



## تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان (موردپژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران)

نجلا حریری | شکوفه اعتمادی

### چکیده

**هدف:** تعیین میزان تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان از دیدگاه کتابداران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی است.

روش/رویکرد پژوهش: پیمایشی تحلیلی است و با استفاده از ابزار پرسشنامه پژوهشگر ساخته، نظر ۱۹۶ نفر از کتابداران شاغل در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران درباره نقش گردش شغلی بر بهره‌وری، با توجه به چهار جنبه بهره‌وری (فردی، سازمانی و سیستمی، مدیریت، و روش‌های کار) سنجیده شده است.

یافته‌ها: گردش شغلی در ارتقای مهارت‌های کارکنان، اشتراک دانش، پویایی در کتابخانه، حمایت و کمک مدیران به کارکنان و تشویق آنها، تحمل مسائل و مشکلات، دستیابی به شیوه‌های نوین، افزایش تنوع در کار، و غلبه بر خستگی و کسالت تأثیر مثبتی دارد.

نتیجه‌گیری: گردش شغلی میزان بهره‌وری را افزایش می‌دهد و فرصتی برای بهبود عملکرد در سازمان است.

### کلیدواژه‌ها

بهره‌وری، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، کتابداران، گردش شغلی

## تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان (موردپژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران)

نجلا حریری<sup>۱</sup>

شکوفه اعتمادی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۷/۲۶

### مقدمه

نیروی انسانی، از جمله سرمایه‌های سازمان‌ها برای تحقق اهداف آنهاست و نیروی محرکه سایر امکانات و دارایی‌های سازمان به‌شمار می‌آید و از این لحاظ دارای اهمیت ویژه‌ای است. برخورداری نیروی انسانی از انگیزه کافی در ارائه خدمات بهینه، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. اگر منابع انسانی انگیزش کافی داشته باشند استعداد و مهارت خود را در خدمت به سازمان به‌کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت درمی‌آورند. نیروی انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است، بلکه عاملی است که در صورت مدیریت صحیح به‌طور مرتب در حال خودافزایی و ارتقای توانمندی خواهد بود (ارغوان، ۱۳۸۸). نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل برای استفاده از سایر عوامل به‌شمار می‌آید. نقش نیروی انسانی در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان، یکه‌تاز صحنه کار و عرصه خدمات است. حال اگر این انسان، با انگیزه، توانمند، و بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به‌شیوه‌ای مطلوب به‌کار گیرد و بهره‌وری را محقق سازد (نظری، ۱۳۸۸).

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگونی چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی، و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و بهبود آن به‌ویژه در یک

۱. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
nadjlahariri@gmail.com  
۲. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران  
shokofeh.etemady@yahoo.com

محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر بگذارند. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در این میان، نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (استادزاده، ۱۳۸۷). نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در شغل‌هایی که بیشترین سازگاری را با آنان دارند نمایان سازند. متأسفانه معمولاً این سازگاری به‌وقوع نمی‌پیوندد. بررسی سیر تکامل نظریه‌های مدیریتی بیانگر آن است که اگرچه تخصص‌گرایی موجب افزایش کارایی، دانش، و مهارت کارکنان و نیز صرفه‌جویی در وقت و هزینه و حذف سرمایه‌گذاری‌های مکرر به‌منظور تأمین اشتغال و تسهیل در کنترل وظایف و مسئولیت‌ها می‌شود، یکنواختی کار می‌تواند خستگی و بی‌حوصلگی و دلزدگی را به‌دنبال داشته باشد. در چنین شرایطی، کارکنان ناگزیرند از راه‌های دیگری جذابیت را در زندگی شغلی خود به‌دست آورند، در نتیجه کارایی سازمان کاهش می‌یابد. از این‌رو، در جوامع صنعتی و پیشرفته توجه صرف به تخصص‌گرایی مورد تردید قرار گرفته است و مدیران سازمان‌های نوین با به‌کارگیری نظریه تنوع‌گرایی یا گردش شغلی تلاش می‌کنند بر مشکلات ناشی از تخصص‌گرایی فائق آیند و از یکنواختی شغلی کارکنان بکاهند. این امر سبب ایجاد روحیه مطلوب در انجام کارها می‌شود (رشیدی، اصیلی، و فرهادی، ۱۳۸۰). گردش شغلی روند نظام‌مندی است که براساس آن، کارکنان از یک شغل به شغل دیگر جابه‌جا می‌شوند (مالینسکی، ۲۰۰۲).

آنچه که امروز در کشورهای پیشرفته به‌عنوان عامل پیشرفت محسوب می‌شود، چیزی جز افزایش بهره‌وری نیست. کتابخانه‌ها نیز به‌عنوان سازمان‌هایی تأثیرگذار در توسعه علمی و فرهنگی کشور نیازمند تمهیداتی برای افزایش بهره‌وری هستند. از آنجا که گردش شغلی به‌عنوان یکی از روش‌های طراحی شغلی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی به‌کار گرفته می‌شود، یافته‌های حاصل از مطالعه تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری از نظر کارکنان، می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های مربوط به طراحی شغلی در این سازمان اثربخش باشد. از این‌رو، در پژوهش حاضر تلاش می‌شود میزان تأثیر گردش شغلی را بر حسب مؤلفه‌های فردی، سازمانی و سیستمی، مدیریتی، و روش‌های کار از دیدگاه کتابداران سازمان اسناد و کتابخانه ملی بررسی کند و در ادامه، دو فرضیه را به آزمایش بگذارد:

۱. تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر حسب ابعاد بهره‌وری مثبت است.
۲. تفاوت میان دیدگاه کارکنانی که گردش شغلی داشته‌اند با سایر کارکنان در مورد تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری، معنادار است.

