

## بررسی رابطه گردش شغلی با رضایت مندی از کار و فرسودگی شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران

شیمای خسروی<sup>۱</sup>، فاطمه غضنفری<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** گردش شغلی از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این تدبیر اگر با برنامه‌ریزی صحیح انجام شود، می‌تواند بر رضایت شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان موثر واقع شود. هدف از انجام این پژوهش تعیین رابطه میان گردش شغلی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی می‌باشد.

**روش بررسی:** این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی-تحلیلی بود که در مقطعی از سال ۱۳۹۲ انجام شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دارای گردش شغلی معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل می‌دادند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته بود که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. داده‌ها از طریق نرم‌افزار آماری SPSS تحلیل شد.

**یافته‌ها:** میانگین گردش شغلی و فرسودگی شغلی بین مردان در نمونه مورد پژوهش، بیش از زنان است، و میان متغیرهای گردش شغلی و رضایت شغلی رابطه‌ی معنی‌دار مستقیم و میان گردش شغلی و فرسودگی شغلی رابطه‌ی معنی‌دار و معکوس وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** گردش شغلی باعث افزایش رضایت مندی و انگیزه‌ی کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی می‌گردد. بر این اساس، مدیران باید محیطی را فراهم کنند که منجر به تبادل دانش در چارچوب سازمانی و بالابردن روحیه‌ی کارکنان و طراحی سیستم انگیزشی مناسب برای انجام فعالیت گروهی از طریق جا به جایی کارکنان در مشاغل مختلف شود.

**واژه‌های کلیدی:** گردش شغلی، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی تهران

\* نویسنده مسئول:

فاطمه غضنفری؛

واحد مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email :  
maha5065@yahoo.com

- دریافت مقاله : آبان ۱۳۹۴ پذیرش مقاله : بهمن ۱۳۹۴

### مقدمه

امروزه داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر، ماهر و چند مهارتی شاید برای هر سازمان یک آرزو است (۱). نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در جایگاه‌هایی که بیشترین سازگاری را با آنها دارد، بروز دهند. متأسفانه همواره این سازگاری به وقوع

نمی‌پیوندد؛ چه بسا استعدادهایی که به دلیل نبود استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به هرز می‌رود و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده است (۲). طرفداران رویکرد انگیزشی معتقدند که برنامه‌های توسعه منابع انسانی که هسته‌ی فرایند طراحی شغل هستند، باید در جهت رضایت و ایجاد انگیزه در کارکنان طراحی شوند. ایده‌ی ایجاد کارکنان چند مهارتی، برنامه‌ای در همین راستا است (۳). در

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، واحد مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

می‌دهند) در نظر گرفته می‌شود(۱۱). گردش شغلی از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موضوع آن با جا به جایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می‌گیرد. این تدبیر چنانکه با برنامه‌ریزی صحیح انجام شود در سه بعد نظام مدیریت منابع انسانی یعنی: بهسازی، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی سازمان می‌تواند مفید واقع شود. علاوه بر این، چنانچه کارکنان گردش شغلی را به عنوان راهی برای دستیابی به نیازهای خود جهت ارتقای شغلی و سرمایه‌گذاری در جهت توسعه فردی خود تشخیص دهند، بنابراین گردش کارکنان در موقعیت‌های مختلف با استفاده از یک روش صحیح به آنها احساس تعلق می‌بخشد و باعث کاهش فرسودگی شغلی و مبارزه با کاهش تعهد در کارکنان می‌شود(۱۲).

با توجه به مطالعات انجام شده، گردش شغلی مانند روش طراحی شغل با برون‌دادهای سازمانی شامل: رضایت شغلی، کیفیت، بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به سود رقابتی در ارتباط است(۱۳). از سوی دیگر، صاحب‌نظران معتقدند که موفقیت سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان رضامند، دارای انگیزه و خلاق است که با آگاهی از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن به خواسته های خود، برای دستیابی به این مهم تلاش می‌نمایند. زیرا در این صورت مدیران قادر خواهند بود با ایجاد محیطی مساعد، توانمندی‌های افراد را از حالت بالقوه به فعل درآورند. امروزه به روز رسانی دانش و مهارت‌های کارکنان، مجهز کردن آنها به آخرین و ویژه‌ترین مهارت‌ها، بهبود بهره‌وری و عملیات ارزش‌افزوده، مانع از منسوخ‌شدن مهارت‌های کارکنان و باعث ارتقای فرهنگ آموزش در میان این

