مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۸/۲۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۹/۱۴

طراحی یک سیستم گردش شغلی برای بهبود عملکرد سازمان در صنعت نفت ایران

حمیدرضا سلطانی[۱] ـ صادق عابدی[۲] ـ علی محتشمی[۳]

چکیده

گردش شغلی به‌عنوان روشی برای توسعه نیروی انسانی در سازمان در افزایش بهره‌وری و فرصتی جهت بهبود عملکرد در سازمان محسوب می‌شود. از راهکارهای ارائه شده برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی در توسعه اهداف سازمان، اجرای طرح گردش شغلی است. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر گردش شغلی و تعیین اهمیت نسبی این عوامل برای طراحی یک مدل گردش شغلی است. با استفاده از بررسی پیشینه تحقیق، ٤٢ مؤلفه مؤثر بر گردش شغلی استخراج و در ٤ بُعد: سوابق شغلی، توانمندی‌های عمومی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های مدیریتی دسته‌بندی شد. برای پالایش و ارزیابی تناسب عوامل استخراج شده با زمینه‌ها و شرایط واقعی گردش شغلی، از روش دلفی فازی با نظرسنجی از ۲۲ خبره منتخب استفاده شد که درنتیجه ۳۲ مؤلفه در ٤ بُعد شناسایی شد. سپس اهمیت نسبی هریک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر گردش شغلی، براساس روش تحلیل شبکه‌ای (ANP) تعیین شد. در این راستا مشخصات سوابق شغلی به‌عنوان مهمترین بُعد اثرگذار بر گردش شغلی مشخص شد و پس از آن ابعاد شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های مدیریتی و توانمندی‌های عمومی به‌ترتیب رتبه دوم، سوم و چهارم اهمیت را به‌دست آوردند. در انتها، با بهره‌گیری از وزن‌های اولویت عوامل موفقیت گردش شغلی، یک مدل اجرای گردش شغلی، ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: گردش شغلی، سیستم خبره، صنعت نفت ایران، روش دلفی فازی، فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP).

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. hhamidrezasoltani58@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسئول) abedi.sadegh@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mohtashami07@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

کار عنصر مهم و البته جوهره اصلی انسان‌هاست و برای اینکه با ازخودبیگانگی همراه نباشد، لازم است تا از لحاظ فنی، فیزیولوژیک و روانشانسی برای کارمندان مساعد باشد. درحقیقت این عوامل سلامتی افراد در محیط کار را به خطر انداخته و می‌تواند باعث بیماری و ناتوانی در آن‌ها شود. این عوامل به‌طور خلاصه می توانند منجر به مشکلاتی همچون اضطراب شغلی، فشار شغلی، فلات شغلی، فرسودگی شغلی، سکون شغلی، خستگی شغلی و غیر شوند. که به‌طور خلاصه عوامل تأثیرپذیر از شغل و محیط کار محسوب می‌شوند (سبط، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر در جایی‌که عدم‌کارایی پرسنل مشاهده شود، باید توجه نمود که در سازمان‌ها به‌ویژه بخش دولتی اغلب امکان اخراج و جایگزینی سریع کارمندان وجود ندارد، درنتیجه یکی از بهترین راهکارها برای چنین سازمان‌هایی گردش شغلی کارکنان است (سبط،۱۴۰۰).

گردش شغلی یکی از اصلی‌ترین مسائل در حوزه مدیریت منابع انسانی است. زیرا اثربخشی منابع انسانی به رشد شغل افراد با توجه به پتانسیل و ویژگی‌های آن‌ها بستگی دارد (Zin & Ibrahim, 2021).

گردش شغلی یک سیاست و استراتژی است و توسعه مهارت‌های کارکنان را در بهبود عملکرد توسط شرکت‌ها به‌دنبال خواهد داشت (Agustian & Rachmawati, 2021). چرخش شغلی عبارت است از جابه‌جایی مشاغل بین کارکنان در یک سازمان. چرخش شغلی را با استفاده از چندین عامل اندازه‌گیری می‌کنند، یعنی توانایی‌های اضافی، دانش اضافی، سطح اشباع شغل (Foroutan, 2021).