در زمینه گردش شغلی و رابطه آن با برخی متغیرهای شغلی پژوهش‌هایی انجام شده است، از جمله در ایران متقی (۱۳۷۷) با بررسی تأثیر گردش شغلی بر عملکرد کارکنان بانک‌های کشاورزی شهر کرمان مشخص کرد، گردش شغلی بر افزایش انگیزه، کاهش

خستگی، مهارت‌های شغلی، و بهبود عملکرد تأثیر مثبت داشته است. امیرخانی (۱۳۸۰) در پژوهش خود، رابطه گردش شغلی با اخلاقیات و مسئولیت را تأیید و رابطه گردش شغلی با روحیه، تلاش، علاقه، و اشتیاق به کار کارکنان را رد کرد و نیز نشان داد کارکنان از گردش شغلی رضایت ندارند و نتیجه گرفت، احتمالاً سازمان به جای استفاده از گردش شغلی برای رشد و ارتقای کارکنان و انگیزش آنها، اهداف خود از جمله رسیدن به رکوردهای مشخص کاری یا تنبیه کارکنان را در نظر دارد و کارکنان با تصور اینکه انجام این کار فقط به نفع سازمان است و منافع آنها ضایع می‌شود در مقابل آن مقاومت می‌کنند. علمدار (۱۳۸۰) تأثیر مثبت جابه‌جایی را بر افزایش مهارت و رضایت‌مندی شغلی کارکنان و کاهش فساد اداری در گمرک شهید رجایی بندرعباس تأیید کرد و پیشنهاد داد، بهتر است اشتغال کارکنان در شغل جدید، بلندمدت و بیش از شش ماه باشد. یافته‌های پژوهش ویزشفر (۱۳۸۱) نشان داد گردش شغلی موجب رضایت شغلی کارکنان گمرک جمهوری اسلامی ایران شده است. بذرافشان (۱۳۸۵) نیز نشان داد میان گردش شغلی و بهره‌وری کارکنان گمرک مهرآباد فرودگاه امام خمینی (ره) رابطه معناداری وجود دارد و رابطه گردش شغلی با مؤلفه‌های بهبود مهارت و رضایت‌مندی، مثبت، و با مؤلفه‌های تعهد و مسئولیت‌پذیری و اخلاقیات، منفی است. نصیری‌پور، رئیس‌ی، و دلپسند (۱۳۸۷) در بررسی تأثیر گردش شغلی بر عملکرد پرستاران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی نتیجه گرفتند، گردش شغلی به شیوه موجود موجب بهبود عملکرد پرستاران نشده و بر مؤلفه‌های عملکرد از جمله عوامل عملکردی، رفتار اخلاقی، و رفتار شغلی تأثیری نداشته است؛ حال آنکه در پژوهش رمزگویان، عالیخانی، و شادفر (۱۳۸۹) در شعب بانک ملت تهران مشخص شد که میان گردش شغلی و رضایت کارکنان، کیفیت کار مدیران، کار گروهی مدیران، رضایت مشتریان، و نوآوری در کار، رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

در خارج از ایران، اولارنسولا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در بررسی تأثیر گردش شغلی بر کتابداران دانشگاه ایلورین<sup>۲</sup> نشان داد، واکنش به گردش شغلی در برخی کتابداران مثبت و در برخی دیگر، منفی است. بازخورد منفی به زمان صرف‌شده برای یادگیری شغل جدید و ترس از انتقال به واحد جدید مربوط می‌شود. در واکنش مثبت، پاسخ‌دهندگان عموماً اظهار نظر کردند که گردش شغلی در کتابخانه مطلوب است و بر کسالت و روزمرگی و خستگی در کار غلبه می‌کند. به این ترتیب، کارکنان قادرند مهارت‌های زیادی به دست آورند و برنامه‌ریزی، دقت در اجرای صحیح، و جابه‌جایی مناسب کارکنان منجر به افزایش کارایی می‌شود. مالینسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) با مطالعه گردش شغلی در کتابخانه دانشگاه ریرسون<sup>۴</sup> نتیجه گرفت، جابه‌جایی در شغل جدید می‌تواند برای کتابداران نتایجی مانند ایجاد انگیزه، بهبود کیفیت خدمات، نوآوری در کار، آموزش‌های عرضی، و تسهیل در کارهای دشوار داشته باشد.