دیدگاه مبتنی بر نیروی انسانی مولد، فرایند توسعه نیروی انسانی به اندازه کارایی فنی اهمیت دارد(۴). یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی، گردش شغلی می‌باشد(۵). 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 جا به جایی انجام وظیفه می‌کنند(۶). 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(۷). گردش شغلی یک روش طراحی شغلی است که قادر به افزایش انگیزه در کارکنان می‌باشد(۸) و همچنین، توسعه دیدگاه‌ها و افزایش بهره‌وری منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان در سطوح سازمانی و فردی را از طریق ایجاد کارکنان چند مهارتی فراهم می‌آورد؛ به طوری که از ظرفیت‌های موجود به خوبی استفاده شود و یک افق روشن برای نگرش‌ها، ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان ایجاد گردد(۹). 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 مشخص آموزش ببیند، لذا می‌تواند به عنوان روشی عملی برای غنی‌سازی و توسعه شغلی در نظر گرفته شود(۱۰). گردش شغلی شامل انواع ترفیع، تنزل درجه، انتقال و تغییر محل خدمت، تعلیق خدمتی، بازنشستگی، اخراج و استعفا، و همچنین به صورت گردش درون سازمانی(فرد در 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 می‌شوند)، گردش بین حرفه‌ای(افراد همراه با گردش، حرفه شان را نیز تغییر

می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح در جا به جایی‌ها علاوه بر رفع مشکلات نیروی انسانی، باعث افزایش نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل و سازمان گردند و رفتارهای سازمانی نامطلوب (مانند ترک خدمت، غیبت و کم‌کاری) را کاهش دهند. بنابراین به وضوح روشن است که گردش شغلی تنها یک آرمان نیست، بلکه ضرورتی است انکارناپذیر (۱۹).

Ho و همکاران در پژوهشی با عنوان "تأثیر گردش شغلی و استرس شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران" که در سال ۲۰۰۹ در تایوان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که گردش شغلی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد. همچنین استرس شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز تأثیر منفی می‌گذارد (۲۰). کارکنان، گردش شغلی را به عنوان راهی برای دستیابی به نیازهای خود جهت ارتقای شغلی و سرمایه‌گذاری در جهت توسعه فردی خود می‌بینند. بنابراین، گردش کارکنان در موقعیت‌های مختلف با استفاده از یک روش صحیح، به کارکنان احساس تعلق سازمانی می‌بخشد و باعث کاهش فرسودگی شغلی و مبارزه با کاهش تعهد در کارکنان می‌گردد (۱۲). از آنجا که ثبات شغلی می‌تواند باعث فرسودگی شغلی، کسالت کارکنان، خستگی زیاد، بی‌هویتی فرد، جدایی اهداف فردی و سازمانی، و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی شود، در مقابل نیز گردش شغلی نیز ممکن است چالش‌هایی مثل مقاومت و استرس را ایجاد کند (۲۱). فرسودگی شغلی نوع خاصی از استرس شغلی است که شامل خستگی فیزیکی، احساسی و ذهنی فرد به همراه شک و تردید در مورد شایستگی‌ها و ارزش کار او می‌باشد (۲۲). هدف اصلی در پژوهش حاضر تعیین رابطه گردش شغلی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان

افراد می‌شود، که خود از مهمترین اهداف راهبردی کشورهای توسعه یافته است. گردش شغلی، منجر به افزایش فرصت‌های یادگیری، و ایجاد فرصت‌های یادگیری از عوامل افزایش رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌شود (۱۵ و ۱۴). رضایت شغلی مرتبط با تعداد زیادی از متغیرها شامل: ساختار سازمانی، سلسله مراتب، بزرگی سازمان، اهمیت وظایف، هویت وظایف، خودمختاری و بازخورد می‌شود. عمل گردش شغلی حداقل به تنوع مهارت‌ها و هویت وظایف کمک می‌کند (۱۶). Huang در پژوهش خود که بر روی گردش شغلی از دیدگاه کارکنان در تایوان انجام داد، به این نتیجه رسید که گردش شغلی رابطه‌ی معنی‌دار و مستقیم با رضایت شغلی و آموزش کارکنان دارد (۱۷). همچنین عباسی و رسولی به نقل از Stevens و همکاران در پژوهشی که با عنوان "بررسی تأثیر گردش شغلی بر عملکرد ارائه شده با در نظر گرفتن تنوع مهارت و رضایت شغلی در میان کارکنان بانک کشاورزی در سال ۱۳۸۹" انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین گردش شغلی با عملکرد کارکنان رابطه‌ی معنی‌دار وجود ندارد، اگرچه میان گردش شغلی با رضایت شغلی رابطه‌ی مستقیم و معنی‌دار دیده می‌شود (۱۸). همچنین در پژوهشی که توسط غزنوی اسکویی جهت بررسی تأثیر جا به جایی بر نگرش‌های شغلی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) انجام شده است، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد جا به جایی‌ها در داخل سازمان به صورت ترفیع، گردش شغلی و انتقال باعث می‌شوند درجه مسئولیت، استقلال، سبک سرپرستی، همکاران و محیط شغلی کارکنان جا به جا شده، تغییر کنند. اگر این تغییرات متناسب با انتظارات افراد جا به جا شده باشند، جا به جایی‌ها منجر به افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌گردند. لذا سازمان‌ها

کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران است.

### روش بررسی

این مطالعه از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به صورت مقطعی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه به تعداد ۴۹۴ نفر تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای بود. ابتدا کارکنان دارای گردش شغلی که ۳۲۵ نفر بودند، مشخص شدند و از میان آنها به طور تصادفی پرسش‌نامه میان ۲۰۰ نفر توزیع شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته شامل ۱۶ مولفه گردش شغلی، ۱۴ مولفه فرسودگی شغلی و ۳۰ مولفه رضایت شغلی، استفاده شد. برای امتیازدهی به مولفه‌های پرسش‌نامه از طیف لیکرت استفاده شد. به این ترتیب که برای پاسخ‌های کاملاً موافقم امتیاز ۵، موافقم امتیاز ۴، نظری ندارم امتیاز ۳، مخالفم امتیاز ۲

### یافته‌ها

بیشتر (۷۲/۵٪) افراد مورد مطالعه زن و اکثر شرکت‌کنندگان (۶۸٪) متأهل بودند. سن ۶۹ نفر (۳۴/۵٪) از افراد بین ۲۶ تا ۳۰ سال و فقط ۸ نفر (۴٪) از افراد بین ۲۰ تا ۲۵ سال داشتند.

و کاملاً مخالفم امتیاز ۱ در نظر گرفته شد. برای سنجش پایایی درونی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه سوالات ۰/۸۳، برای سوالات گردش شغلی ۰/۸۸، فرسایش شغلی ۰/۸۹ و رضایت شغلی ۰/۹۳ به دست آمد که رضایت‌بخش بود. جهت تعیین روایی پرسش‌نامه از روش قضاوت خبرگان (نظرات استادان و صاحب‌نظران رشته مدیریت) استفاده شد که به تایید رسید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد، و در تحلیل استنباطی با توجه به آزمون نرمالیتی کلموگروف-اسمیرنوف، متغیر گردش شغلی نرمال ( $P\text{-value} < 0/001$ ) و متغیرهای فرسودگی شغلی و رضایت شغلی غیرنرمال بودند ( $P\text{-value} > 0/05$ ). در نتیجه، برای تعیین رابطه بین گردش شغلی با فرسودگی شغلی و رضایت شغلی از آزمون ناپارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. کلیه اطلاعات با استفاده از رایانه و از طریق نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۱۸ و EXCEL مورد تحلیل قرار گرفت.

بیشترین (۳۰/۵٪) سابقه کاری مربوط به بازه ۵ تا ۱۰ سال، و کمترین (۲٪) مربوط به بیش از ۲۸ سال بود. اکثر (۴۰/۹٪) شرکت‌کنندگان در این مطالعه دارای مدرک کارشناسی بودند.

### جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد پژوهش در افراد مورد مطالعه

متغیر	گردش شغلی		فرسودگی شغلی		رضایت شغلی		
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
جنس	زن	۳/۲۴	۰/۰۶	۲/۱۶	۰/۰۵	۳/۰۴	۰/۰۶
مرد	۳/۴۵	۰/۰۸	۲/۱۸	۰/۰۸	۳/۰۴	۰/۰۷	

۰/۰۷	۲/۹۵	۰/۰۸	۲/۲۰	۰/۱۰	۳/۰۴	مجرد	وضعیت تاهل
۰/۰۶	۳/۰۷	۰/۰۵	۲/۱۵	۰/۰۶	۳/۴۱	متاهل	
۰/۵۱	۳/۹۸	۰/۳۴	۲/۲۵	۰/۲۱	۳/۹۱	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	سن
۰/۰۸	۲/۹۷	۰/۰۸	۲/۲۲	۰/۰۸	۳/۱۴	بین ۲۶ تا ۳۰ سال	
۰/۰۸	۲/۹۰	۰/۰۸	۲/۱۷	۰/۰۸	۳/۴۸	بین ۳۱ تا ۳۵ سال	
۰/۰۸	۲/۷۸	۰/۱۰	۲/۴۳	۰/۰۵	۳/۱۰	بین ۳۶ تا ۴۰ سال	
۰/۱۰	۳/۳۰	۰/۱۱	۱/۹۱	۰/۱۷	۳/۳۱	بین ۴۱ تا ۴۵ سال	
۰/۱۳	۳/۱۵	۰/۱۶	۲/۱۱	۰/۲۶	۳/۲۵	بیش از ۴۵ سال	
۰/۱۱	۳/۱۳	۰/۰۹	۲/۱۶	۰/۰۸	۳/۲۷	کمتر از ۵ سال	سابقه کاری
۰/۰۸	۲/۹۰	۰/۰۶	۲/۲۴	۰/۰۹	۳/۳۷	بین ۵ تا ۱۰ سال	
۰/۰۹	۳/۰۱	۰/۱۲	۲/۰۵	۰/۱۰	۳/۱۷	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۰/۱۲	۲/۹۹	۰/۱۷	۱/۹۶	۰/۱۶	۳/۶۹	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۰/۱۳	۳/۳۴	۰/۱۴	۲/۰۸	۰/۲۵	۳/۰۵	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	
۰/۲۰	۳/۱۰	۰/۲۶	۲/۶۹	۰/۱۳	۳/۹۲	بین ۲۵ تا ۲۸ سال	
۰/۱۱	۲/۷۳	۰/۳۵	۲/۶۷	۰/۱۴	۲/۶۷	بیش از ۲۸ سال	
۰/۰۸	۳/۲۲	۰/۱۰	۲/۱۰	۰/۱۹	۳/۰۸	کمتر از دیپلم و دیپلم	تحصیلات
۰/۱۳	۲/۴۴	۰/۲۶	۲/۵۳	۰/۲۵	۲/۱۸	کاردانی	
۰/۰۷	۳/۰۸	۰/۰۷	۲/۰۶	۰/۰۵	۳/۵۱	کارشناسی	
۰/۰۹	۲/۹۸	۰/۰۸	۲/۲۶	۰/۰۷	۳/۳۰	کارشناسی ارشد	
۰	۳/۶۰	۰	۲	۰	۳/۵۷	دکتری و بالاتر	

بود. در نمونه‌ی مورد پژوهش، فقط دو نفر با مدرک دکتری وجود داشت؛ به همین دلیل انحراف معیار متغیر گردش شغلی، فرسودگی شغلی و رضایت‌مندی برای متغیر تحصیلات دکتری و بالاتر برابر با صفر بود. رضایت شغلی بین افراد متاهل (۳/۰۷) بیش از میانگین این متغیر در افراد مجرد (۲/۹۵) بود و نیز میانگین رضایت شغلی در افراد با دامنه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال (۳/۹۸) نسبت به سایر سنین بیشتر بود. ذکر این موارد فقط جهت مقایسه شهودی می‌باشد و بررسی همبستگی میان عوامل دموگرافیک و متغیرهای مورد پژوهش، مورد نظر نبوده است.

