

## تبیین رابطه گردش شغلی (جابه‌جایی) و عملکرد کارکنان با تأکید

### بر کیفیت، رضایتمندی و نوآوری

تاریخ پذیرش: 1397/08/12

تاریخ دریافت: 1397/05/25

محمدعلی عامری<sup>1</sup>، علی اصغر طاهری<sup>2</sup>

از صفحه 163 تا 184

#### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر، ماهر و چندمهارته شاید برای هر سازمانی و به‌طور کلی برای هر نظامی یک آرزو باشد و فرصتی برای توسعه مهارت و ایجاد انگیزش فراهم آورد. از جمله راهکارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای ماهر، با انگیزه و خلاق مطرح می‌شود، گردش شغلی کارکنان است. این پژوهش با هدف تبیین رابطه گردش شغلی و عملکرد کارکنان ستادپلیس مبارزه با مواد مخدر صورت گرفته است.

**روش:** پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن کارکنان شاغل در پلیس مبارزه با مواد مخدر است. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای، ابزار آن فیش برداری و روش گردآوری داده‌ها، میدانی و ابزار آن پرسش‌نامه استاندارد گردش شغلی و عملکرد با مقدار الفای کرونباخ 0/844 است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و تأیید آزمون فرضیه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که گردش شغلی به میزان تقریباً 62 درصد از تغییرات متغیر نوآوری را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند و از سوی دیگر متغیر گردش شغلی به‌طور مستقیم، به میزان تقریباً 52 درصد بر متغیر رضایتمندی و به میزان تقریبی 56 درصد بر متغیر کیفیت کار تأثیر دارد.

**نتایج:** نتایج پژوهش حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر مستقیم گردش شغلی بر متغیرهای عملکرد (نوآوری، رضایتمندی و کیفیت) است.

**واژه‌های کلیدی:** گردش شغلی، نوآوری، رضایتمندی، کیفیت کار، عملکرد.

1- استادیار مدیریت پیشگیری از جرم پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا، نویسنده مسئول، m.ali.ameri.h@gmail.com

2- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، Aliasqartaheri@gmail.com

## مقدمه

چرخش کار برای کارکنان یک حرکت روشمند از یک شغل به شغل دیگر است، هم‌چنین چرخش شغلی شامل انتقال افقی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در شغل‌های مختلف کار کنند و مهارت، دانش و تجربه مدیریتی را به‌دست آورند. چرخش کار می‌تواند خستگی را کاهش داده و انگیزه کارکنان را از طریق فعالیت‌های مختلف افزایش دهد و نیز بقای سازمان‌ها را افزایش می‌دهد؛ زیرا کارکنان با طیف وسیعی از مهارت‌ها آشنا شده و در مدیریت کار انعطاف‌پذیری خواهند داشت (باکوتیک<sup>1</sup>، 2016: 118). پنج مزیت مختلف چرخش شغلی عبارتند از: کاهش یکنواختی، افزایش دانش، مهارت، شایستگی، آمادگی برای مدیریت، انتخاب موقعیت درست صحیح و توسعه روابط اجتماعی (کایماس<sup>2</sup>، 2010).

گرددش شغلی از اهداف سازمانی است که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌تواند به پیشرفت علمی، فناوری و اقتصادی در جهان، هماهنگ با نیازهای جدید جامعه و مشتریان و نیز به بالندگی استعدادها و توانمندی‌های منابع انسانی بینجامد. چرخش شغلی یکی از مهم‌ترین انواع آموزش است؛ زیرا در سازمان‌های امروزی مهم‌ترین عامل موفقیت، کیفیت کارکنان بوده که از طریق آموزش شغلی حاصل می‌شود (فضل‌الله<sup>3</sup>، 2015: 26).

نقش نیروی انسانی در پیشبرد امور جامعه دارای اهمیتی والا است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی نیز تجهیز نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و افزایش مهارت‌های مداوم او را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. انسان مهم‌ترین سرمایه سازمان است. اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم، آنچه باقی می‌ماند عوامل و امکاناتی نظیر ساختمان، ماشین‌آلات، تجهیزات، مواد و ... است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی نخواهد داشت. انسان به اشیا روح دمیده و از آنها برای ارتقای بهبود و تکامل زندگی خود استفاده می‌کند. انسان بزرگ‌ترین و باارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در

1- Bakotic

2- Kaymaz

3- Fadlallah

ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. در حالی که سودآوری سازمان با انسان است و انسان‌ها پشتوانه موفقیت سازمان به‌شمار می‌روند (ابوالقاسم و همکاران، 1393: 23).

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

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

تمام مسائل و مشکلات فوق منجر شد که مدیران سازمان‌ها برای جلوگیری از کسالت کارکنان در محیط کار و برای منطبق شدن با تغییرات محیطی و فناورانه و پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای ذی‌نفعان و بالا بردن انگیزه کاری کارکنان، به ابزارهای غنی‌سازی و توسعه مشاغل متوسل شدند که از مهم‌ترین آنها می‌توان به گردش شغلی اشاره کرد (رمزگویان و همکاران، 1392: 61).