1. Olorunsola
2. Ilorin
3. Malinski
4. Ryerson

پژوهش آدومی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز نشان داد، گردش شغلی فرصتی برای یادگیری مهارت‌های جدید به‌ویژه در کارهای شیفتی و نوبتی است؛ سبب روزآمد نگه داشتن مهارت‌ها و تجربه‌ها، آشنایی با عملکرد و خدمات بخش‌های مختلف کتابخانه، و یادگیری و افزایش اطلاعات می‌شود؛ موجب غلبه بر کسالت و یکنواختی کار، کسب تجربه‌های جدید، و اختصاص زمان به آموزش‌های مورد نیاز و جدید است؛ و منجر به بهره‌وری کارکنان در سازمان می‌شود. وی در نهایت بیان می‌کند، حاصل جابه‌جا نشدن کارکنان به‌مدت طولانی، سرخورده‌گی و کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی است و از گردش شغلی به‌عنوان یک وسیله مدیریتی قابل قبول در جهت پیشرفت سازمان یاد می‌کند. برخی پژوهشگران اثر الگوی گردش شغلی بر عملکرد سازمانی را نشان داده‌اند و افزایش انگیزه و یادگیری و بالا رفتن سطح کارایی کارکنان را از آثار مثبت گردش شغلی دانسته‌اند. نتایج پژوهش ایرنی و مارتینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) حاکی از آن است که گردش شغلی در کتابخانه دانشگاه کاردیف<sup>۳</sup> منجر به افزایش انگیزه، اعتماد به‌نفس، و بهبود مهارت‌های فنی می‌شود و گردش شغلی ابزار مثبت و قدرتمندی برای رشد و توسعه کارکنان است.

نگاهی به مطالعات مربوط به گردش شغلی که به بخشی از آنها اشاره شد مبین آن است که باوجود اهمیت مقوله گردش شغلی در کتابخانه‌ها در پژوهش‌های خارجی، در ایران پژوهشی در زمینه گردش شغلی در کتابخانه‌ها انجام نشده است. همچنین در مطالعات خارج از ایران، نقش گردش شغلی در بهره‌وری تأیید شده است. از این رو، جای پژوهشی که به مطالعه تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری از نظر کارکنان کتابخانه‌ها در ایران بپردازد احساس می‌شود.

## روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کاربردی و به‌روش پیمایشی تحلیلی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنانی است که با دارا بودن حداقل مدرک دیپلم به امور مربوط به کتابداری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران اشتغال دارند. از تعداد ۶۱۹ نفر از کارکنان مذکور، نمونه‌ای تصادفی به تعداد ۲۳۴ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه پژوهشگرساخته است که بخش اول آن به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه می‌پردازد و در بخش دوم، بر مبنای مدل پروکوپنکو<sup>۴</sup> (خاکی، ۱۳۸۸) با استفاده از ۴۰ سؤال، نقش گردش شغلی با توجه به چهار جنبه بهره‌وری (فردی، سازمانی و سیستمی، مدیریت، و روش‌های کار) در طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است. پاسخ‌های درجه‌بندی‌شده براساس طیف لیکرت، میزان تأثیر را از بسیار کم تا بسیار زیاد در ۵ رتبه با ارزش‌های عددی ۱ تا ۵ نشان می‌دهد. در این پرسشنامه در مورد هر سؤال، سه جنبه از

1. Adomi
2. Earney & Martins
3. Cardiff
4. Prokopenko

تأثیر (مثبت، منفی، و بدون تأثیر یا خنثی) مورد سنجش قرار گرفته است. برای افزایش اعتبار پرسشنامه تلاش شد، با طرح سؤال‌های ساده و روشن و نیز بررسی مکرر آنها توسط صاحب‌نظران حوزه کتابداری و مدیریت، تغییرات لازم در آنها داده شود؛ در نهایت، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه تأیید شد. برای تعیین پایایی با انجام یک پیش‌آزمون میان ۳۰ نفر از جامعه آماری، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و آلفای ۰/۹ به دست آمد که نشانگر پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نسخه ۱۶ نرم‌افزار SPSS انجام شد. آزمون آماری مورد استفاده، آزمون t است. لازم به اشاره است که در تحلیل داده‌ها در صورتی که پاسخ‌دهندگان از بین سه گزینه، تأثیر مثبت را انتخاب کرده بودند، طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای یعنی اعداد ۱ تا ۵ طیف میزان تأثیر، به صورت مثبت در نظر گرفته شد و برعکس با انتخاب گزینه تأثیر منفی، اعداد طیف لیکرت به صورت منفی منظور گردید. در صورت انتخاب گزینه بی تأثیر با توجه به علامت‌گذاری نشدن طیف لیکرت، به تبع نمره‌ای در تحلیل منظور نگردید. در نهایت، میانگین تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری در مورد تک‌تک سؤال‌ها با در نظر گرفتن نمرات مثبت و منفی محاسبه شد. به این ترتیب، در صورت مثبت بودن میانگین حاصل، تأثیر گردش شغلی مثبت و در صورت منفی بودن میانگین حاصل، این تأثیر، منفی است.

### یافته‌ها

از ۲۳۴ نفر نمونه جامعه مورد پژوهش، ۱۹۶ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند و نرخ پاسخگویی ۸۰ درصد است. تحلیل داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که بیشترین درصد نمونه مورد بررسی (۷۷ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند. اندکی بیش از نیمی از کتابداران (۵۳/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی هستند و بیشترین آنها (۴۷/۴ درصد) در گروه سنی ۳۱-۴۰ سال قرار دارند. سابقه کار ۴۱/۱ درصد کتابداران از ۱-۱۰ سال و رشته تحصیلی ۵۴/۶ درصد از آنها کتابداری و اطلاع‌رسانی است. از میان نمونه مورد مطالعه، ۷۰/۹ درصد تجربه گردش شغلی در کتابخانه را داشته‌اند. به منظور تعیین میزان تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های فردی از دیدگاه کتابداران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جدول ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی و شاخص‌های آماری تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر مبنای مؤلفه‌های فردی (کارکنان)

