت پروسه تکنیکی رخ می‌دهد را به راحتی حل کنند. این باعث می‌شود که محیط کاری، صلح‌مدارتر باشد و کارها با انگیزه انجام شوند (Morris, 1956).

یک شرکت می‌تواند عملکرد هر کارمند را در جابجایی شغلی زیر نظر بگیرد در نتیجه کارمند را به شغل مناسب منصوب کند که این سمت با توجه به مهارت‌ها و ویژگی‌های او تعیین شده است (Eguchi, 2005). هنگامی که عملکرد در یک دوره زمانی ضعیف باشد، جابجایی یک ابزار مناسبی است برای تعیین بخش پربارتر یا سمت کارآمدتر. اگر داده‌های یک دوره زمانی نشان دهد که یک کارمند عملکرد کمی داشته است، با جابجایی سیستماتیک به کاری دیگر، جابجایی شغلی می‌تواند یک واحد دپارتمان با عملکرد بالا را ایجاد کند (Jaturanonda et al, 2006). به عبارتی دیگر، اگر یک کارمندی در شرایطی قرار گرفته که نامناسب و ناموفق است، یکی از راه حل‌های

اولیه برای اینکه این کارمند را از دست ندهیم، این است که او را به سمتی دیگر منتقل کرد تا از کاهش عملکرد جلوگیری شود. در این روش کارمند می‌تواند در سمتی تولیدی‌تر و یا موقعیتی بهتر جای داده شود. کارکردن در یک شغل راحت‌تر و با داشتن و مهارت زیاد، تأثیر مثبت بر روی انگیزه می‌گذارد (Adomi, 2006). در نتیجه سازمان‌ها از این روش استفاده می‌کنند تا علم، آگاهی، یادگیری، انگیزه آن‌ها را برای کار و عکس‌العمل در برابر تغییرات محیطی افزایش دهند. موضوع جابجایی شغلی، اغلب در ادبیات منابع انسانی در نظر گرفته شده است و به‌عنوان روشی برای گسترش مهارت‌ها و ایجاد انگیزه پذیرفته شده است. اگرچه، حرکت کارمندان از یک سمت به سمت مجموعه‌یی از دوره‌ها بسته به یک منطق ساده است؛ که ارزش کارمندان را بالا می‌برد. جابجایی شغلی بخصوص زمانی که بر روی انعطاف‌پذیری کارکردی متمرکز است، یک فن مهم به حساب می‌آید (Friedrich & Kabst, 1998). با این دیدگاه، زمانی که پیش‌نمایش از نیروی کار انعطاف‌پذیر کارکردی دیده می‌شود یک وسیله مهم در طراحی مجدد وظایف محسوب می‌شود، به‌طور خلاصه، مزایای زیادی برای افزایش انگیزه و بهره‌وری (Gannon & Brainin, 1971) و کاهش یکنواختی و ایجاد فرصت‌های آموزشی، اعتماد به یافته‌ها برای موقعیت‌های مدیریت میانی، حمایت از توسعه شغلی، راحتی تطبیق برای تغییر و کاهش دادن استرس می‌شود (Jorgensen et al, 2005).

بررسی و تحقیق‌های متعددی در زمینه رابطه میان طرح شغلی و انگیزش کارکنان انجام شده است. نقطه‌های مشترک این مطالعات این است که کارکرد طرح شغلی، تأثیر مثبت بر روی عملکرد شغلی، مثل انگیزه، انعطاف‌پذیری، رضایت شغلی (Huang, 1999)، خود کنترلی و گسترش مهارت داشته است.

در شرکت ایران خودرو بدلیل اعمال برخی تغییرات مثل تغییرات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ...، مدیران در سطوح میانی با گردش شغلی مواجه می‌شوند. حال در این تحقیق می‌خواهیم به بررسی این مسأله بپردازیم که گردش شغلی بر انگیزه کاری مدیران تأثیر می‌گذارد؟ تا چه اندازه گردش شغلی بر انگیزه کاری مدیران شرکت ایران خودرو تأثیر دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق: یکی از عللی که باعث شده که سازمان‌ها به فکر استفاده از گردش شغلی شوند این است که تغییرات و تحولات در تکنولوژی نوین در بازار باعث شده که تمام کارها از جمله بازسازی، کنترل کیفیت، ارزیابی مشاغل کارهای تکراری و غیره توسط رایانه انجام شود و افرادی که توانایی کار کردن با برنامه‌های رایانه جدید را نداشته باشند به سرعت جایگزین شوند (Albert, 2004) و موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شود.

از دیگر پیامدهای منفی، ثبات شغلی است که باعث فرسودگی^۱، خستگی، کسالت کارکنان^۲ و از دست دادن انگیزش شغلی و کاری می‌شود. به همین دلیل برای بر طرف کردن تمام مسائل و مشکلات فوق، یکی از مهم ترین روشها همان گردش شغلی است. گردش شغلی باعث افزایش رضایت کارکنان^۳، افزایش انگیزش کاری^۴، تنوع مشاغل، تبادل دانش در میان افراد و کسب تجربه^۵، قرار گرفتن کارکنان در شرایط و امکانات مختلف^۶ (که موجب افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری کارکنان با محیط می‌شود)، افزایش درک کارکنان از فرهنگ کاری^۷، بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و مدیران می‌شود (James R Morrison-Chicago University) و همچنین گردش مشاغل در سطوح مدیریتی را می‌توان تبدیل مدیران متخصص به مدیران کل‌نگر^۸ دانست (میر سپاسی).

تمام مسائل و مشکلات فوق منجر شد که مدیران سازمان‌ها جهت جلوگیری از کسالت کارکنان در محیط کار و برای منطبق شدن با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی و پاسخگوی 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. به طور دلایل زیر اهمیت جابجایی و ضرورت بررسی تأثیر گردش شغلی بر عملکرد را مشخص می‌کند (Terenc & Mitchell, 1982):

الف- برای مقابله با تغییرات احتمالی در آینده، سازمان‌ها کارکنان را در مشاغل مختلف جابجا می‌کنند. از این طریق فرصت‌هایی برای کارکنان ایجاد می‌گردد. لذا، کارکنان می‌توانند مهارت‌های گوناگون را فراگیرند که موجب انگیزه آن‌ها و همچنین در موقع لزوم پستهای خالی را پر کنند

ب- سازمان‌ها به منظور بالا بردن روحیه کارکنان و رفع نیازهای پرسنل، افرادی را از داخل سازمان برای مشاغل بالاتر انتخاب و منصوب می‌کنند.