چرخش شغلی هم‌چنین فرصت کار در وظایف مختلف یا موقعیت‌های مختلف را برای دوره‌های زمانی مشخص در یک برنامه‌ریزی با استفاده از انتقال‌های جانبی فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند به طیف وسیعی از دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها دست یابند و هم‌چنین به‌عنوان یک روش آموزش جابه‌جایی و شناخته شده است تا تأثیری بر انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان داشته باشد (ادریس صالح<sup>1</sup>، 2017: 6181).

در دنیای پرقاب‌ت کنونی که سازمان‌ها می‌کوشند تا به بالاترین سطح از کارایی و اثربخشی دست یابند، نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی نقش بزرگ و مهمی را در این راستا ایفا می‌کند. در پی این مهم سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنانی منعطف، باانگیزه و دارای مهارت‌های گوناگون پرورش دهند (کارگرفرد، و همکاران، 1392). امروزه داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر، ماهر و چندمهارته شاید برای هر سازمانی و به‌طور کلی برای هر نظامی یک آرزو باشد و فرصتی برای توسعه مهارت و ایجاد انگیزش فراهم آورد. واضح است که وقتی سخن از نیروی انسانی به میان می‌آید عوامل مرتبط با آن هم‌چون اندیشه و تفکر، خلاقیت، دانش و اطلاعات روز و ... نیز مد نظر قرار می‌گیرد. نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پست‌هایی که بیشترین سازگاری را با آنها دارد ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری به وقوع نمی‌پیوندد، چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به‌هرز رفته و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده است و اهداف را تحت‌الشعاع قرار داده است، لیکن در هر مقطع زمانی و از هر نقطه که این حرکت اصلاح شود به سود و صلاح سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های تحقیقاتی است. از جمله راهکارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای ماهر، با انگیزه و خلاق مطرح می‌شود، گردش شغلی کارکنان است. گردش شغلی شرایطی را فراهم می‌کند که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف هم‌خانواده به صورت جابه‌جایی انجام وظیفه می‌کنند. به‌واسطه این کار، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار می‌شوند و به عضو مناسبی از سازمان تبدیل شده و انگیزه کار در آنها تقویت می‌شود (طیبی، و همکاران، 1391).

**مبانی نظری:** ادبیات مدیریت گاهی اوقات به چرخش کار به‌عنوان یک عمل مفید اشاره می‌کند، اما تعداد اندکی از نویسندگان تحقیقات خود را در مورد تحلیل دقیق هزینه‌ها و مزایای آن انجام داده‌اند؛ از این‌رو برخی از توضیحات که در این بخش ارائه می‌کنیم، نظریه‌های چرخش شغلی نیستند، بلکه ادعایی است که چرخش شغلی در سایر زمینه‌های پژوهش ظاهر می‌شود.

یادگیری کارکنان: استدلال آموزش کارکنان این است که چرخش شغلی یک راه مؤثر برای توسعه توانایی‌های کارکنان است. گردش شغلی دو اثر مفید را ایجاد می‌کند.

اول، کارکنانی که گردش شغلی دارند سریع‌تر از کارکنانی که جابه‌جایی ندارند تجربه کسب می‌کنند؛ بنابراین چرخش شغل به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای توسعه حرفه ذکر شده است. دوم، کارکنانی که چرخش شغلی دارند نسبت به کارکنانی که گردش شغلی ندارند در حوزه‌های بیشتری تجربه کسب می‌کنند؛ از این‌رو، اگر یک کارمند به‌طور مرتب چرخش داشته باشد، آموزش او برای تبدیل شدن به یک کارشناس عمومی در حوزه‌های مختلف آسان‌تر است (ادریس صالح، 2017: 6181).

سه نظریه مهم و شناخته شده گردش شغلی عبارتند از: نظریه یادگیری کارکنان، نظریه یادگیری کارفرمایان و نظریه انگیزش کارکنان؛ نظریه اول ادعا می‌کند کارکنانی که چرخش شغلی دارند، سرمایه انسانی بیشتری را اندوخته می‌کنند، زیرا در معرض طیف وسیع‌تری از تجربه هستند. هرچه کارمندان گردش شغلی بیشتری داشته باشند، بیشتر می‌آموزند که این نظریه را نظریه یادگیری کارکنان می‌نامند. نظریه دوم این است که چنانچه سازمان ملاحظه کند، کارکنان چگونه کارهای مختلف را انجام می‌دهند می‌تواند در مورد کارمندان آگاهی یابد. برای یافتن بهترین کارمند، کارفرما بایستی کارمند را در هر موقعیتی ملاحظه کند که این نظریه یادگیری کارفرمایان نامیده می‌شود. آخرین نظریه این است که چرخش شغلی باعث ایجاد انگیزه در کارکنانی می‌شود که از انجام کارهای یکسان خسته و بی‌حوصله شده‌اند (کیدان<sup>1</sup>، 2015).

یکی از عوامل مهم که امروزه مدیران را ناگزیر به استفاده از چرخش شغلی می‌کند منسوخ شدن مهارت‌ها است. تغییر در فناوری موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شده است. با عرضه فناوری‌های جدید به بازار، تمام کارها از جمله بازسازی، کنترل کیفیت، ارزیابی مشاغل و غیره توسط رایانه انجام می‌گیرد و بسیار قابل انعطاف است و در تقاضای کارها و مهارت‌ها تغییرات عمده‌ای انجام شده است (کارگرفرد و همکاران، 1392).