انحراف معیار	میانگین	بدون تأثیر		منفی		مثبت		تأثیر مؤلفه‌ها	ردیف
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱/۹۷	۲/۹۵	۱/۲	۴	۷/۸	۱۵	۹۰/۱	۱۷۳	کسب تجربه‌های جدید	۱
۳/۰۴	۲/۸۳	۷/۳	۱۴	۷/۹	۱۵	۸۴/۸	۱۶۲	به‌کارگیری خلاقیت در استفاده از روش‌های جدید	۲
۱/۹۰	۲/۸۰	۳/۶	۷	۸/۳	۱۶	۸۸/۱	۱۷۰	آموزش کارکنان	۳
۲/۰۷	۲/۶۶	۲/۲	۶	۹/۱	۱۷	۷/۸۷	۱۶۴	ارتقاء سطح دانش فنی و تخصصی در محل خدمت	۴
۲/۱۴	۲/۵۱	۳/۶	۷	۱۰/۳	۲۰	۸۶/۱	۱۶۷	شناخت کارکنان از شغل	۵
۲/۱۹	۲/۴۴	۴/۷	۹	۱۰/۴	۲۰	۸۴/۹	۱۶۳	ارتقای سطح مهارت	۶
۲/۱۴	۲/۳۳	۹/۴	۱۷	۱۳	۲۵	۷۷/۶	۱۴۹	ارتباط کاری با کارکنان	۷
۲/۹۷	۲/۳۲	۷/۴	۱۴	۷/۹	۱۵	۸۴/۷	۱۶۱	ارائه راه‌کارهای جدید	۸
۲/۱۶	۲/۲۳	۱۱/۲	۲۱	۱۳/۳	۲۵	۷۵/۵	۱۴۲	ارائه خدمات بهتر	۹
۲/۳۵	۲/۲۳	۶/۸	۱۳	۱۵/۵	۳۰	۷۷/۷	۱۵۰	نگرش کارکنان بر نحوه عملکرد خود	۱۰
۲/۳۷	۲/۲۰	۷/۴	۱۴	۱۵/۳	۲۹	۷۷/۴	۱۴۷	میل به کار در کارکنان	۱۱
۲/۳۵	۲/۱۴	۱۱	۲۱	۱۴/۱	۲۷	۷۴/۹	۱۴۳	افزایش انگیزه کارکنان	۱۲
۲/۳۴	۲/۰۹	۳	۲۷	۱۳/۴	۲۴	۷۳/۶	۱۴۲	اعتماد به‌نفس	۱۳
۲/۵۲	۱/۶۶	۱۴/۷	۲۸	۱۸/۳	۳۵	۶۷	۱۲۸	رضایت شغلی کارکنان	۱۴
۲/۵۶	۰/۹۷	۱۸/۶	۳۶	۲۷/۳	۵۳	۵۴/۱	۱۰۵	امنیت در شغل	۱۵

بر پایه داده‌ها، تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری از نظر مؤلفه‌های فردی (کارکنان) در همه مؤلفه‌ها مثبت است و بیشترین تأثیر به ترتیب در کسب تجربه‌های جدید با میانگین ۲/۹۵، خلاقیت کارکنان در استفاده از روش‌های جدید با میانگین ۲/۷۳، و آموزش کارکنان با میانگین ۲/۷۰ است. کمترین تأثیر نیز به ترتیب بر امنیت در شغل با میانگین ۰/۹۷، رضایت شغلی کارکنان با میانگین ۱/۶۶، و اعتماد به نفس با میانگین ۲/۰۹ است. میزان تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های سازمانی و سیستمی در جدول ۲ نمایان شده است.

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد، در مؤلفه سازمان و سیستم بیشترین تأثیرپذیری به ترتیب، اشتراک دانش در سازمان با میانگین ۲/۶۳، رعایت سلسله مراتب سازمانی با میانگین ۲/۳۸، و پویایی در کتابخانه با میانگین ۲/۲۸ است. کمترین تأثیر نیز به ترتیب، در آزادی عمل و استقلال کاری در کتابخانه با میانگین ۱/۰۰، میزان خطرپذیری در انجام امور کتابخانه با میانگین ۱/۳۷، و تخصص‌گرایی در کتابخانه با میانگین ۱/۵۰ است. جدول ۳ مربوط به میزان تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های مدیریتی است.

بر پایه داده‌ها، در بررسی تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های مدیریتی، بیشترین تأثیر مربوط به حمایت مدیران از زیردستان و تشویق آنها در انجام امور با میانگین ۲/۲۶ و کمترین آنها مربوط به تأثیر بر آگاهی از وظایف گروهی با میانگین ۱/۸۵ است. داده‌های مربوط به تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های روش‌های کار در جدول ۴ آمده است.

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد در بررسی تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های روش‌های کار، بیشترین تأثیر در دستیابی به شیوه‌های نوین با میانگین ۲/۴۱ و افزایش تنوع در کار با میانگین ۲/۳۵ است. کمترین تأثیر نیز به کارگیری فناوری با میانگین ۱/۴۰ است. جدول ۵ و ۶ مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش است که با استفاده از آزمون آماری t انجام شده است.