ج- در سازمان‌های بزرگ که قوانین و مقررات، استاندارد کردن کارها و تعیین شرح وظایف منجر به یکنواختی و تکرار بودن کارها می‌شود، سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات منفی و کاهش درجه تکرارپذیری مشاغل، برنامه‌هایی را جهت جابجایی کارکنان تنظیم می‌کنند که این سبب می‌شود که شرایط کاری، سرپرست، همکاران و حقوق تغییر کند. لذا، جابجایی‌ها می‌تواند بر رضایت شغلی و انگیزش کار تأثیر داشته باشد.

-
1. Exhaustion
 2. Disorder
 3. Increased Employees Satisfaction
 4. Increased Employees Motivation
 5. Gaining Experience
 6. Employees Get Exposure
 7. Understanding of work Culture Increases
 8. Generalist

هدف تحقیق: هدف کلی این تحقیق: «تأثیر گردش شغلی بر انگیزه مدیران شرکت ایران خودرو تهران است». در واقع هدف کلی این تحقیق بررسی این موضوع است که گردش شغلی مدیران شرکت ایران خودرو چه تاثیری بر روی انگیزه آنها می‌گذارد. اهداف فرعی که این تحقیق مد نظر دارد به شرح زیر آمده اند:

تعیین تأثیر کاهش یکنواختی^۱ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزش
تعیین تأثیر افزایش دانش / مهارت^۲ / قابلیت به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزش
تعیین تأثیر آمادگی شرایط برای مدیریت^۳ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزش
تعیین تأثیر تعیین موقعیت مناسب شغلی^۴ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزش
تعیین تأثیر توسعه روابط اجتماعی^۵ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزش

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحقیقات انجام‌شده در خارج کشور:

Business and Economics Research Journal, Kurtulus Kaymaz, 2010

اهداف: بررسی تأثیر گردش شغلی بر روی انگیزه مدیران در سازمان‌های خودروسازی در ترکیه نتایج تحقیق: بین گردش شغلی با کاهش یکنواختی رابطه معناداری وجود دارد که باعث افزایش انگیزه شده است. افزایش دانش و مهارت‌ها با جابجایی شغلی تأثیر مثبتی بر روی انگیزه داشته است. توسعه روابط اجتماعی با جابجایی شغلی تأثیر مثبتی بر روی انگیزه داشته است. آمادگی برای مدیر شدن و تعیین شغل و سمت مناسب با جابجایی شغلی با انگیزه تأثیری ندارد.

(Denise L. Sweeney, 2008)

اهداف: بررسی تأثیر گردش شغلی بر عملکرد مدیران صنایع دفاع دانشگاه تگزاس است. نتایج تحقیق: در این تحقیق به این نتیجه رسید که با توجه به روند و رشد رقابت در بازار جهانی نیازمند دستیابی به بهترین اطلاعات هستیم، در نتیجه برای رقابت بایستی از روش‌های نوین بهره گرفت که گردش شغلی یکی از همین موارد است. چراکه باعث افزایش تنوع و سطح دانش و توانایی‌های مدیران شده که همین امر بر عملکرد آنها تأثیر مطلوبی داشته و موجب بهبود و عملکرد سازمانی و دستیابی سریع‌تر به اهداف سازمانی و در نهایت باقی ماندن در صحنه رقابت جهانی است.

-
1. Decrease in Monotony
 2. Knowledge/Skill
 3. Preparation for Management
 4. Determine the correct job/position
 5. Development of Social Relations

کتابخانه‌های دانشگاه ایندیانا: اهداف: هدف از استقرار سیستم برنامه گردش شغلی در دانشگاه ایندیانا ایجاد سیستم دو جانبه برای فرد و سازمان است
 نتایج تحقیق: نتیجه آن تأمین منابع فرد شامل رضایت شغلی، افزایش تجربه کاری، تنوع بیشتر شغلی و فرصت برای کسب مهارت‌های جدید و مسئولیت‌پذیری، منابع جمع سازمان هم که عمدتاً شامل تبادل عقاید سازنده، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری بیشتر و بهبود روحیه و رفتار کارکنان است.

تحقیقات انجام‌شده در داخل کشور

سید جمال‌الدین طیبی، مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، (۱۳۹۱):
 اهداف: تعیین رابطه گردش شغلی با عملکرد کارکنان بهداشت در سه مرکز بهداشت شمال، شمال غرب و شرق
 نتایج تحقیق: گردش شغلی مستقل از عملکرد کارکنان بهداشت محیط است که با توجه به اهمیت عملکرد کارکنان بررسی سایر عوامل را توجیه می‌نماید.

پایان نامه محمد شادفر (۱۳۸۹): اهداف: بررسی تأثیر گردش شغلی مدیران (جابجایی شغلی) مدیران شعب بانک ملت بر عملکرد آن‌ها
 نتایج:

- عامل گردش شغلی مدیران بر رضایت کارکنان زیردست آنان تأثیر زیادی دارد و رابطه معنادار و مثبتی میان این دو عامل وجود دارد.
- عامل گردش شغلی مدیران بر رضایت مشتریان آنان تأثیر زیادی دارد و رابطه معنادار و مثبتی میان این دو عامل وجود دارد.
- عامل گردش شغلی مدیران بر کیفیت کار آنان تأثیر زیادی دارد و رابطه معنادار و مثبتی میان این دو عامل وجود دارد.
- عامل گردش شغلی مدیران بر کارگروهی آنان تأثیر زیادی دارد و رابطه معنادار و مثبتی میان این دو عامل وجود دارد.
- عامل گردش شغلی مدیران بر نوآوری در کار آنان تأثیر زیادی دارد و رابطه معنادار و مثبتی میان این دو عامل وجود دارد.

امیر اشکان نصیری پور، استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی (۱۳۸۸)

اهداف: تأثیر گردش شغلی بر عملکرد پرستاران در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تهران

نتایج تحقیق: به این نتیجه رسید که عملکرد پرستاران در بیمارستان‌های مورد مطالعه (لواسانی، کاشانی، فیاض بخش، هدایت، مریم، لبافی نژاد، معیری، شریعت رضوی و امام رضا (ع) ی اسلامشهر) مستقل از وضعیت گردش شغلی آن‌ها است و گردش شغلی به شیوه ی موجود موجب بهبود عملکرد پرستاران نشده است.