گردش شغلی باعث بهبود عملکرد، توسعه دانش و مهارت شغلی و افزایش کیفیت کار می‌شود. دانشمندان پیشنهاد کرده‌اند گردش شغلی به کارمندان در جهت افزایش توانایی‌ها و وسعت دیدشان کمک می‌کند. امروزه آموزش‌های رسمی به‌تنهایی نمی‌تواند

1- Kidane

انسان‌های سازمانی را در ابعاد مختلف پرورش دهد و این به خاطر این است که بسیاری از توانمندی‌های انسان در عمل پرورش می‌یابند و یکی از روش‌های بسیار مؤثر برای گسترش افق دید کارکنان گردش شغلی است. گردش شغلی علاوه بر این که باعث افزایش دانش و تجربیات شغلی فرد می‌شود. همچنین عملکرد فرد در سمت‌ها و مسئولیت‌های مختلف، معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی‌های او خواهد بود.

گردش شغلی به‌عنوان روشی از طراحی شغلی در نظر گرفته می‌شود که کارمندان مهارت‌های شغلی را از بخش‌های مختلف یاد می‌گیرند و خستگی ناشی از وظایف شغلی تکراری را با ایجاد تغییر در وظایف برطرف می‌کنند. مواجهه شدن با این وظایف جدید، کارمند را به شور و شوق مجدد تشویق می‌کند و روحیه کارمند را برای بهبود عملکرد افزایش می‌دهد (نصیری‌پور و همکاران، 1388).

تعاریف مختلفی از عملکرد ارائه شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان آنها را به دو دیدگاه تقسیم‌بندی کرد؛ در دیدگاه اول، عملکرد معادل با بهره‌وری و نتایج سازمانی در نظر گرفته شده است؛ در دیدگاه دوم، عملکرد در سطح کارکنان و با توجه به نتایج و پیامدهای فعالیت‌های آنها سنجیده می‌شود. بلانچارد، یکی از پژوهشگران این حوزه، عملکرد را شامل نتایج نگرشی و نتایج رفتاری می‌داند. وی معتقد است که رفتار سازمانی از نگرش و رفتار افراد در سازمان شکل می‌گیرد. عملکرد به‌عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان، عبارت است از تکه‌های مجزای رفتاری که فرد در طول یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهد (اسماعیلی، 1396: 51).

عملکرد کارمند این است که یک کارمند چگونه وظایف و مسئولیت‌های کاری خود را انجام می‌دهد. از آنجایی که دستیابی به موضوعات و اهداف سازمان با استفاده از منابع آن ارزیابی می‌شود، عملکرد کارکنان باید به‌صورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار گیرد. بهبود عملکرد نه‌تنها نتیجه نظام کارآمد است، بلکه بستگی به راهکارهای مؤثر منابع انسانی دارد که موفق به استخدام و نگهداری نیروی کار متعهد و متقاعد شده می‌شوند.

ابعاد عملکردی که یک کارمند ارزیابی می‌شود، معیار ارزیابی است. از دیدگاه ماتیس و جکسون<sup>1</sup> داده‌ها یا اطلاعاتی که مدیران در مورد چگونگی کار کردن کارکنان دریافت

1- Mathis and Jackson

می‌کنند، می‌توانند از سه نوع متفاوت باشند که عبارتند از: اطلاعات مبتنی بر ویژگی، اطلاعات مبتنی بر رفتار و اطلاعات مبتنی بر نتایج (ادریس صالح، 2017: 6181).

**پیشینه پژوهش:** مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده است که بیشتر آنها نتایج متناقضی درباره اثربخشی چرخش شغلی به‌دست آورده‌اند.

اسماعیلی و صیدزاده (1396)، در پژوهشی که در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام با عنوان «تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش واسطه‌ای وفاداری سازمانی» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی به‌طور مستقیم با ضریب مسیر 0/53 و به‌طور غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای وفاداری سازمانی با ضریب مسیر 0/62 بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد. به‌علاوه، رضایت شغلی با ضریب مسیر 0/74 بر وفاداری سازمانی و وفاداری سازمانی نیز با ضریب مسیر 0/76 بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد تأیید کرد. حریری و اعتمادی (1394)، «تأثیر گردش شغلی بر بهره‌وری کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی» را مورد مطالعه قرار داده و یافتند که 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. خسروی و غضنفری (1394)، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه گردش شغلی با رضایت مندی از کار و فرسودگی شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران» انجام داده و نتایج نشان می‌دهد میانگین گردش شغلی و فرسودگی شغلی بین مردان در نمونه مورد پژوهش، بیش از زنان است و میان متغیرهای گردش شغلی و رضایت شغلی رابطه معنی‌دار معکوس وجود داشت. ابوالقاسم‌پور و همکارانش (1393)، پژوهشی با عنوان «تأثیر گردش شغلی را در بین پرستاران بیمارستان تأمین اجتماعی زاهدان» اجرا و نتایج پژوهش نشان داد که اثربخشی چرخش شغلی در بین پرستاران بیمارستان تأمین اجتماعی زاهدان در حد نسبتاً مطلوبی است و عدالت و اعتماد سازمانی در حدی قابل قبول می‌باشند. بین متغیر اثربخشی چرخشی شغلی با عدالت سازمانی و ابعاد آن رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بین اثربخشی چرخشی شغلی با اعتماد سازمانی و ابعاد اعتماد عمودی و اعتماد مؤسسه‌ای آن رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد، ولی با بعد اعتماد افقی