با توجه به جدول ۱، میانگین گردش شغلی (۳/۴۵) و فرسودگی شغلی (۲/۱۸) بین مردان در نمونه مورد پژوهش، بیش از میانگین گردش شغلی (۳/۲۴) و فرسودگی شغلی (۲/۱۶) در بین زنان بود. در افراد مجرد، میانگین گردش شغلی، کمتر از افراد متاهل بود، اما میانگین فرسودگی شغلی در افراد مجرد بیش از میانگین فرسودگی شغلی افراد متاهل مشاهده شد. میانگین گردش شغلی در افراد با دامنه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال (۳/۹۱) و سابقه کاری بین ۲۵ تا ۲۸ سال (۳/۹۲) بیش از میانگین گردش شغلی در سایر سنین و سوابق کاری وجود داشت، و بیشتر میانگین فرسودگی شغلی مربوط به افراد در دامنه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال (۲/۴۳)

**جدول ۲: توزیع ضریب همبستگی اسپیرمن بین گردش شغلی و فرسایش شغلی**

فرسودگی شغلی		
P-value	مقدار ضریب همبستگی <sup>®</sup>	متغیر
۰/۰۰۴*	-۰/۲۰۳	گردش شغلی

\* معنی داری در سطح ۰/۰۵

همبستگی اسپیرمن در رابطه بین گردش شغلی و فرسودگی شغلی است که نشان‌دهنده‌ی ارتباط معکوس بین این دو متغیر می‌باشد؛ بدین معنی که با افزایش گردش شغلی بین افراد مورد مطالعه فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد و بالعکس.

جدول ۲ نشان می‌دهد که با توجه به مقدار P مقدار به دست آمده برای ارتباط گردش شغلی و فرسودگی شغلی (P-value=۰/۰۰۴)، ارتباط بین این دو متغیر در بین افراد مورد مطالعه از لحاظ آماری معنی‌دار است. در این مطالعه، علامت منفی برآورد ضریب

**جدول ۳: توزیع ضریب همبستگی اسپیرمن بین گردش شغلی و رضایت شغلی**

رضایت شغلی		
p-value	مقدار ضریب همبستگی <sup>(۲)</sup>	متغیر
۰/۰۰۱*	۰/۲۴۱	گردش شغلی

\* معنی داری در سطح ۰/۰۵

جایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه‌های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می‌پذیرد. این تکنیک، چنانکه با مدیریت صحیح صورت پذیرد، می‌تواند در افزایش رضایت کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی آن‌ها موثر باشد.

در این پژوهش به بررسی رابطه‌ی میان گردش شغلی با فرسودگی شغلی و رضایت شغلی پرداخته شد که نتایج به دست آمده وجود رابطه معنی‌دار میان متغیرهای مورد بررسی را نشان داد. از سوی دیگر، نتایج بسیاری از مطالعات داخل و خارج از کشور تا حدودی همسو با نتایج پژوهش حاضر است. به عنوان نمونه، Hacman & Oldaham طی پژوهشی دریافتند هر چه کارکنان از نظر ویژگی‌های شغلی (تنوع

در جدول ۳ با توجه به مقدار P مقدار به دست آمده برای ارتباط گردش شغلی و رضایت شغلی (P-value=۰/۰۰۱) مشخص شد که ارتباط بین این دو متغیر در بین افراد مورد مطالعه از لحاظ آماری معنی‌دار است. علامت مثبت برآورد ضریب همبستگی اسپیرمن، نشان‌دهنده‌ی ارتباط مستقیم بین متغیر گردش شغلی و رضایت شغلی است؛ بدین معنی که با افزایش گردش شغلی بین افراد مورد مطالعه رضایت شغلی نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

**بحث**

گردش شغلی از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است که موضوع آن با جا به

مهارت، ماهیت وظیفه، اهمیت وظیفه، آزادی عمل در کار، و بازخورد شغل) سطح بالایی داشته باشند، رضایت شغلی و عملکردشان افزایش و جا به جایی و غیبت از محیط کار در آن‌ها کاهش می‌یابد(۲۳).