پایان نامه بذرافشان (۱۳۸۵)

اهداف:

- بررسی اثرات گردش شغلی بر بهره وری کارکنان در گمرک مهرآباد
 - شناخت نحوه جابجایی در گمرک و تأثیر آن بر بهره وری کارکنان
 - آشنایی با تبعات مثبت و منفی جابجایی کارکنان
 - بهبود مدیریت منابع انسانی و بهبود رفتار سازمانی از طریق ارائه پیشنهادها برای چرخش شغل
- نتایج تحقیق:
- بین گردش شغلی در گمرک مهرآباد و بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین گردش شغلی در گمرک مهرآباد و رضایتمندی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین گردش شغلی در گمرک مهرآباد و بروز خلاقیت در کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.
 - بین گردش شغلی در گمرک مهرآباد و بهبود مهارت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین گردش شغلی در گمرک مهرآباد و تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

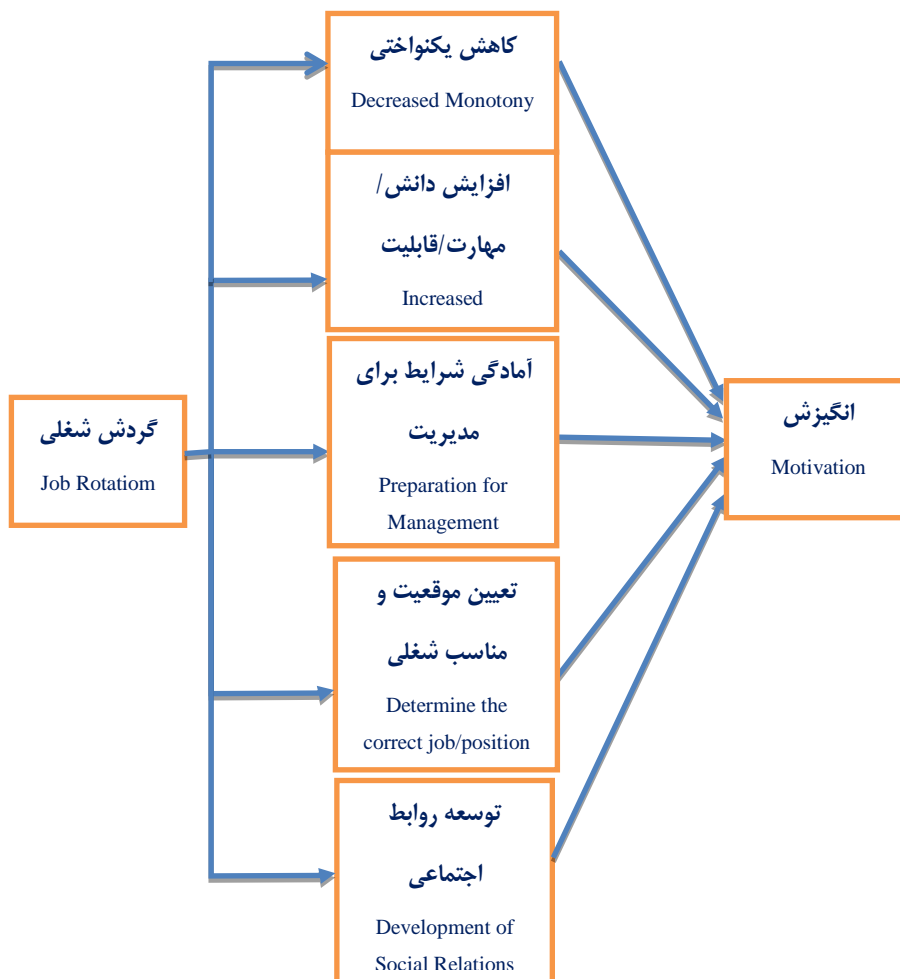
شرکت نفت بهران

اهداف: گردش مشاغل در یکی از شرکت های ایرانی در سال ۱۳۶۹ با هدف بهسازی منابع انسانی در سطوح مدیریت میانی به سرپرستی مدیر وقت شرکت و مشارکت فنی چند نفر از صاحب نظران انجام پذیرفت.

نتایج تحقیق:

به این نتیجه رسیدند که گردش شغلی باعث ایجاد هماهنگی بین واحدها، تأکید بر اهداف و وظیفه‌ی و گسترش آن‌ها، پرورش مدیران برای ارتقاء و افزایش رضایت ارباب رجوع است.

مدل مفهومی تحقیق: با توجه به فرضیات و بیان رابطه میان متغیرهای تحقیق، مدل مفهومی زیر را خواهیم داشت:



Business and Economics Research Journal Volume1.Number3. 2010
Kurtulus Kayma

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: گردش شغلی مدیران بر انگیزه آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی:

H1: کاهش یکنواختی^۱ به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

H2: افزایش دانش/مهارت/قابلیت^۲ به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر

1. Decreased Monotony
2. Knowledge/Skill/Competency

می‌گذارد.

H3: آمادگی شرایط برای مدیریت^۱ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

H4: تعیین موقعیت مناسب شغلی^۲ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

H5: توسعه روابط اجتماعی^۳ به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق: از آنجاکه این تحقیق قصد توصیف وضعیت گردش شغلی و تأثیر آن بر انگیزه مدیران شرکت ایران خودرو را دارد و سعی بر آن دارد عوامل موثر بر این رابطه را شناسایی کند، از نوع پیمایشی است و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است.

ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق: برای جمع‌آوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌یی که در این روش اطلاعات مکتوب و کتب مرتبط موجود که در داخل و خارج از ایران انتشار یافته اند برای جمع‌آوری ادبیات پژوهشی مورد استفاده قرار گرفته است و همچنین از مطالعات میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها جهت آزمون فرضیات از توزیع پرسشنامه^۴ استفاده شده است.