رابطه معناداری وجود ندارد. بین عدالت سازمانی با اعتماد سازمانی و ابعاد آنها رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. باکوتیک (2016)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه رضایت شغلی و عملکرد سازمانی» در یکی از شرکت‌های بزرگ کشور کرواسی، نشان دادند که ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی قوی‌تر از ارتباط بین عملکرد سازمانی و رضایت شغلی است. می‌توان گفت که رضایت شغلی عملکرد سازمانی را تعیین می‌کند، نه عملکرد سازمانی که رضایت شغلی را تعیین می‌کند. نتایج پژوهش فضل‌الله (2015)، با عنوان «تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان» در دانشکده مطالعات علم و بشریت دانشگاه سلمان ابن عبدالعزیز نشان داد بین عوامل رضایت شغلی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این پژوهش به این نتیجه رسیده است هر زمان که شرایط کار، پرداخت، ارتقاء و روابط کاری بهتر باشد، رضایت شغلی بیشتری وجود دارد. در مطالعه رام<sup>1</sup> (2013)، با عنوان «رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد در بخش دولتی کشور هند»، این نتیجه حاصل شد که هیچ یک از چهارده بعد رضایت شغلی با عملکرد هم‌بستگی ندارند. نتایج پژوهش ایرنی و مارتینز<sup>2</sup> (2009)، با عنوان «چرخش شغلی در خدمات کتابخانه دانشگاه کاردیف» حاکی از آن است که گردش شغلی در کتابخانه دانشگاه کاردیف منجر به افزایش انگیزه، اعتماد به نفس، و بهبود مهارت‌های فنی می‌شود و گردش شغلی ابزار مثبت و قدرتمندی برای رشد و توسعه کارکنان است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع هدف، کاربردی و به روش پیمایشی - توصیفی و شامل کلیه کارکنان شاغل در پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا بوده است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد 123 نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش از منابع کتابخانه‌ای، مقاله‌ها و سایت‌های اینترنتی معتبر استفاده شده است. علاوه بر این از پرسش‌نامه استاندارد گردش شغلی و عملکرد قاسم‌آبادی که سه ویژگی عملکرد (رضایتمندی، کیفیت کار و نوآوری) و گردش شغلی را با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت

1- Ram

2- Earney and Martins



ارزیابی می‌کند، استفاده شده است. این پرسش‌نامه در دو بخش تهیه که بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده و بخش دوم سؤال‌های پرسش‌نامه (گویه‌های رضایتمندی، کیفیت کار، نوآوری در کار و گردش شغلی) است.

بررسی رابطه بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> استفاده شده که یکی از انواع روش‌های آماری است که ابزاری در دست پژوهشگران برای بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل فراهم می‌کند. قدرت این تکنیک در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی و سامانه‌های اطلاعاتی شده است.

مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 نشانگر پایایی قابل قبول است و هم‌چنین روایی واگرا و همگرا بالاتر از 0/5 نشان از روایی بالا و قابل قبول است. مطابق با جدول شماره یک، ضرایب آلفا و پایایی ترکیبی بالا برای هر کدام از متغیرهای پژوهش، نشان از پایایی مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

92 درصد پاسخ‌دهندگان را مرد و 8 درصد را بانوان تشکیل داده‌اند. 15 درصد پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کمتر از 5 سال، 25 درصد تا 10 سال، 35 درصد تا 15 سال، 12 درصد تا 20 سال و 5 درصد نیز تا 25 سال سابقه خدمت دارند. میزان تحصیلات 29 درصد پاسخ‌دهندگان کارشناس ارشد و بالاتر، 45 درصد کارشناس، 14 درصد فوق دیپلم و 11 درصد نیز دیپلم و پایین‌تر است. 63 درصد پاسخ‌دهندگان دارای سابقه جابه‌جایی و 37 درصد نیز سابقه جابه‌جایی نداشته‌اند.

نسل دوم روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری، روش حداقل مربعات جزئی (پی.ال.اس)<sup>2</sup> نام دارد، از دو مرحله اصلی تشکیل شده است:

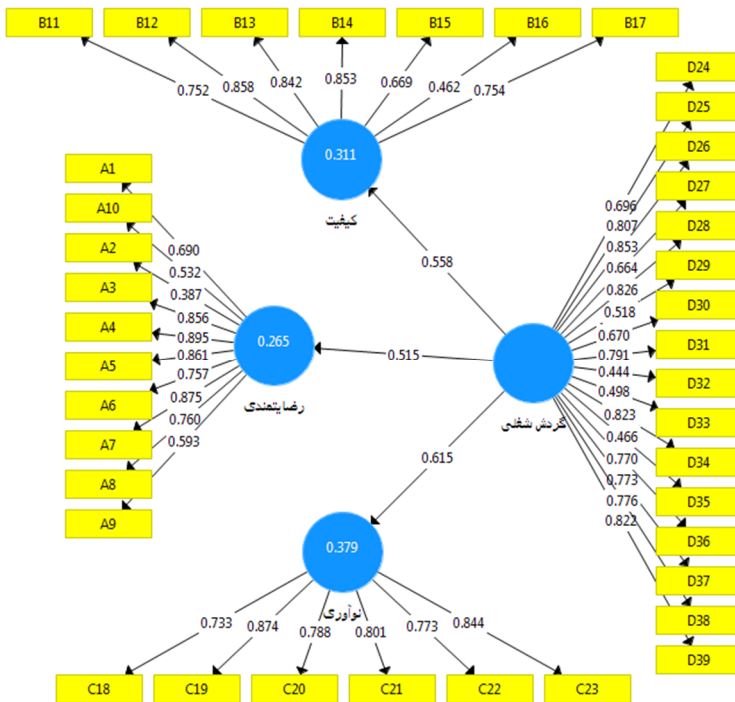
- بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی.
- آزمودن روابط میان سازه‌ها

1- Structural Equation Modeling

2- Partial Least Squares

برازش مدل‌های اندازه‌گیری: سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار هم‌بستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار 0/4 شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

نکته مهم در این است که اگر پژوهشگر پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از 0/4 مواجه شد، باید آن شاخص‌ها (سؤال‌های پرسش‌نامه) را اصلاح کرده یا از مدل پژوهش خود حذف کند.



شکل شماره 1: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی

مطابق با شکل شماره یک، تمامی بارهای عاملی سؤال‌ها از 0/4 بیشتر است و از این‌رو حذف هیچ یک از سؤال‌ها لازم نیست.

**آلفای کرونباخ:** معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) مدل‌های اندازه‌گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان هم‌بستگی بین سازه و شاخص‌هایش در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 نشانگر پایایی قابل قبول است.

**پایایی ترکیبی:** از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش پی.ال.اس معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. در صورتی که مقدار **پایایی ترکیبی** برای هر سازه بالای 0/7 شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از 0/6 عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد.

جدول شماره 1: مقادیر آلفا و پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
0/941	0/933	گردش شغلی
0/916	0/890	نوآوری
0/919	0/904	رضایتمندی
0/899	0/866	کیفیت

مطابق با جدول شماره یک، ضرایب آلفا و پایایی ترکیبی بالا برای هر کدام از متغیرهای پژوهش، نشان از پایایی مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری است.

**روایی همگرا:** دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی.ال.اس به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده (ای.وی.ایی)<sup>1</sup> نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص خود است. به بیان ساده‌تر ای.وی.ایی میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار بالای 0/5 روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد.

1- Average Variance Extracted

جدول شماره 2: مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای متغیرها

میانگین واریانس استخراج شده	
0/509	گردش شغلی
0/464	نوآوری
0/545	رضایتمندی
0/567	کیفیت

مطابق جدول شماره دو کلیه مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالای 0/5 بوده و بنابراین روایی همگرای مناسب برای متغیرها را نشان می‌دهد.

**روایی واگرا:** در نهایت روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی.ال.اس است. روایی واگرا از دو طریق سنجیده می‌شود:

**الف) روش بارهای عاملی متقابل<sup>1</sup>:** در این روش میزان هم‌بستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و میزان هم‌بستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌شود. در صورتی که مشخص شود میزان هم‌بستگی بین یک شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود بیشتر از میزان هم‌بستگی آن شاخص با سازه مربوط به خود است، روایی واگرای مدل زیر سؤال می‌رود. تمامی سؤال‌های با عاملی بیشتری با سازه مربوط به خود به اشتراک می‌گذارند تا با سازه‌های دیگر که این امر نشان از روایی واگرای مناسب مدل پژوهش دارد.

**ب) روش فورنل و لارکر<sup>2</sup>:** معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. روایی واگرا وقتی در سطحی قابل قبول است که میزان مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب هم‌بستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. در پی.ال.اس، بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب هم‌بستگی بین

1- Cross Loading

2- The Fornell – Larcker Criterion

تبیین رابطه گردش شغلی (جابه‌جایی) و عملکرد کارکنان با تأکید بر کیفیت...

سازه‌ها و جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه است.

جدول شماره 3: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر پژوهش

کیفیت	رضایتمندی	نوآوری	گردش شغلی
			0/713
		0/804	0/615
	0/738	0/768	0/515
0/753	0/752	0/824	0/558