جدول ۲. توزیع فراوانی و شاخص‌های آماری تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر حسب مؤلفه‌های سازمانی و سیستمی

انحراف معیار	میانگین	بدون تأثیر		منفی		مثبت		تأثیر	مؤلفه‌ها	ردیف
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی			
۲/۳۷	۲/۶۳	۲/۲	۴	۱۲/۴	۳۳	۸۵/۵	۱۵۹		اشتراک دانش در سازمان	۱
۳/۱۵	۲/۳۸	۱۱/۷	۲۲	۹/۷	۱۷	۸۷/۵	۱۴۶		رعایت سلسله مراتب سازمانی	۲
۲/۲۸	۲/۲۸	۵/۴	۱۰	۱۴/۱	۲۶	۸۰/۵	۱۴۹		پویایی در کتابخانه	۳
۲/۲۴	۲/۲۸	۶/۵	۱۲	۱۱/۹	۲۲	۸۱/۶	۱۵۱		سعی و تلاش در رسیدن به اهداف کتابخانه	۴
۲/۳۶	۲/۲۳	۹/۷	۱۷	۱۳/۵	۲۵	۷۶/۱	۱۴۲		مسئولیت‌پذیری در کتابخانه	۵
۲/۱۲	۲/۱۸	۱۴/۱	۲۶	۱۱/۴	۲۱	۷۴/۶	۱۳۸		رعایت قوانین و مقررات کتابخانه	۶
۲/۴۹	۱/۷۰	۱۷/۵	۳۲	۱۴/۲	۲۶	۶۸/۳	۱۲۵		کنترل کار در کتابخانه	۷
۲/۴۷	۱/۶۶	۱۶/۱	۳۰	۱۵/۶	۲۹	۶۸/۳	۱۳۷		شناخت کارکنان از قسمت‌های مختلف کتابخانه	۸
۲/۴۹	۱/۶۲	۱۷/۱	۳۲	۱۵/۵	۲۹	۶۷/۴	۱۲۶		پذیرش نظرات و اختلاف سلیقه میان افراد	۹
۲/۳۸	۱/۵۰	۱۶/۶	۳۱	۱۷/۶	۳۳	۶۵/۷	۱۳۳		تخصص‌گرایی در کتابخانه	۱۰
۲/۴۹	۱/۳۷	۱۶/۸	۳۱	۲۰/۵	۳۸	۶۲/۷	۱۱۶		میزان خطرپذیری در انجام امور کتابخانه	۱۱
۲/۳۶	۱/۰۰	۲۴/۱	۴۵	۲۱/۹	۱۳	۵۴	۱۰۱		آزادی عمل و استقلال کاری در کتابخانه	۱۲

جدول ۳. توزیع فراوانی و شاخص‌های آماری تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر حسب مؤلفه‌های مدیریت

ردیف	مؤلفه‌ها	تأثیر	مثبت		منفی		بدون تأثیر		میانگین	انحراف معیار
			فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
۱	حمایت مدیران از زیردستان و تشویق آنها		۱۴۴	۷۸/۷	۲۱	۱۱/۵	۱۸	۹/۸	۲/۲۳	۲/۲۳
۲	تحصل مسائل و مشکلات مربوط به کار		۱۲۵	۷۲/۶	۲۳	۱۱/۸	۲۹	۱۵/۶	۱/۸۵	۲/۱۶
۳	تسلط (غلبه) نفوذ بر دیگران)		۱۲۲	۶۴/۶	۳۷	۱۹/۶	۳۰	۱۵/۹	۱/۵۸	۲/۵۵
۴	تجلیل در به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان		۱۲۱	۶۵/۸	۲۵	۱۹/۰	۲۸	۱۵/۲	۱/۴۸	۲/۵۷
۵	تصمیم‌گیری مربوط به وظایف و فعالیت‌ها		۱۲۲	۶۴/۶	۲۶	۱۹/۰	۳۱	۱۶/۰۴	۱/۴۰	۲/۴۰
۶	آگاهی از وظایف گروهی		۹۶	۵۱/۳	۴۹	۲۶/۲	۴۲	۲۲/۵	۱/۸۵	۲/۵۷

جدول ۴. توزیع فراوانی و شاخص‌های آماری تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر حسب مؤلفه‌های روش‌های کار

ردیف	مؤلفه‌ها	تأثیر	مثبت		منفی		بدون تأثیر		میانگین	انحراف معیار
			فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
۱	دستیابی به شیوه‌های نوین		۱۵۴	۸۱/۵	۲۰	۱۰/۶	۱۵	۷/۹	۲/۴۱	۲/۱۴
۲	افزایش تنوع در کار		۱۵۰	۷۷/۵	۲۵	۱۳/۱	۱۶	۸/۴	۲/۲۵	۲/۱۸
۳	ابتکار عمل در انجام امور		۱۳۹	۷۴/۷	۲۹	۱۵/۶	۱۸	۹/۷	۲/۰۰	۲/۲۶
۴	صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان		۱۳۷	۷۲/۹	۳۲	۱۷/۰	۱۹	۱۰/۱	۱/۹۸	۲/۴۶
۵	جداگیری از دوباره‌کاری		۱۳۰	۶۸/۴	۲۰	۱۵/۸	۲۰	۱۵/۸	۱/۸۰	۲/۲۳
۶	جداگیری از موازی‌کاری		۱۲۷	۶۶/۸	۲۵	۱۸/۴	۲۸	۱۴/۷	۱/۷۰	۲/۴۱
۷	به‌کارگیری فناوری جدید		۱۱۷	۶۲/۶	۳۹	۲۰/۹	۳۱	۱۶/۶	۱/۴۰	۲/۵۳