پرسشنامه: جهت ارزیابی روایی، در ابتدا پرسشنامه مقدماتی تحقیق تهیه گردید. سؤالات این پرسشنامه از مقاله بیس (Kurtulus Kaymaz, Volume1. Number3. 2010) و کتاب مدیریت منابع انسانی (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۴۷) و کتاب مدیریت رفتار سازمانی (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۹) استخراج شده و لیکن جهت اطمینان این پرسشنامه پیش از توزیع گسترده به رویت چند تن از اساتید رسید و در نهایت با نظر اساتید راهنما و مشاور به پرسشنامه نهایی تبدیل شد. همچنین در بعضی از مراحل توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه خود پژوهشگر حضور داشته و ضمن تکمیل حضوری پرسشنامه، در صورت نیاز به ابهامات و سؤالات افراد پاسخ داده است. بنابراین در این تحقیق سعی شده است که ابهام سؤالات پرسشنامه حداقل شود. با توجه به این اقدامات و تدابیر در نظر گرفته شده می‌توان گفت که پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است.

1. Preparation for Management
2. Determine the correct job/position
3. Development of Social Relations
4. Questionnaire

در این پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ی لیکرت، از خیلی کم تا خیلی زیاد، استفاده شده است. جهت ارزیابی روایی پرسشنامه، در ابتدا پرسشنامه مقدماتی تحقیق تهیه گردید. سوالات این پرسشنامه از مقاله بیس (Kurtulus Kaymaz, Volume1.Number3. 2010) و کتاب مدیریت ۱۳ تن از اساتید رسید و در نهایت با نظر اساتید راهنما و مشاور به پرسشنامه نهایی تبدیل شد. در این تحقیق از شیوه آلفای کرونباخ برای سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده شده است که برای کل پرسشنامه تحقیق حاضر برابر با ۰/۹۵۶ به دست آمده است که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه است.

تعریف متغیرهای مورد مطالعه:

تعریف مفهومی

گردش شغلی: جابجایی افراد در شغل‌های مشابه که تنوع فعالیت را به دنبال دارد و در عین حال در محتوای هیچ شغلی تأثیر نمی‌گذارد و افزایش تنوع فعالیت برای انسان، خلاقیت و نوآوری، علاقه، اشتیاق و تلاش پیگیر را به دنبال دارد (جباری و همکاران، ۱۳۷۷، ص ۳۰۰).
گردش شغلی یعنی جابجا نمودن افراد در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آن‌ها آشنایی دارند. (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۱۵۱)

انگیزش: نفوذ و تأثیرات مقارنی است که در راستای شدت و پایداری کنش به عمل می‌آیند (محمدعلی حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۳).

کاهش یکنواختی: کاهش محیط کار کسل‌کننده و خالی از انرژی.

افزایش دانش / مهارت / قابلیت: افزایش توانایی تفکر خلاق در مورد تجزیه و تحلیل و درک ایده‌های پیچیده و انتزاعی.

آمادگی شرایط برای مدیریت: شرایط و زمینه لازم برای رشد یک مدیر.

تعیین موقعیت مناسب شغلی: جایگاه مناسب فرد در سازمان.

توسعه روابط اجتماعی: توسعه ارتباط بین دو نفر و یا چند گروه را بیان می‌کند؛ به عبارت دیگر روابط اجتماعی ارتباط و وابستگی متقابل انسان‌ها با همدیگر است.

تعریف عملیاتی:

گردش شغلی: زمانی که کارهای تکراری باعث کسالت و خستگی کارکنان شود می‌توان بوسیله گردش شغلی، شغل آن‌ها را تغییر داد به منظور متنوع ساختن دوران خدمتی فرد و دستیابی به آموزش و تجربه‌ها و مهارت‌ها که می‌تواند تأثیری قابل ملاحظه بر انگیزه کارکنان داشته باشد (Huang, 1990).

اگر کارهای تکراری موجب کسالت کارکنان شود می‌توان با استفاده از پدیده‌یی به نام گردش شغلی، محل یا شغل او را تغییر داد. هنگامی که نوع کار به گونه‌ای است که همارد طلبی (از نظر کارگر یا کارمند) درمیان نباشد، می‌توان کارگر را به شغل دیگری از سازمان (که به همان دسته مهارت‌ها نیاز دارد) منتقل کرد (رابینز، ۱۳۷۳، ص ۹۳۴).

انگیزش: میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌یی که این تلاش در جهت ارضای بعضی از نیازهای فردی سوق داده می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴)

کاهش یکنواختی: جدا کردن کارمند از فعالیت‌های یکنواختی و کارهای تکراری که باید برای دوره زمانی طولانی انجام دهد که باعث کسالت و خستگی فرد می‌شود (Kurtulus Kaymaz, Vol 1.Number 3. 2010,p72).

افزایش دانش / مهارت/قابلیت: تقویت دادن مهارت و توانایی فردی و اجتماعی و خلاقیت از جمله اطلاعات مدیران در مورد معضلات محیط درونی و بیرونی سازمان، عوامل مؤثر در گسترش این معضلات و اطلاعات در مورد آن چیزی که مدیران می‌توانند برای بهبود این وضعیت و سازمان انجام دهند، می‌شود.

آمادگی شرایط برای مدیریت: آمادگی شرایط و زمینه لازم برای رشد مدیر به منظور برآورده کردن نیازهای سازمان و پرسنل و همچنین افزایش قابلیت‌های فرد در حل مسائل مدیریتی از نقطه نظر مدیریتی (Kurtulus Kaymaz, Vol 1.Number 3. 2010,p74).

تعیین موقعیت مناسب شغلی: تعیین جایگاه مناسب فرد در سازمان مطابق با توانایی‌ها و مهارت فرد همراه با وظیفه که در سازمان بعهده دارد.

توسعه روابط اجتماعی: توسعه برقراری ارتباط با افراد با ویژگی‌های رفتاری مختلف همکاری افراد در یک گروه (اقتداری، ۱۳۷۴، ص ۱۰۵)

روش های آماری: در این تحقیق، تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار آماری Spss 18 انجام شد. برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلمو گروف و اسمیرنف و برای تحلیل داده‌ها از جدول و نمودار توزیع فراوانی، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون F، آزمون هم خطی (ANOVA)، VIF، (پیش فرضهای رگرسیون)، دوربین واتسون (پیش فرضهای رگرسیون)، آزمون رگرسیون چندگانه، تابع رگرسیون استفاده شده است.

جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران شرکت ایران خودرو تهران (معاون، مدیر، رئیس، مسئول و سرگروه) است که در بازه ی زمانی انجام تحقیق مشغول به خدمت در سازمان است که تعداد آن‌ها در این تحقیق ۲۲۰ نفر است.