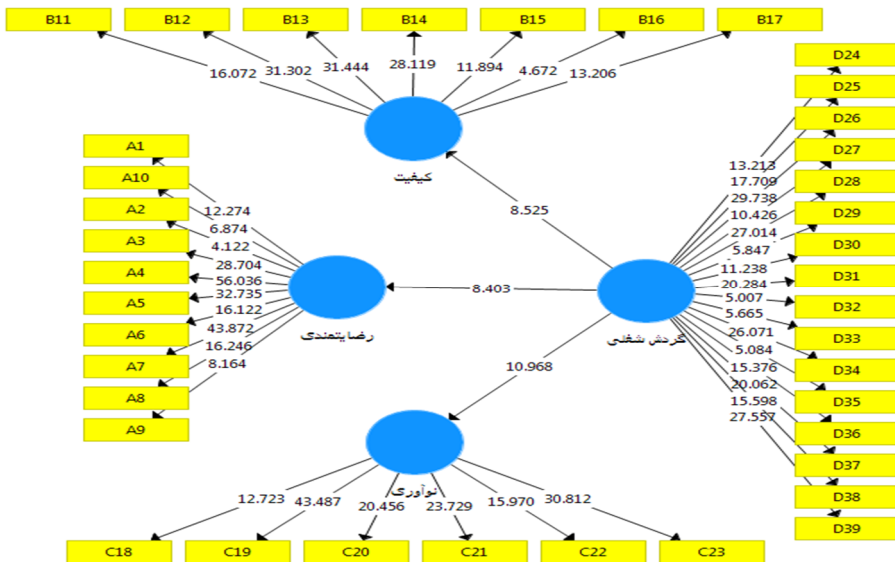
با توجه به بیشتر شدن مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیر پنهان گردش شغلی از مقدار هم‌بستگی متغیرها با یکدیگر، می‌توان روایی واگرای مناسب مدل را تأیید کرد. البته درست است که مقدار جذر AVE متغیر نوآوری از هم‌بستگی میان متغیر کیفیت و نوآوری کمتر است و هم‌چنین در مورد مقدار جذر AVE متغیر رضایتمندی نیز که از هم‌بستگی میان متغیر کیفیت و رضایتمندی کمتر شده است، ولی با کمی چشم‌پوشی به دلیل عدم حذف سؤال‌ها می‌توان این معیار را قابل قبول دانست.

**برازش مدل ساختاری:** با اتمام برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد که شامل چهار متغیر پنهان مرتبه اول یعنی گردش شغلی، نوآوری، رضایتمندی و کیفیت است.

**ضرایب معناداری z:** ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری  $t^1$  است. در صورتی که مقدار این عدد از  $1/96$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد است. البته باید توجه داشت که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید.

با توجه به شکل شماره دو، تمامی ضرایب معناداری z از  $1/96$  بیشتر بوده که این امر معنادار بودن تمامی سؤال‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان 95 درصد تأیید می‌کند.

1- T values



شکل شماره 2: ضرایب معناداری Zمدل ترسیم شده پژوهش

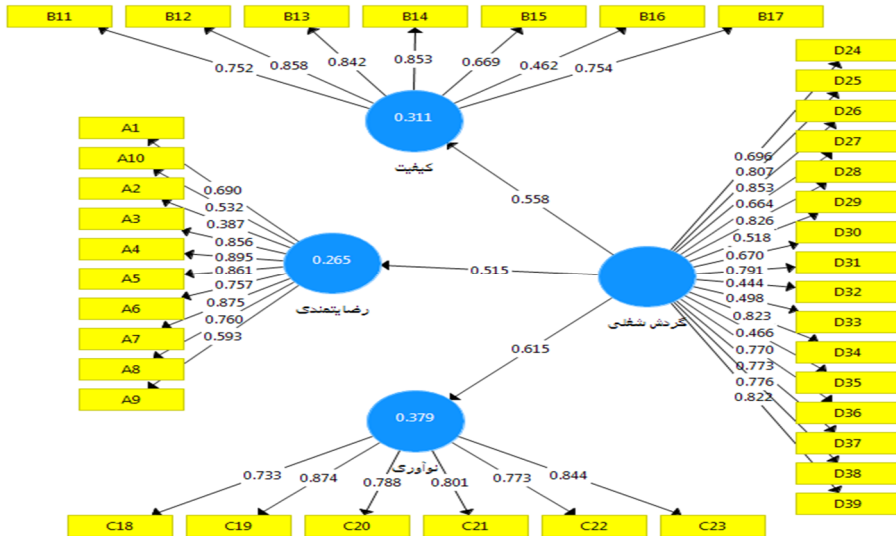
### آزمون فرضیه‌ها

بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هر یک از فرضیه‌ها: خروجی مدل پژوهش در شکل شماره دو، نشان داد که ضریب معناداری سه مسیر میان متغیرهای گردش شغلی و نوآوری، رضایتمندی و کیفیت کار (8/525، 8/403، 10/968) از 1/96 بیشتر هستند که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر مستقیم گردش شغلی بر متغیرهای نوآوری، رضایتمندی و کیفیت کار در سطح اطمینان 95 درصد دارد.

بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها: پس از بررسی معنادار بودن تأثیر مستقیم گردش شغلی بر متغیرهای نوآوری، رضایتمندی و کیفیت کار، حال نوبت آن است که شدت تأثیرات را بررسی کنیم.

مطابق شکل شماره سه که مدل پژوهش همراه با ضرایب بار عاملی را نشان می‌دهد، ضریب استاندارد شده مسیر میان گردش شغلی و نوآوری (0/615) بیانگر این مطلب است که گردش شغلی به میزان تقریباً 62 درصد از تغییرات متغیر نوآوری را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از سوی دیگر دو ضریب 0/515 و 0/558 نیز نشان می‌دهند که

متغیر گردش شغلی به‌طور مستقیم، به میزان تقریباً 52 درصد بر متغیر رضایتمندی و به میزان تقریبی 56 درصد بر متغیر کیفیت کار تأثیر دارد.