جدول ۵. تأثیر گردش شغلی بر ابعاد بهره‌وری

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	نتایج آزمون
فردی (کارکنان)	۲/۲۷	۱/۵۷	t آماره = ۲۰/۱ P-value = < ۰۰۰۱
سازمان و سیستم	۱/۹۳	۱/۵۷	t آماره = ۱۶/۹ P-value = < ۰۰۰۱
مدیریت	۱/۵۰	۱/۸۶	t آماره = ۱۱/۱۳ P-value = < ۰۰۰۱
روش‌های کار	۱/۹۴	۱/۷۵	t آماره = ۲/۱۶ P-value = < ۰۰۰۱

بر پایه یافته‌های جدول ۵، چون در تمام ابعاد،  $P\text{-value} < ۰.۰۵$  است، فرضیه نخست، مثبت بودن تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری بر حسب ابعاد بهره‌وری با قوت تأیید می‌شود.

جدول ۶. مقایسه دیدگاه کارکنان در مورد اثر گردش شغلی بر بهره‌وری

گردش شغلی مؤلفه	بلی		خیر		نتایج آزمون t	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t
فردی (کارکنان)	۲/۲۷	۱/۵۳	۲/۲۶	۱/۶۸	۱۹۲	-۰/۷۰
سازمان و سیستم	۱/۹۳	۱/۵۵	۱/۹۲	۱/۶۵	۱۸۸	-۰/۵۶
مدیریت	۱/۴۱	۱/۹۵	۱/۷۴	۱/۶۴	۱۸۹	-۱/۱۰
روش‌های کار	۱/۹۳	۱/۷۸	۱/۹۶	۱/۷۱	۱۸۹	-۰/۹۳

جدول ۶، مربوط به آزمون فرضیه دوم، وجود تفاوت معنادار میان دیدگاه کارکنانی که گردش شغلی داشته‌اند با سایر کارکنان درباره تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری است. بر اساس نتایج، این فرضیه رد شد و تفاوت معناداری میان دیدگاه کسانی که گردش شغلی داشته با آنهایی که نداشته‌اند مشاهده نشد.

## نتیجه گیری

تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری در همه مؤلفه‌های فردی (کارکنان) مثبت است. بیشترین تأثیر به ترتیب در کسب تجربه‌های جدید و به کارگیری خلاقیت در استفاده از روش‌های جدید است. این یافته‌ها با پژوهش‌های مالینسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و آدومی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) همخوانی دارد و نشان می‌دهد تغییر، فرصتی برای یادگیری مهارت‌های جدید در بالاترین سطوح و بهترین راه برای روزآمد نگه داشتن مهارت‌های کارکنان کتابخانه برای انجام امور است. این یافته نیز که ۸۴ درصد پاسخگویان، بهره‌گیری از ایده‌های کارمندان را در ارائه خدمات جدید و جلب رضایت مراجعان کتابخانه مؤثر دانستند، با پژوهش امیرخانی (۱۳۸۰) مطابقت دارد. همچنین مانند پژوهش‌های اولارنسولا<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بیشتر پاسخگویان (۸۸ درصد) بیان کردند، جابه‌جایی منجر به آموزش کارکنان می‌شود. گردش شغلی یکی از مهم‌ترین انواع آموزش محسوب می‌شود، زیرا در سازمان‌های پیشرفته اعتقاد بر این است که سطح کیفی کارکنان مهم‌ترین عامل موفقیت است و این امر از طریق آموزش حین کار حاصل می‌شود. گردش شغلی منجر به یک نوع آموزش هم‌عرض می‌شود؛ آموزش نیروی انسانی امری کوتاه‌مدت و مقطعی نیست، بلکه فراهم کردن امکان ادامه تحصیل با برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت است که با افزایش دانش کارکنان به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.

با توجه به تأیید تأثیر گردش شغلی بر ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان توسط ۸۴ درصد از جامعه پژوهش حاضر و نیز پژوهش‌های بذرافشان (۱۳۸۵)، ایرنی و مارتینز<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، آدومی (۲۰۰۵)، اولارنسولا (۲۰۰۰)، مالینسکی (۲۰۰۲)، و علمدار (۱۳۸۰)، می‌توان گفت توسعه مهارت‌ها، فرد را برای مواجهه شدن با موقعیت‌های پیش‌رو آماده می‌سازد. میانگین بسیار پایین (۰/۰۹۷) مربوط به تأثیر گردش شغلی بر امنیت شغلی که به معنای بی‌ثباتی در کار است، در سازمان اسناد و کتابخانه ملی نیازمند توجه جدی است. برای کاهش یا از بین بردن ترس از دست دادن شغل، لازم است در کارکنان این دیدگاه ایجاد شود که تغییر عاملی برای ارتقا در سازمان است. ۶۷ درصد نیز معتقد بودند، گردش شغلی منجر به کاهش رضایت شغلی می‌شود که با یافته‌های رمزگویان، عالیخانی، و شادفر (۱۳۸۹) و امیرخانی (۱۳۸۰) انطباق دارد اما با پژوهش ویزشفر (۱۳۸۱) که نتیجه گرفته است، چرخش مشاغل می‌تواند باعث رضایت شغلی کارکنان گمرک شود، مخالف است. این امر می‌تواند ناشی از ماهیت کار سازمان‌ها باشد. گمرک سازمانی است که منابع مالی بسیاری را از طریق واردات و صادرات در اختیار دارد و کارکنان دوست دارند به بخش‌هایی از سازمان با درآمد بیشتر منتقل شوند. اما کتابخانه ملی سازمانی علمی-پژوهشی است که به پژوهشگران و جویندگان علم خدمات ارائه می‌دهد.