روش نمونه‌گیری تحقیق: با توجه به جدول کرسی و مورگان تعداد نمونه به دست آمده ۱۳۶ مدیر که شامل معاون، مدیر، رئیس، مسئول و سرگروه انتخاب شد برای جلوگیری از کوچک شدن جامعه آماری و پیش‌بینی پرسشنامه‌هایی که ممکن است بازگشت نشوند، تعداد ۱۷۵ پرسشنامه بین اعضاء قابل دسترس نمونه جهت پاسخگویی توزیع شده که در پایان ۱۳۸ پرسشنامه از بین آن‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. در این تحقیق از روش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ی استفاده شد. پس از تعیین تعداد افراد نمونه در هر طبقه، به صورت تصادفی، افراد انتخاب گردید.

قلمرو تحقیق (موضوعی، زمانی): قلمرو موضوعی این تحقیق تأثیر گردش شغلی بر انگیزه مدیران شرکت ایران خودرو تهران است. قلمرو زمانی این تحقیق تابستان سال ۱۳۹۲ بوده که اطلاعات مورد نظر از مدیران جمع‌آوری شده است و تحقیق حاضر شرکت ایران خودرو تهران (۱۴ کیلومتری کرج) را در بردارد.

۴. یافته‌های تحقیق

نتایج به دست آمده از این پژوهش بر اساس پرسشنامه‌های تکمیل شده و آزمون‌های آماری صورت پذیرفته در فصل چهارم به شرح زیر است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول: کاهش یکنواختی به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

با توجه به آزمون فرضیه اول می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

همانطور که بر طبق ادبیات انتظار می‌رفت کاهش یکنواختی به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد. کاهش یکنواختی و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل از بین رفتن فعالیت‌های یکنواخت، تحرک و یادگیری مهارت‌های جدید و ایجاد گفتگوی‌های اجتماعی جدید در جامعه مورد مطالعه بیش از حد متوسط است و روی انگیزش کاری مدیران تأثیر گذاشته. از این نقطه نظر، می‌توان به راحتی بیان کرد که گردش شغلی سبب کاهش یکنواختی و انتقال از یک بخش به بخش دیگر سبب انگیزه می‌شود. این نتیجه را می‌توان در انجام وظایف مختلف و فرآیندهای مختلف مشاهده کرد و همچنین مدت زمان اشتغال پاسخ‌دهندگان در سازمان در انگیزه کاری خود بی‌تأثیر نبوده زیرا توصیف آماری جمعیت شناختی بیانگر این است که اکثریت پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۰ سال در این سازمان خدمت کردند و از اینکه کار تکراری انجام دهند احساس خستگی و فرسودگی می‌کردند در نتیجه گردش شغلی تأثیری در انگیزه کاری آن‌ها ایجاد نمود؛ بنابراین:

این نتیجه نشان می‌دهد که وضعیت انگیزش مدیران تحت تأثیر کاهش یکنواختی به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی قرار دارد و ۴/۳۷٪ تغییرات انگیزش، در اثر تغییرات کاهش یکنواختی است.

یافته حاضر با نتیجه تحقیقات "Kurtulus Kaymaz, 2010" که نشان می‌دهد کاهش یکنواختی به‌عنوان نتیجه از گردش شغلی بر روی انگیزش مثبت می‌گذارد، همخوانی دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم: افزایش دانش/مهارت/قابلیت به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

با توجه به آزمون فرضیه دوم می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

همانطور که بر طبق ادبیات انتظار می‌رفت افزایش دانش/مهارت/قابلیت به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد. افزایش دانش/مهارت/قابلیت و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل گذراندن دوره در بخش‌های مختلف، بهره‌گیری از ایده‌های جدید کارکنان، بهره‌گیری از تکنولوژی، افزایش تجارب شخصی در بخش‌های مربوطه، فراگیری مهارت‌های کاری از سایر بخش‌ها در جامعه مورد مطالعه بیش از حد متوسط است و روی انگیزش کاری مدیران تأثیر گذاشته. از این نقطه نظر، می‌توان به راحتی بیان کرد که گردش شغلی سبب افزایش قابلیت‌های فردی بیشتر نیز به آن اشاره شد می‌شود. قبول مسئولیت در بیش از یک واحد سبب افزایش دانش

و مهارت‌های فنی و مدیریتی می‌شود. بهبود پیش زمینه فردی، برای موفق شدن، در انسان ایجاد انگیزه می‌کند و سبب تشویق پیشرفت متوالی می‌شود. دانش و مهارت‌های کافی، حل مشکلات روزمره در کارهای خاص را ساده تر می‌سازد و روش های متداول در انجام وظایف را توسعه می‌دهد و همین امر مدیران را کارآمدتر و در شرایط کاری مختلف با انگیزه‌تر می‌سازد. همچنین سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان در انگیزه کاری آن‌ها بی‌تأثیر نبوده زیرا توصیف آماری جمعیت شناختی بیانگر این است که اکثریت پاسخ‌دهندگان از تحصیلات بالایی برخوردارند. بنابراین:

این نتیجه نشان می‌دهد که وضعیت انگیزش مدیران تحت تأثیر افزایش دانش/مهارت/قابلیت به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی قرار دارد و ۲/۹۲٪ تغییرات انگیزش، در اثر تغییرات دانش/مهارت/صلاحیت است.

یافته حاضر با نتیجه تحقیقات " Kurtulus Kaymaz, 2010 " که نشان می‌دهد افزایش دانش/مهارت/صلاحیت به‌عنوان نتیجه از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر مثبت می‌گذارد، همخوانی دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم: آمادگی شرایط برای مدیریت به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

با توجه به آزمون فرضیه سوم می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

همانطور که بر طبق ادبیات انتظار می‌رفت آمادگی شرایط برای مدیریت به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد. آمادگی شرایط برای مدیریت^۱ و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل ایجاد انرژی، کسب دانش و مهارت‌های جدید مدیریتی، تصمیمات مدیریتی، افزایش قابلیت‌های فرد در حل مسائل از نقطه نظر مدیریتی، آماده‌سازی یک نیروی کاری انعطاف‌پذیر، آشنایی با نظرات، پیشنهادهای و انتقادات کارمند که در جامعه مورد مطالعه بیش از حد متوسط است و روی انگیزش کاری مدیران تأثیر گذاشته. همچنین پست مدیریتی پاسخ‌دهندگان و نیز متاهل بودن آن‌ها در انگیزه کاری خود بی‌تأثیر نبوده زیرا توصیف آماری جمعیت شناختی بیانگر آن است که اکثریت پاسخ‌دهندگان متاهل هستند در نتیجه معیارها و نگرش آن‌ها به زندگی نسبت به افراد مجرد متفاوت است و برای کسب درآمد بالاتر و اصلاح روش‌های مدیریتی و نظارتی تلاش مضاعفی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که وضعیت انگیزش مدیران تحت تأثیر آمادگی شرایط برای مدیریت به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی قرار دارد و ۵,۵۷٪ تغییرات انگیزش، در اثر تغییرات آمادگی شرایط برای مدیریت است.