شکل شماره 3: مدل ترسیم شده پژوهش شامل ضرایب بارهای عاملی

با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحلیل شکل‌های شماره دو و سه اصلاح شده در حالت استاندارد و حالت معناداری می‌توان خلاصه تحلیل‌های صورت گرفته را به قرار جدول شماره چهار نشان داد:

جدول شماره 4: نتایج آزمون فرضیه‌ها در مدل معادلات ساختاری

روابط مفروض	استاندارد	معناداری	نتیجه
گردش شغلی تأثیر معناداری بر نوآوری کارکنان دارد.	0/615	10/968	تأیید
گردش شغلی تأثیر معناداری بر رضایتمندی کارکنان دارد	0/515	8/403	تأیید
گردش شغلی تأثیر معناداری بر کیفیت کار کارکنان دارد	0/558	8/525	تأیید

بنابر یافته‌های جدول شماره چهار:

- گردش شغلی با ضریب استاندارد 0/615 تأثیر معناداری بر سطح نوآوری در میان کارکنان ستاد پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا داشته است.

- گردش شغلی با ضریب استاندارد 0/515 تأثیر معناداری به صورت مستقیم بر سطح رضایتمندی کارکنان ستاد پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا داشته است.
- گردش شغلی با ضریب استاندارد 0/558 تأثیر معناداری به صورت مستقیم بر سطح کیفیت کار کارکنان ستاد پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا داشته است.

### بحث و نتیجه گیری

چرخش کار ارزش زیادی در سرمایه انسانی دارد. فشار و انگیزه ناشی از چرخش کار باعث افزایش اشتیاق به دانش و مهارت‌های کارکنان می‌شود که از آنها می‌خواهد توجه بیشتری به یادگیری و بدهد. راندمان بالای یادگیری باعث افزایش سرمایه انسانی می‌شود.

چرخش شغلی نه تنها دارای مزایایی در حفظ سرمایه انسانی است، بلکه هم‌چنین تأثیر مثبتی بر تغییر سرمایه انسانی ایجاد می‌کند. چرخش شغلی یک برنامه مناسب برای تبدیل سرمایه انسانی را با ایجاد یک محیط خوب ایجاد می‌کند که کارکنان دارای انگیزه هستند تا دانش خود را برای تصمیم‌گیری با دیگران و مدیریت به اشتراک بگذارند.

چرخش کار یک سیاست بسیار مؤثر برای توسعه‌ی افق کارکنان و توانمندسازی آنان است که به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر میان رضایت شغلی و تنوع مهارت در عملکرد و کارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود. تأثیر راهبرد گردش شغل بر عملکرد کارکنان قابل توجه بوده و به افزایش مهارت، انگیزه و همکاری کارکنان منجر می‌شود.

گردش شغلی به میزان تقریباً 52 درصد بر متغیر رضایتمندی کارکنان تأثیر معناداری دارد و نتایج نشان می‌دهد وضعیت رضایت کارکنان تحت تأثیر زیاد گردش شغلی قرار دارد که با نتایج پژوهش اسماعیلی (1396)، حریری (1394)، ابوالقاسم (1393)، رمزگویان (1392)، باکوئیک (2016)، هم‌سو و با نتایج طیبی (1391) ناهم‌سو است. هم‌چنین گردش شغلی به میزان تقریبی 56 درصد تأثیر معناداری بر سطح کیفیت کار کارکنان دارد که با نتایج پژوهش اکبری (2017)، فضل‌الله (2015) هم‌سو و با نتایج رام (2009) ناهم‌سو است. گردش شغلی به میزان تقریباً 62 درصد بر متغیر نوآوری تأثیر دارد. گردش شغلی تأثیر معناداری بر سطح نوآوری در کارکنان



داشته است که با نتایج ابوالقاسم (1393)، رمزگویان (1389)، بیات (1393) و پاکوتیک (2016) هم‌سو است.

با توجه به نتایج پژوهش مدیران باید 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. هم‌چنین سازمان‌ها می‌توانند چرخش شغلی درون سازمان را افزایش دهند تا دانش، مهارت‌ها و شایستگی را افزایش دهند تا کارکنانشان بهبود یابد و در نتیجه عملکرد آنها افزایش یابد.

با توجه به اهمیت چرخش شغلی در سرمایه انسانی کارکنان باید در مشاغل جدید به‌کار گرفته شوند و شاخص‌هایی برای سنجش ارزیابی آنان تعیین شود. هم‌چنین بایستی ساختار سازمانی مناسب و شرح شغل برای تمامی مشاغل ایجاد شود. فشار و انگیزه ناشی از چرخش کار باعث افزایش اشتیاق به دانش و مهارت‌های کارکنان می‌شود که از آنها می‌خواهد توجه بیشتری به یادگیری و یافتن کارایی خوب یادگیری بدهد. از این‌رو، چرخش شغلی نه تنها دارای مزایای در حفظ سرمایه انسانی است، بلکه تأثیر مثبتی بر تحول سرمایه انسانی ایجاد می‌کند.