چرخش شغلی درصورتی‌که با رضایت شغلی میانجیگری شود، تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان دارد (Harbani & Fauzi, 2022). ثبات شغلی کارکنانی که وظایف تکراری را انجام می دهند، کارایی و اثربخشی موردنیاز را در محیط پرسرعت تکنولوژیک امروز تضمین نمی‌کند (اخباری و زرگرانی،۱۳۹۹). در کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ، چه خصوصی و چه دولتی، از گردش شغلی درجهت بهبود سیستم‌ها و طراحی شغل با توسعه استراتژی‌ها برای افزایش عملکرد کارکنان استفاده می‌شود (Fernando & Dissanayake, 2019). در قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها با تغییرا ت سریع در محیط بیرونی مواجه می‌شوند که بر عملکرد داخلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Jocom & Pandowo, 2017). مدت‌هاست پژوهشگران منابع انسانی دریافته‌اند که گردش شغلی یک استراتژی مؤثر برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دستیابی به عملکردهای قانع‌کننده در سازمان‌ها است.

در این ارتباط، محسان و همکارانش[1] (۲۰۱۷)، داشتن مکانیزمی مانند گردش شغلی را برای تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان و بهبود تعهد آن‌ها به کارشان را یکی از راه‌های افزایش انگیزه کارکنان تلقی می‌کنند. زیرا به‌عنوان روشی امیدوارکننده برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود تا کارکنان، مدیران و مدیران اجرایی خود را به‌طورکلی توسعه دهند (Harbani & Fauzi, 2022).

علیرغم افزایش اثرات گردش شغلی بر نتایج کارکنان و سازمان، هنوز ادبیات محدودی درمورد مسائل مربوط به گردش شغلی وجود دارد (Agustian & Rachmawati, 2021). علی‌الخصوص در کشورهای درحال‌توسعه مانند ایران، عملکرد کارکنان در بخش آموزش و اجرای گردش شغلی همچنان ضعیف است (Zin & Ibrahim, 2021). هدف از اجرای چرخش شغلی افزایش بهره‌وری کار و گسترش دانش کارکنان است (Harbani & Fauzi, 2022).

از پیامدهای ثبات شغلی می‌توان به فرسودگی شغلی، کسالت شغلی، خستگی زیاد، بی‌هویتی فرد، جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی اشاره کرد. از دیگر مزایای برنامه گردش شغلی افزایش تعهد سازمانی است چون فرد با علاقه به کار می‌پردازد. شکاف بین اهداف فردی و سازمانی کاهش یافته و تعهد به سازمان افزایش می یابد. از طرف دیگر با جابجایی کارکنان در شغل‌های مختلف سختی‌ها و مشکلات مربوط به شغل‌های خاص بین افراد سرشکن می‌شود و شکایات و اعتراضات نسبت به سختی شرایط کاری به حداقل می‌رسد.

از دیگر پیامدهای مثبت گردش شغلی می‌توان به افزایش رضایت شغلی، ایجاد حساسیت شغلی، کاهش خستگی و فرسودگی شغلی کارکنان اشاره کرد. (اخباری و زرگرانی، ۱۳۹۹)

گردش شغلی (Job Rotation) یکی از انواع کارهای سازمانی است که در میان سازمان‌های تولیدی و خدماتی به میزان زیادی استفاده می‌شود (Cosgel & Thoma, 2019).

استقرار سیستم گردش شغلی در یک سازمان می‌تواند موجب افزایش کیفیت تولید، رضایتمندی کارکنان و نیز کاهش میزان اختلالات شود. درحالی‌که ممکن است گردش شغلی در گروه مشاغل خاص به‌صورت عمودی نیز اتفاق بیفتد و این نوع جابه‌جایی ممکن است از پست بالاتر به پایین‌تر یا برعکس باشد. چرخش شغلی یا سیاست چرخش

1. Mohsan & Khan

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شغلی یک استراتژی برای توسعه مهارت‌های کارکنان توسط شرکت‌ها برای بهبود عملکرد است (Agustian & Rachmawati, 2021). آنچه مسلم است تغییر ساختار کامل یک سازمان امری بسیار مشکل است اما اگر برنامه گردش شغلی به‌آرامی و سنجیده انجام شود می‌تواند در بهبود شرایط کاری مؤثر باشد. درنتیجه اگر بتوان با استفاده از ابزارهای مؤثر تصمیم‌گیری نسبت به ابعاد تأثیرپذیر از شغل، شناخت پیدا نمود، امکان پیدا نمودن مدلی مناسب برای پیاده‌سازی گردش شغلی با هدف کنترل عوامل تأثیرپذیر از شغل و افزایش بهره‌وری کارکنان وجود خواهد داشت. (عباس قربانی، ۱۴۰۱)