Demeruti و همکاران دریافتند که برخی از منابع شغلی و شخصی در محیط کار موجب ایجاد رضایت شغلی در کارکنان می‌گردند و متعاقباً رضایت شغلی نیز به پیامدهای مثبت در محیط کار منجر می‌شود. حمایت همکاران و سرپرستاران، بازخورد از عملکرد، گردش شغلی، استقلال، و فرصت‌های یادگیری از جمله این منابع هستند که رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهند(۲۴) که با نتایج مطالعه حاضر هم‌خوانی دارد. اگرچه در پژوهش حاضر وجود رابطه معنی‌دار و مستقیم میان متغیر گردش شغلی با رضایت شغلی با نتایج پژوهش‌های Huang(۱۷) و Stevens و همکاران(۱۸) و Arya و Mittendorf(۲۵) نیز تطابق دارد. Bahadury و Rdoivilsky عنوان کردند که گردش شغلی سبب افزایش رضایت شغلی شده است که با رابطه‌ی مستقیم گردش شغلی با رضایت شغلی در پژوهش حاضر، متناسب می‌باشد(۲۶). علاوه بر این، در پژوهش حاضر مشخص شد که میان متغیر گردش شغلی با فرسودگی شغلی، رابطه‌ی معکوس و معنی‌دار وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های رسولی سراوانی و عباسی تطابق دارد(۲۷). بنابراین انتظار می‌رود با تقویت گردش شغلی میزان فرسودگی شغلی کاهش یابد.

## نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد میان گردش شغلی با رضایت شغلی رابطه مستقیم وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد دانشگاه با

غنی‌سازی شغلی از طریق تنوع بخشیدن به فعالیت‌های کارکنان، و گردش کارکنان در میان مشاغل مختلف، رضایت شغلی بیشتری را در کارکنان فراهم آورند. گردش شغلی به عنوان یک سیاست اثربخش برای توسعه افق روشن در کارکنان و قدرت‌دادن به آنها در نظر گرفته می‌شود. همچنین نتایج به دست آمده مشخص کرد میان گردش شغلی با فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد دانشگاه با غنی‌سازی شغلی از طریق تنوع بخشیدن به مهارت‌های کارکنان، خواستن کار مشخص از کارکنان و القای این موضوع به کارکنان که کار آنها در زندگی دیگران با اهمیت و اثربخش است و دادن استقلال در تصمیم‌گیری به کارکنان و در نهایت، دادن اطلاعات به آن‌ها در مورد اثربخشی شغلی، فرسودگی شغلی را کاهش دهند. مدیران ارشد، نیازمند فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای افزودن رضامندی شغلی و انگیزش و کاهش غیبت و ترک خدمت، تشویق گرایش به مشارکت و یادگیری، و در نهایت تعهد برای تحقق اهدافی مانند فراهم‌آوردن فرصت برای تیم‌های کاری و کمک به بهبود بهره‌وری سازمان می‌باشند. بنابراین، سیستم‌های انگیزشی مناسب باید برای اجرای خط مشی گردش شغلی تعیین شوند، و فرایندهای پرداخت در یک سیستم انگیزشی باید بر مبنای عملکرد و یادگیری تنوع مهارت‌های گوناگون باشد. گردش شغلی از طریق افزایش رضامندی و انگیزه‌ی کارکنان می‌تواند بر سطح عملکرد کارکنان اثر گذار باشد. بر این اساس، مدیران باید محیطی را فراهم کنند که منجر به تبادل دانش در چارچوب سازمانی و بالابردن روحیه‌ی کارکنان برای انجام فعالیت گروهی شود.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، جناب آقای دکتر علیرضا نمازی و کلیه همکاران معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، تشکر می‌نماییم.

## منابع

1. Origo F & Pagani L. Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from Europe. *International Journal of Manpower* 2008; 29(6): 539-66.
2. Aryanezhad MB, Kheirkhah AS, Deljoo V & Mirzapour Al-ehashem SMJ . Designing safe job rotation schedules based upon workers' skills 2009. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 2009; 41(1): 193-9.
3. Kaymaz K. The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *International Journal of Economics and Business Research* 2010; 1(3): 69.
4. Lambert EG, Hogan NL, Jiang SH, Benjamin B, Morris A, Laux JM, et al. The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice* 2010; 38(1): 7-16.
5. Jorgensen M, Davis K, Kotowski S, Aedla P & Dunning K. Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. *Ergonomics* 2005; 48(15): 1721-33.
6. Demerouti E & Cropanzano R. Work engagement: A handbook of essential theory and research. Chapter: From thought to action: Employee work engagement and job performance. New York: Psychology Press; 2010: 147-63.
7. Bakker AB & Schaufeli WB. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 2008; 29(2): 147-54.
8. Hargreaves A. Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education* 2005; 21(8): 967-83.
9. Coomber B & Barriball KL. Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies* 2007; 44(2): 297-314.
10. Azizi N, Zolfaghari S & Liang M. Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal of Production Economics* 2010; 123(1): 69-85.
11. Tharmmaphronphilas W & Norman BA. A methodology to create robust job rotation schedules. *Annals of Operations Research* 2007; 155(1): 339-60.
12. Seçkiner SU & Kurt M. Ant colony optimization for the job rotation scheduling problem. *Applied Mathematics and Computation* 2008; 201(1-2): 149-60.