یافته حاضر با نتیجه تحقیقات " Kurtulus Kaymaz, 2010 " که نشان می‌دهد آمادگی شرایط برای مدیریت به‌عنوان نتیجه از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد، همخوانی ندارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم: تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد.

با توجه به آزمون فرضیه چهارم می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

همانطور که بر طبق ادبیات انتظار می‌رفت تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد. تعیین موقعیت مناسب شغلی و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل درست انجام دادن وظایف، جلوگیری از افت عملکردی، رعایت شرایط احراز شغل، رضایت از شرایط محیط کار و ارتقاء و پیشرفت شغلی و قرار گرفتن فرد در موقعیت کاری مناسب در جامعه مورد مطالعه بیش از حد متوسط است و روی انگیزش کاری مدیران تأثیر گذاشته. همچنین سن پاسخ‌دهندگان در انگیزه کاری خود بی‌تأثیر نبوده زیرا توصیف آماری جمعیت شناختی بیانگر این است که اکثریت پاسخ‌دهندگان بالاتر از ۳۰ سال هستند و از سطح تحصیلات بالایی برخوردارند و مدیران تمایل به اختیارات بیشتری داشته و در پستی که متناسب با حرفه و توانایی خود می‌باشند قرار گیرند. این نتیجه نشان می‌دهد که وضعیت انگیزش مدیران تحت تأثیر تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی قرار دارد و ۹/۹۸٪ تغییرات انگیزش، در اثر تغییرات تعیین موقعیت مناسب شغلی است

یافته حاضر با نتیجه تحقیقات " Kurtulus Kaymaz, 2010 " که نشان می‌دهد تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد، همخوانی ندارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم: توسعه روابط اجتماعی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه پنجم می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

همان طور که در تحقیقات هائورن نیز به اثبات رسید، انسان‌ها حضور اجتماعی در سازمان‌ها دارند؛ بنابراین انسان بدون ارتباطات اجتماعی نمی‌تواند فکر کند که قادر است سودآور باشد. در طول فرآیند اجتماعی شدن، تکنیک گردش شغلی می‌تواند نقشی مهم داشته و سبب بهبود تعاملات اجتماعی میان بخش‌ها شود؛ بنابراین، اجتماعی شدن هم سبب بهبود ارتباطات رسمی و غیر رسمی می‌شود ولیکن در این سازمان توسعه روابط اجتماعی (Development of Social Relations) به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد یعنی توسعه

روابط اجتماعی بر روی انگیزش تأثیری نمی‌گذارد. برای توضیح ناکارآمدی این تکنیک در تأثیر توسعه روابط اجتماعی بر انگیزش می‌توان به دو احتمال اشاره کرد:

احتمال اول: ممکن است شرکت در استفاده از تکنیک گردش شغلی مرتکب اشتباهاتی شده باشد و این اشتباهات مانع از آن می‌شود تا فرد از این سیستم بهره لازم را ببرد.

احتمال دوم: ممکن است گردش شغلی به سطح مطلوبی از موفقیت رسیده باشد اما نتایج یا کاربردها در فرد ایجاد انگیزه نمی‌کنند. در این وضعیت باید بررسی شود که چندین دلیل غیرمنتظره برای افت انگیزه وجود دارد و جهت اطمینان از این دلایل لازم است چندین مصاحبه صورت پذیرد.

یافته حاضر با نتیجه تحقیقات "Kurtulus Kaymaz, 2010" که نشان می‌دهد توسعه روابط اجتماعی به‌عنوان نتیجه از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر مثبت می‌گذارد، همخوانی ندارد.

نتایج حاصل از آزمون اصلی: نتایج کلی این تحقیق تأییدی است بر این مقوله که کاهش یکنواختی، افزایش دانش/مهارت/قابلیت، آماده‌گیری شرایط برای مدیریت و تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر مثبت می‌گذارد. تعیین موقعیت مناسب شغلی بیشترین تأثیر را بر انگیزش داشته است و نیز ۷۰/۵٪ تغییرات متغیر وابسته (انگیزش) بر اثر تغییرات متغیرهای مستقل بوده.

پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج پژوهش: برای سازمان ایران‌خودرو تهران پیشنهاد‌های زیر براساس نتایج تحقیق ارائه می‌شوند:

پیشنهادها با توجه به نتایج فرضیه اول تحقیق

با توجه به نتایج فرضیه اول (کاهش یکنواختی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد) به مسئولین این سازمان پیشنهاد می‌شود:

- با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط با شغل مدیران باعث تقویت و توانمندسازی علمی و پویایی مدیران شده که این امر باعث افزایش انگیزش آن‌ها خواهد شد. این امر خطیر بر عهده گروه توسعه و آموزش منابع انسانی سازمان است.
- با تقویت عوامل انگیزشی و موفقیت در مدیران، میتوان آنان را در محیط‌های کاری به منظور تولید بیشتر، کارآفرینی و بالندگی در شرکت ایران‌خودرو یاری نمود.
- به چالش کشیدن مدیران از طریق ایجاد گروه‌های ارزیابی مدیریتی در شرکت ایران‌خودرو که منجر به تحرک بیشتر مدیران و ایجاد تجربیات جدید در آنان گردیده، این تقلاها و تلاش و کوشش‌ها انگیزه‌های کاری و شغلی و سازمانی آن‌ها را ارتقا می‌بخشد، این بهبود را با کمتر