با توجه به مطالب بیان شده در رابطه با گردش شغلی و نقش و جایگاه آن در تحقق اهداف هر سازمانی، ضروری است که در هر سازمانی ازجمله صنعت نفت ایران که یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین سازمان‌های کشور است، به این مهم پرداخته شود. این سازمان با دارا بودن تعداد زیادی نیرو اعم از کارمند و کارگر در قالب ۴۰ رشته شغلی تحت عناوین تخصصی، لازم است در هر رشته شغلی، برنامه‌ریزی گردش شغلی به‌صورت جدی و مجزا موردتحقیق قرار گیرد.

صنعت نفت ایران با رویکرد تقویت ساختار قوی و در راستای انجام مأموریت‌های محوله و رسالت صیانت از تولید نفت و گاز از یک طرف و از بُعد دیگر درجهت استفاده بهینه از سایر ظرفیت نیروهای موجود در رشته‌های تخصصی و با توجه به سختی کار در مناطق عملیاتی و ابهام نیروها در ادامه کار و سرنوشت کاری، جذب نیروهای جدید، با مشکل و چالش‌های جدی مواجه است.

مسئله اجرای گردش شغلی در صنعت نفت ایران یک چالش اساسی است و چگونگی برنامه‌ریزی و انتخاب نوع گردش شغلی و انتخاب افراد نیازمند گردش شغلی آن نیز یکی از چالش‌های بزرگ سازمان مربوطه است.

با توجه به حساسیت و اهمیت کار در حوزه نفت و گاز، توجه به این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار بوده و لازمه کار و تلاش کارکنان در این سازمان، روشن‌تر بودن مسیر فعالیت‌ها، آموزش‌ها و پیشرفت‌های شغلی است که کارکنان بتوانند با آسودگی خاطر، کار، تلاش و پیشرفت نمایند. به نظر می‌رسد در حوزه منابع انسانی و برنامه گردش شغلی نیاز به توجه ویژه است و با توجه به اهمیت کار در صنعت نفت ایران که ارتباط مستقیمی با درآمد کشور دارد، عدم‌توجه و رسیدگی به این موضوع می‌تواند عواقب ناگواری را از باب خسارات مالی و انسانی در بر داشته باشد.

با توجه به موارد فوق، برنامه‌ریزی گردش شغلی را می‌توان به شرح ذیل اجرا نمود:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۱. ایجاد فرصت مناسب و مساوی برای کارکنان درجهت پیشرفت شغلی و استقرار نظام شایسته‌سالاری

۲. ایجاد انگیزه در مدیران برای ارائه خدمت با کیفیت مطلوب تصمیم‌گیری

۳. افزایش تلاش مدیران و شناسایی نقاط‌قوت و ضعف خود به لحاظ استعداد و نگرش

۴. وجود برنامه جامع گردش شغلی و ایجاد سازوکارهای انگیزشی مناسب برای ارتقای سطح علمی و مهارتی مدیران

۵. تلاش مدیران برای تصدی جایگاه‌های سازمانی متناسب با استعداد و نگرش خودشان

۶. روشن بودن مسیر پیشرفت مدیران و امکان دسترسی همه مدیران به جایگاه‌های بالای سازمانی

برنامه‌ریزی گردش شغلی، نقش برجسته‌ای در راهبرد کلان عملکرد کارکنان دارد، که به کسب هدف پیشرفت همزمان سازمان و فرد کمک خواهد کرد، از منظر چشم‌انداز سازمانی اگر نظام گردش شغلی و مدیریت آن درست برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند نوآوری و عملکرد سازمان را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش دهد. کارکنان متخصص، باوفا و سازگار با ارزش‌ها و اهداف حرفه‌ای و سازمانی دارای انگیزه قوی از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی است.