13. Jordan S & Brauner E. Job rotation in anaesthesiological care: Impacts on knowledge and learning. *Pflege* 2008; 21(2): 114-24.
14. Hair Awang A, Ismail R & Mohd Noor Z. Training impact on employee's job performance: A self-evaluation. *Ekonomika Istrazivanja* 2010; 23(4): 78-90.
15. Wells R, McFall K & Dickerson CR. Task selection for increased mechanical exposure variation: Relevance to job rotation. *Ergonomics* 2010; 53(3): 314-23.
16. Raina SM & Dickerson CR. The influence of job rotation and task order on muscle fatigue: A deltoid example. *Work* 2009; 34(2): 205-13.
17. Huang HJ. Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management* 1999; 7(1): 75-85.
18. Stevens MJ, Campion MA & Cheraskin L. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *The Academy of Management Journal* 1994; 37(6): 1518-42.
19. Ghaznavi Oskui A. Effect of long-term training increases staff efficiency [Thesis in Persian]. Tehran: Tarbiat Modarres University; 2000.
20. Ho WH, Chang CS, Shih YL & Liang RD. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research* 2009; 9(1): 8.
21. Burke RJ & El-Kot G. Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of Economics and Management Studies* 2010; 1(1): 42-60.
22. Couser GP. Challenges and opportunities for preventing depression in the workplace: A review of the evidence supporting workplace factors and interventions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2008; 50(4): 411-27.
23. Hacman JR & Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of theory. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance* 1976; 16(2): 250-79.
24. Demerouti E, Bakker AB, de Jonge J, Janssen PP & Schaufeli WB. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 2001; 27(4): 279-86.
25. Arya A & Mittendorf B. Using job rotation to extract employee information. *The Journal of Law, Economics, and Organization* 2004; 20(2): 400-14.
26. Bahadury J & Radovitsky Z. Job rotation using the multi-period assignment model. *International Journal of Production Research* 2006; 44(20): 4431-44.
27. Rasouli Saravani S & Abbasi B. Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Technical Gazette* 2013; 20(3): 473-8.

# Relationship Between Job Rotation, Job Satisfaction And Job Burnout: Evidences From Deputy Of Management Development And Resource Planning Staffs Affiliated To Tehran University Of Medical Sciences

Khosravi Shima<sup>1</sup> (MSc.) - Ghazanfari Fatemeh<sup>2</sup> (MSc.)

1 Master of Science in Public Management, Organizational Development and Human Capital Management Department, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2 Master of Science in Health Care Management, Organizational Development and Human Capital Management Department, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

## Abstract

Received : Oct 2015  
Accepted : Jan 2016

**Background and Aim:** Job rotation is one of the management policies in human resource management. If these policies are done with proper planning, they can impress job satisfaction and job burnout of the employees. Present survey has been conducted in order to find relationship between job rotation with job satisfaction and job burnout.

**Materials and Methods:** A descriptive analytical methodology was used in 2013. The statistical community included all personnel with job rotation at the deputy of development in Tehran University of Medical Sciences (n=200). A researcher-constructed questionnaire was used to collect data. The data was analyzed by SPSS.

**Results:** The mean job rotation and job burnout among men were more than women. A direct and significant relationship exists between job rotation and job burnout among the women. Job rotation and job burnout were inversely and significantly correlated.

**Conclusion:** Job rotation can have influence on increasing employees' incentives and satisfactions and reduce Job burnout. Thus, the managers need to create an environment which contributes to knowledge transactions within an organizational framework together with promotion of encouraging their mentalities and with designing a good incentive system for teamwork, through the movement of workers in different occupations.

**Key words:** Job Rotation, Job Satisfaction, Job Burnout, Staffs, Tehran University of Medical Sciences

\* Corresponding Author:  
Ghazanfari F  
maha5065@yahoo.com