- سیستم و روشی و با کمتر عامل انگیزشی می‌توان انجام داد.
- عوامل دیگری که در پی اجرای گردش شغلی موجب افزایش انگیزش مدیران می‌شوند، تقویت شوند؛ که این مسئولیت، بر عهده بخش منابع انسانی سازمان است.
 - پیشنهادها با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق
 - با توجه به نتایج فرضیه دوم (افزایش دانش/مهارت/صلاحیت به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد) به مسئولین این سازمان پیشنهاد می‌شود:
 - قبل از گردش شغلی آموزش‌های لازم مربوط به مدیران به‌عنوان جزیی از برنامه کمیته گردش شغلی لحاظ شود. گروه توسعه و آموزش نیروی انسانی مسئول نظارت خواهد بود.
 - چرخش شغلی در مشاغل یک نظام است که اگر با دید واقع‌بینانه با آن برخورد شود، در اجرا دارای مشکلات و نارسائی‌هایی است، بنابراین برای آگاهی از نارسائی‌ها و اصلاح آن لازم است دائماً موردبازنگری قرار گیرد. در این مرحله می‌تواند به صورت دوره‌یی ارزیابی و از نتایج در جهت بهبود آن بهره گرفت تا بدین صورت بر انگیزش افزایش شود.
 - پیشنهادها با توجه به نتایج فرضیه سوم تحقیق:
 - با توجه به نتایج فرضیه سوم (آمادگی شرایط برای مدیریت به‌عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد) به مسئولین این سازمان پیشنهاد می‌شود:
 - ایجاد نگرشی مثبت در سازمان نسبت به اجرای طرح گردش مشاغل با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان
 - ایجاد و حفظ شرایط دوستانه و صمیمانه در سازمان که مدیران بخش حمایت کافی را از کارمندان، در گردش بکنند تا مهارت‌های مدیریتی را بهتر کسب کنند و باعث افزایش انگیزش شود؛ که مسئله بر عهده بخش منابع انسانی شرکت ایران خودرو است.
 - ایجاد فرصت‌ها و انگیزه‌ها برای کارکنان برای مواجه شدن با مدیر جدید تا مدیران بخش حمایت لازم را از کارمندان داشته باشند.
 - تسهیل فرایند ارتقاء شغلی مدیران و در نظر گرفتن میزان تحصیلات و سایر مهارت‌های مدیران در ارتقاء شغلی آن‌ها نیز می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزش گردد. چنانچه هر فرد با توجه به توانائی‌های خود در جایگاه مناسبی قرار گیرد و از مهارت‌ها و تحصیلات مدیران در بهترین جهت استفاده شده و این عوامل در ارتقاء سازمانی افراد دخیل شوند، افراد انگیزش بیشتری جهت افزایش مهارت‌های شغلی خود پیدا می‌کنند. این مسئله بر عهده بخش منابع انسانی شرکت ایران خودرو است.
 - ایجاد نظام شایسته‌سالاری و دوری از ایجاد هر گونه تبعیض در بین مدیران دارای اهمیت ویژه‌یی بوده و باعث می‌شود تا تمام افراد برای ارتقاء و رسیدن به مراتب بالاتر انگیزه بالاتری برای

کار داشته باشند و بهبود عملکرد و برخورداری از انگیزه بالا را تنها راه برای پیشرفت شغلی خودشان بدانند. این مسئله را گروه نظام‌های انگیزشی نیروی انسانی عهده‌دار است.

- بررسی قابلیت‌های مدیریتی مانند میزان ابتکار، خلاقیت، تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری روابط انسانی، مسئولیت‌پذیری هنگام گردش شغلی مدیران لازم است.

پیشنهادها با توجه به نتایج فرضیه چهارم تحقیق

با توجه به نتایج فرضیه چهارم (تعیین موقعیت مناسب شغلی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر می‌گذارد) به مسئولین این سازمان پیشنهاد می‌شود:

- استقرار سیستم شایسته‌سالاری در سازمان در تمام زوایا که این مهم را مدیریت امور اداری و کارگزینی سازمان عهده‌دار خواهد بود.

- باید در جابجا کردن مدیران نظرات آن‌ها را جویا شد و علت رضایت و عدم رضایت آن‌ها نسبت به جابجایی موردتوجه قرار گیرد. این مسئله بر عهده بخش منابع انسانی این سازمان است.

- برنامه‌ریزی بهتر برای گردش شغلی مدیران کل سازمان به‌منظور افزایش انگیزش

- در پی اجرای نظام چرخش شغلی یک برنامه ارتقاء شغلی نیز در نظر گرفته شود تا انگیزش لازم برای مدیران ایجاد شود.

- ایجاد ارتباط منطقی بین موقعیت و جایگاه شغلی مدیران با توجه به ارزیابی‌های دوره‌ی توسط واحد منابع انسانی

پیشنهادها با توجه به نتایج فرضیه پنجم تحقیق

با توجه به نتایج فرضیه پنجم (توسعه روابط اجتماعی به‌عنوان نتیجه‌ی از گردش شغلی بر روی انگیزش تأثیر نمی‌گذارد) و با توجه اینکه گردش شغلی باعث تسهیل و توسعه در شکل‌گیری شبکه‌های غیر رسمی ارتباط و نتیجتاً تسهیل و هماهنگی جریان امور بین واحدها شده بر روی انگیزش تأثیری نگذاشته است. به مسئولین این سازمان پیشنهاد می‌شود:

- اشتغال فرد در بیش از یک بخش فرصتی مهیا می‌سازد تا ارتباط برقرار کرده و روابط اجتماعی خود با سایر کارمندان را بهبود بخشد؛ بنابراین در امر مدیریت، تقویت بافت اجتماعی باید مد نظر قرار گیرد تا روابط میان فردی توسعه یابد تا این فرصت خود را به شکل محیط کاری شادتر نشان دهد و سبب افزایش انگیزه شود.

- تقویت محیط کاری دوستانه و افزایش احساس همکاری و کار گروهی در پرسنل سازمان نیز باعث افزایش انگیزش شغلی می‌گردد. انجام این کار با تعریف پروژه‌های گروهی، ایجاد تیم‌های کاری و همین‌طور تقدیر از کارهای گروهی در سازمان امکان‌پذیر است که بخش منابع انسانی مسئول نظارت بر انجام گروهی کارها خواهد بود.

- افزایش ارتباطات مابین مدیران بخش‌های مختلف سازمان به منظور افزایش هم‌افزایی و هم‌فکری در سازمان و مطلع شدن افراد از سایر امور جاری در بخش‌های دیگر سازمان نیز در انگیزش افراد تأثیرگذار است. این امر با ایجاد جلسات مشترک بین گروه‌های مختلف سازمان قابل ارتقاء است.