1. Malinski
2. Adomi
3. Olorunsola
4. Earney & Martins

در مؤلفه سازمان و سیستم نیز یافته‌ها نشان داد که تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری در تمام مؤلفه‌ها مثبت است. بیشترین تأثیرپذیری مربوط به اشتراک دانش در سازمان است. اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثرتر است. اشتراک هدفمند دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر می‌شود و خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت، به بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌انجامد. بر این اساس، سازمان‌ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند، چون افراد، به‌طور معمول کاری را انجام می‌دهند که به انجام آن گرایش دارند. انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به اشتراک دانش باشند که گرایش مثبتی به آن پیدا کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در این زمینه بسیار موفق بوده و حس اعتماد را میان کارمندان ایجاد کرده است. کمترین تأثیر مثبت گردش شغلی، در زمینه‌های آزادی عمل و استقلال در کتابخانه، میزان خطرپذیری در انجام امور کتابخانه، و تخصص‌گرایی در کتابخانه بوده است. در این میان، میانگین پایین ۱/۳۷ مربوط به خطرپذیری در انجام امور کتابخانه، بیانگر آن است که مدیران کتابخانه اعتقادی به ایجاد فرصت و استقلال فردی برای کارکنان جهت انجام کارها در موقعیت‌های دشوار ندارند.

برپایه یافته‌ها، تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری در تمام مؤلفه‌های مدیریتی، مثبت است. بیشترین تأثیر مربوط به حمایت مدیران از زیردستان و تشویق آنها در انجام امور است. مدیران اثربخش از افراد تحت نظارت خود پشتیبانی می‌کنند و معمولاً با تشویق، بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. درباره تأثیر نسبتاً پایین گردش شغلی بر تحمل مشکلات محیط کار (با میانگین ۱/۸۵) باید گفت، کارکنان ممکن است در شرایط مختلف و در آغاز کارهای جدیدی که به آنها محول می‌شود به سبب بی‌تجربه بودن اشتباه کنند، اما مدیران باید در این گونه موارد به گونه‌ای رفتار کنند که فرد بدون از دست دادن اعتماد به نفس، موفق به اصلاح و جبران اشتباهات خود شود. از بین مؤلفه‌های مدیریتی، کمترین تأثیر مثبت گردش شغلی بر آگاهی از وظیفه گروهی است. یکی از الزامات اساسی برای مدیران این است که افراد را به کار گروهی تشویق کنند. از آنجا که کتابخانه محیطی آرام است و معمولاً کارها در بیشتر بخش‌ها به صورت انفرادی انجام می‌شود، در نتیجه روحیه کار گروهی پایین است. در زمینه تأثیر گردش شغلی بر مؤلفه‌های مربوط به روش‌های کار نیز میانگین مؤلفه‌ها نشانگر مثبت بودن تأثیر گردش شغلی است و بیشترین تأثیر به ترتیب در دستیابی به شیوه‌های نوین و افزایش تنوع در کار، و کمترین تأثیر در به‌کارگیری فناوری جدید است. در این میان، بیشترین تأثیر گردش شغلی مربوط به دستیابی به شیوه‌های نوین، با پژوهش رمزگویان و دیگران (۱۳۸۹) هم‌راستا است و نشان از این امر دارد که با گردش شغلی می‌توان برای انجام

امور کتابخانه از ایده‌ها و روش‌های نو استفاده کرد. تأثیر مثبت گردش شغلی بر افزایش تنوع در کار بیانگر این مطلب است که گردش شغلی راهی برای غلبه بر خستگی، کسالت، و یکنواختی در کار است و وظایف ساده و تکراری که معمولاً موجب کسالت و بی‌علاقگی فرد است، کارایی را کاهش می‌دهد. با گردش شغلی، کارکنان، به جای اینکه به‌طور دائم مأمور و مسئول کار خاصی باشند، مجموعه‌ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهند. این یافته‌ها با پژوهش‌های متقی (۱۳۸۰)، آدومی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، و اولارنسولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مشابهت دارد. میزان پایین تأثیر گردش شغلی در به‌کارگیری فناوری می‌تواند حاکی از این امر باشد که رشته کتابداری برخلاف تصور، فعالیت‌های بسیار متنوعی را شامل می‌شود و کتابداران مسئول ارائه خدمات بسیار زیادی هستند و احتمالاً با گردش شغلی، یادگیری فناوری جدید دشواری‌هایی را برای کارکنان به‌وجود می‌آورد.