## منابع

- آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر (1392). بررسی تأثیر اجرای 5s بر کارایی و اثربخشی کلانتری‌ها، فصلنامه‌ی پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی، سال دوم، شماره پیاپی 5، بهار و تابستان، صص 141-152.
- احمدوند، علی‌محمد؛ محمدی، حدیث (1392). مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، مجله علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، سال هشتم شماره 34، صص 97-116.
- اعرابی، سیدمحمد (1381). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی □
- اعرابی، سیدمحمد (1385). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش دوم، چاپ پنجم.
- ایدی، محمد (1383). بررسی ارتباط و عوامل انگیزش در اثربخشی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام.
- پناهی، بلال (1387). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. نشریه پیک نور، سال هفتم، شماره چهار.
- حیدری، رضا (1386). رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی در بانک سپه منطقه لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- درویشی، صیاد (1390). تبیین نقش ساختار، فناوری و جو سازمانی بر پیشگیری از جرم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- دفت، ریچارد، ال (1387). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن، دی سنزد، دیوید (1381). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی (1385). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ پانزدهم.
- رایبیز، استیفن پی (1943). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضائیان، علی (1387). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام؛ نعیمی، محمد (1391). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره 7.

- صیادی، سعید؛ احمدزاده، سلیمان؛ باباشاهی، جبار؛ وزیری، صادق (1393). بررسی نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی: تبیین نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی. مجله توسعه سازمانی پلیس، شماره 49، صص 79-108.
- فریدی، مهرداد (1396). مروری بر مفهوم‌شناسی و انواع ساختار سازمانی. فصلنامه مطالعات حسابداری و مدیریت، دوره 3، شماره 1، صص 439-454.
- قلی‌پور، آری؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود (1388). رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمندسازی، نشریه مدیریتی دولتی، دوره 1، شماره 2.
- مرادی، محمدحسن؛ خادم، مهدی (1392). ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری با رویکرد پلیس جامعه‌محور. پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال ششم، شماره دوم، صص 12-32.
- Deluge, R.J.(1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior *Military Psychol.*, 7, pp.1-16.
- Doney, P.M. and J.P. Cannon, (1997). An examination of the nature of trustn buyer – seller relationship. *J. Market.*, 61, pp.35 – 51.
- Dietz, G., & Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5): 557-588.
- Eastaugh SR.(2002). Hospital nurse productivity. *Journal of Health Care Finance*; 29(1): 14-22.
- Ellonen, R. (2005). The relationship of organizational cultures, trust and innovativeness. A dissertation, lappeenranta university of technology.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2): 160-181.
- Jeon, J. H. (2009). The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management. A dissertation, faculty of the graduate school of the university of Minesota.38.
- James W.Fredrickson,(1998).The strategic Decision Process and organizational structure,*Academy of manajement Review* , vol.11, No 2. company.inc,1998, p.11 .
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity.*Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*,13(6): 2057-2068.
- Hoy, W.Kand C.J. Tarter, 2004. Organizational justice in schools: No justice without trust. *Int. J. Educ. Manage.*, 18, pp. 250 – 259.
- Hoy, W.K. and M. Tschannen – Moran, (2003). The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: the Omnibus T – Scale. In: *Studies in Leading and Organizing Schools*, Hoy, W. K .and C.G Miskel (Eds.). Information Age Publishing, Greenwich, pp. 181 – 208.

- Khaki GH (2010). Productivity Management. Tehran: Kohsar Publication; [Book in Persian].
- Kim, J.I., and Chung, H. (2012). The role of family orientation in predicting Korean boys' and girls' achievement motivation to learn mathematics. *Learning and Individual Differences*, 22, pp. 133-138 .
- Kline, R.B. (2011). Principles & Practice of Structural Equation Modeling. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Lamsa, A.M. and Pucetaite, R.(2009), Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, *Business Ethics*, Vol.15, No.2, PP.130-141.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6): 623-639.
- Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capella university. 76.
- Martins, N. (2002), (a model for managing trust), *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8;
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Mbuvi. D. De Witte, K. & Perelman, Sergio (2012) "Urban Water Sector Performance in Africa: A Step-Wise Bias-Corrected Efficiency and Effectiveness Analysis", *Journal of Utilities Policy*, 22, pp.31-40.
- Mccauley.D. P., Kuhnert.K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-282.
- Mcknight, D. H. and Webster, J. (2001), "Collaborative insight or privacy invasion. Trust Climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems", in Cartwright. S. and Early, P. C.(Eds), *The international handbook of organizational Culture and climate* , John Wiley, Chichester, p. 538.
- Michael A . Hitt and others ,strategic Management ,Third Edition ,ohio ,south Western college publishing ,1992 ,P .402.
- Mintzberg, Henry(1999). The structuring of organization. Englewood Cliff, NJ: prentice-Hall
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.
- Robbins, S. P., (2003), "organizational Behavior»,New Dehli:practice, Hall of India,.
- Smith, P. A., W. K. Hoy and S.R. Sweetland, (2001). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust. *J. School Leadership* 12, pp.135 – 150.

- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6): 469-485.
- Tyler, Tom R., (2003), (Trust within organization), personal review, Vol. 32, No. 5.
- Yilmaz, K., & Bokeoglu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish Primary School. *World Applied Sciences Journal*, 3(5): 775-780.
- Yilmaz, K. (2008) The relationship between organizational Trust and organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, vol. 8, No. 12, pp.2293-2299.
- Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2): 341-352.