- تقویت و افزایش کانال‌های ارتباطی بین مدیران و پرسنل سازمان به منظور انتقال مسائل و مشکلات سازمان از طریق کارکنان به مدیران، این مورد با در نظر گرفتن روزهای مشخصی در ماه برای انجام ملاقات‌های بین کارشناسان و کارمندان با مدیران امکان‌پذیر است. در این راستا مدیران نیز می‌بایست خود را به کارکنان نزدیک‌تر کنند و سطح انتقادپذیری را در خود ارتقاء دهند.

- از بین بردن تعارضات کاری و حرفه‌یی بین مدیران و همین‌طور حل و فصل تعارضات موجود بین کارکنان و مدیران باعث افزایش انگیزش می‌گردد. در این راستا می‌بایست شرح وظایف هر کدام از شاغل همین‌طور حیطه اختیارات، مکان پاسخگو و تمام زوایای شغلی افراد در سازمان مشخص گردد تا تعارضات و درگیری‌ها به حداقل برسند و انگیزش را افزایش دهد.

ارائه پیشنهاد برای تحقیقات آتی: موضوعات زیر جهت پژوهش به منظور تدوین پایان

نامه‌های دانشگاهی یا تحقیقات کاربردی توصیه و پیشنهاد می‌شود:

۱. بررسی عدم تأثیر توسعه روابط اجتماعی به عنوان نتیجه‌یی از گردش شغلی بر انگیزه مدیران
۲. مقایسه تطبیقی عوامل موثر بر انگیزش و گردش شغلی در میان مدیران
۳. بررسی موانع موثر در اجرای موفقیت‌آمیز گردش شغلی در میان مدیران
۴. بررسی تأثیر سایر جنبه‌های جابجایی (از قبیل ترک خدمت، اخراج و تنزیل درجه) بر انگیزه مدیران

منابع

۱. بذرافشان، ر. (۱۳۸۵). "بررسی اثرات گردش شغلی بر بهره وری کارکنان گمرک مهرآباد (فرودگاه امام خمینی)"، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه آزاد اسلامی-واحد تهران مرکزی
۲. شادفر، م. (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر گردش شغلی (جابجایی شغلی) بر مدیران شعب بانک ملت بر عملکرد آن‌ها (در شهر تهران)"، **پایان نامه کارشناسی**، دانشگاه آزاد اسلامی-واحد تهران شمال
۳. طبیبی، س.، گوهری، م.ر.، فلاح دار، ه. **مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی**، سال هفدهم، شماره ۳، ص ۱۲۱ - ۱۲۶.
۴. مقیمی، س.م.، رمضان، م. (۱۳۹۰). **مدیریت منابع انسانی - ۸۰ پرسشنامه معتبر جهانی و چکیده‌ای از مبانی نظری**، ص ۱۴۷.
۵. مقیمی، س.م.، رمضان، م. (۱۳۹۰). **مدیریت رفتار سازمانی - ۸۷ پرسشنامه معتبر جهانی و چکیده‌ای از مبانی نظری**، ص ۱۰۹.
۶. میرسپاسی، ن. (۱۳۷۱). لزوم تقویت مهارت‌های مدیریت، **فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره ۸.
7. Adomi, E. (2006). "Job rotation in Nigerian University Libraries". **Library Review**, 55(1), 66-74.
8. Bennett, B. (2003). "Job rotation: Its role in promoting learning in organizations". **Development and Learning in Organizations**, 17(4), 7-9.
9. Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). "Work. redesign: Eight obstacles and opportunities". **Human Resources Management**, 44(4), 367-390.
10. Chung, K. A. & Ross, M. F. (1977). "Differences in motivational properties between job enlargement and job enrichment". **The Academy of Management Review**, 2(1), 113-122.
11. Cosgel, M. M. & Miceli, T. J. (1999). "Job rotation: Cost, benefits and stylized facts". **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 155, 301-320.
12. Eguchi, K. (2005). "Job transfer and influence activities". **Journal of Economic Behavior & Organization**, 56, 187-197.
13. Eriksson, T. & Ortega, J. (2006). "The adoption of job rotation: Testing the theories". **Industrial and Labour Relations Review**, 59(4), 653-667.
14. Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W. & Rodehuth, M. (1998). "Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically". **Employee Relations**, 20(5), 504-523.
15. Gallagher, W. E. & Einhorn, H. J. (1976). "Motivation theory and job design". **The Journal of Business**, 49(3), 358-373.
16. Gannon, M. J. & Brainin, U. (1971). "Job rotation and employee tenure among temporary workers". **The Academy of Management Journal**, 14(1), 142-144.
17. Garg, P. & Rastogi, R. (2006). "New Model For design: Motivation Employees Performance". **Journal of Management**, 25(6), 572-587
18. Gomez, P. J., Lorente, J. J. C. & Cabrera, R. V. (2004). "Training practices and organizational learning capability relationships and implications". **Journal of European Industrial Training**, 28(4), 234-256.
19. Ho, W.H., Chang, C. S., Shih, Y. L. & Liang, R. D. (2009). "Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational

- commitment". **BMC Health Service Research**, 9(8), 117-127.
20. Huang, H. J. (1999). "Job rotation from the employees poin of view". **Human Resource Management**, 7(1), 75-85.
21. Jaturanonda, C., Nanthavanij, S. & Chongphaisal, P. (2006). "A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparision between public and private sectors". **The International Journal of Human Resource Management**, 17(10), 1834-1851.
22. Jorgensen, M. (2005). "Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector". **Ergonomics**, 48(15), 1721-1733.
23. Kurtulus Kaymaz (2010). **Business and Economics Research Journal** Volume 1. Number 3.
24. Mitchell T.R (1982). **People in Organizations**, second Editor, 127-158
25. Morris, J. R. (1956). "Job rotation". **The Journal of Business**, 29(4), 268-273.
26. O'Connor, E. J., Rudolf, C. J. & Peters, L. H. (1980). "Individual differences and job design reconsidered: Where do we go from here?". **The Academy of Management Review**, 5(2), 249-254.
27. Ortega, J. (2001). "Job rotation as a learning mechanism". **Management Science**, 47(10), 1361-1370.
28. Weerd-NederHof, P. C., Pacitti, P. J., Gomes, J. F. S. & Pearson, A. W. (2002). "Tools for the improvement of organizational learning processess in innovation". **Journal of Workplace Learning**, 14(8), 320-331