نتیجه‌گیری کلی از یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر این است که گردش شغلی بر بهره‌وری تأثیر مثبتی دارد و می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی و ایجاد فرصتی برای بهبود عملکرد در کتابخانه شود. در سازمان‌های خدماتی مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با توجه به منحصربه‌فرد بودن این سازمان، سازوکارهایی نیاز است تا کتابداران عملکرد فعالی داشته باشند و رضایت مراجعان را جلب کنند. با جابه‌جایی مناسب، این امکان برای کارکنان فراهم می‌شود. می‌توان گفت گردش شغلی در ارتقای مهارت‌های کارکنان، اشتراک دانش، پویایی در کتابخانه، حمایت و کمک مدیران به زیردستان و تشویق آنها، تحمل مسائل و مشکلات، دستیابی به شیوه‌های نوین، افزایش تنوع در کار و غلبه بر خستگی و کسالت تأثیر مثبتی دارد. با این همه، تأثیر پایین گردش شغلی در مؤلفه‌های رضایت در شغل، امنیت شغلی، آزادی عمل در کتابخانه و استقلال کاری، تخصص‌گرایی، اعتماد به نفس، و آگاهی از وظیفه گروهی قابل توجه است. براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

۱. فراهم کردن امکانات لازم در زمینه آشنایی با فناوری‌های پیشرفته در شرایط گردش شغلی؛
۲. استفاده از مشوق‌های مالی که منجر به رضایت شغلی شود؛
۳. ایجاد اطمینان در کارکنان در جهت تضمین امنیت شغلی در شرایط جابه‌جایی و گردش شغلی؛
۴. به‌کارگیری تمهیدات لازم برای افزایش آزادی عمل در کتابخانه؛
۵. فراهم کردن زمینه‌های انجام کارهای گروهی در کتابخانه؛
۶. به‌کارگیری تدابیری برای افزایش استقلال کاری و عدم وابستگی در کتابخانه؛

1. Adomi
2. Olorunsola

۷. ایجاد روحیه تغییرپذیری (ریسک‌پذیری) در انجام امور؛ و  
۸. ارائه راه‌کارهایی برای بهبود اعتماد به نفس در کارکنان.

## مآخذ

- ارغوان، اسماعیل (۱۳۸۸). *بررسی ارتباط عوامل نرم‌افزاری و بهره‌وری کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی، تهران.
- استادزاده، مریم (۱۳۸۷). *عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی*. بازیابی ۲۸ آبان ۱۳۹۰، از [www.migna.ir](http://www.migna.ir)
- امیرخانی، فیروزه (۱۳۸۰). *بررسی میزان تأثیر مکانیسم چرخش شغلی بر انگیزش کارکنان سازمان تأمین اجتماعی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.
- بذرافشان، رضا (۱۳۸۵). *بررسی اثرات گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان گمرگ مهرآباد فرودگاه امام خمینی (ره)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸). *مدیریت بهره‌وری: تجزیه و تحلیل آن در سازمان*. تهران: کو‌هسار.
- علمدار، محسن (۱۳۸۰). *بررسی تأثیرات جابجایی شغلی بر کارکنان گمرگ شهید رجایی بندرعباس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- رشیدی، محمدمهدی؛ اصیلی، غلامرضا؛ و فرهادی، محمد (۱۳۸۰). *بهبودی منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی از طریق گردش شغلی*. در مجموعه مقالات سومین همایش بین‌المللی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، ۲-۳ دی ۱۳۸۰، (صص ۳۲۷-۳۴۹). بازیابی ۱۰ آذر ۱۳۹۰، از <http://www.ensani.ir/fa/content/۱۶۶۶۱/default.aspx>
- رمزگویان، غلامعلی؛ عالیخانی، علی؛ و شادفر، محمد (۱۳۸۹). *بررسی تأثیر گردش شغلی مدیران شعب بانک ملت تهران بر عملکرد آن‌ها*. بازیابی ۷ آبان ۱۳۹۳، از <http://www.pogc.ir/Portals/۰/maghalat/۸۹۱۱۱۶.۱۳.pdf>
- متقی، محمدحسین (۱۳۷۷). *بررسی نظرات کارکنان بانک‌های کشاورزی شهر کرمان در مورد تأثیر چرخش مشاغل در بهبود عملکرد کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان.
- نظری، محمدرضا (۱۳۸۸). *عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد کتول.
- نصیری‌پور، امیراشکان؛ رئیسی، پوران؛ و دلپسند، منصور (۱۳۸۷). *تأثیر گردش شغلی بر عملکرد پرستاران در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تهران، مدیریت سلامت، ۱۲ (۳۷)، ۲۳-۲۸.*
- ویزشفهر، نرگس (۱۳۸۱). *بررسی تأثیر مکانیسم چرخش شغلی بر رضایت شغلی کارکنان گمرگ جمهوری*

- اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهاقان، دهاقان.
- Adomi, E. E. (2006). Job rotation in Nigerian university libraries. *Library Review*, 55 (1), 66-74.
- Malinski, R. M. (2002). Job rotation in an academic library: Damned if you do and damned if you don't! *Library Trends*, 50 (4), 673-680.
- Earney, S., & Martins, A. (2009). Job rotation at Cardiff University library service: a pilot study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41 (4), 213-226.
- Sweeney, D. L. (2007). The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance. ProQuest. Retrieved Oct. 11, 2015, from <http://gradworks.umi.com/33/03/3303910.html>.
- Olorunsola, R. (2000). Job rotation in academic libraries: the situation in a Nigerian university library. *Library Management*, 21 (2), 94-98.

### استناد به این مقاله:

حریری، نچلا؛ اعتمادی، شکوفه (۱۳۹۴). تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان (موردپژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۶ (۴)، ۷۵-۹۰.