با اینکه صنعت نفت در کشور از نقشی مهم در اقتصاد و بودجه برخوردار است اما سازمان فعلی یک سازمان پیر است. لذا ضمن انجام مأموریت‌های مربوطه باید به‌طور همزمان به سازماندهی نیروی انسانی خود نیز بپردازد.

لذا به اجبار بخش اعظمی از کارکنان خود را از سایر رشته‌ها و قسمت‌های سازمان تأمین نموده است، به نظر می‌رسد کارکنان نسبت به چگونگی پیشرفت و طی مراحل ترقی در سازمان دچار ابهام بوده و از طرفی داوطلبانی که به تازگی می‌خواهند آینده شغلی خود را ترسیم کنند با توجه به سختی‌ها و مشکلات موجود در رشته شغلی باید نسبت به آینده خود اطمینان داشته تا بتوانند با انگیزه در سازمان به خدمت بپردازند و در صورت روشن بودن مسیر شغلی می‌توانند برنامه‌های خود را طوری تنظیم نمایند (آموزشی، تحصیلات، ...) تا بتوانند با کار و تلاش و رعایت معیارهای سازمانی به سطوح بالای سازمان دست یابند.

انجام این تحقیق کمک خواهد کرد تا صنعت نفت بتواند به کارکنان این اطمینان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

را دهد که می توانند با تلاش و رعایت آنچه در مسیر شغلی پیش‌بینی شده است مراحل رشد و تعالی را در سازمان طی نموده و به سطوح عالی سازمان دست یابند.

از نتایج مثبت این برنامه‌ریزی در صنعت نفت می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. ایجاد فرصت مناسب و مساوی برای کارکنان درجهت پیشرفت شغلی و استقرار نظام شایسته‌سالاری

۲. ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه خدمت با کیفیت مطلوب

۳. افزایش تلاش کارکنان برای ارزیابی و شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به لحاظ استعداد و نگرش

۴. وجود برنامه جامع آموزشی و ایجاد سازوکارهای انگیزشی مناسب برای ارتقای سطح علمی و مهارتی کارکنان

۵. تلاش کارکنان برای مدیریت خود و تصدی جایگاه‌های سازمانی متناسب با استعداد و نگرش خودشان

۶. روشن بودن مسیر پیشرفت کارکنان در سازمان و امکان دسترسی همه کارکنان به جایگاه‌های بالای سازمانی

از نتایج منفی عدم‌توجه به موضوع برنامه‌ریزی گردش شغلی نیز می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. ایجاد احساس دلسردی و عدم‌رضایت در کارکنان

۲. عدم‌استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتصابات و ارتقای نیروی انسانی

۳. کاهش احساس رضایتمندی ذینفعان

۴. فقدان برنامه جامع آموزشی برای کارکنان با هدف ایجاد مهارت، انگیزه و دانش موردنیاز

۵. ناکارآمدی نظام پرداخت در ایجاد انگیزه

پژوهش حاضر با توجه به مشکلات فوق در صنعت نفت و گاز، به دنبال طراحی یک سیستم برای گردش شغلی کارکنان با توجه به مزیت نسبی و ظرفیت و شاخص‌های اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان به‌منظور کاهش مشکلات ناشی از عدم‌اجرای گردش شغلی است. با توجه به مباحث فوق، مدیران سطوح عالی و میانی صنعت نفت برای تصمیم‌گیری بهتر و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود با توجه به محدودیت ها، به‌منظور توسعه منطقی و پیشرفت، نیاز دارند از نیروی انسانی متخصص در حوزه صنعت استفاده کنند که این امر از طریق یک سیستم طراحی شده محقق می‌شود. امروزه با طراحی سیستم‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

هوشمند تصمیم‌گیری، مانند سیستم‌های خبره فازی و استنتاج فازی، تصمیم‌گیری مدیران در همه سیستم‌ها نیز تحت‌تأثیر قرار گرفته‌اند. سیستم‌های هوشمند به‌طور اساسی روند و فرایند تصمیم‌گیری را تغییر داده است.

با مروری بر پیشینه تحقیق در این حوزه مشاهده می‌شود که در عمده تحقیقات پیشین، برمبنای تفکر تقلیل‌گرایانه و جزئی‌نگر، موضوع گردش شغلی را موردبررسی قرار داده‌اند، از طرف دیگر موارد اشاره شده فاقد چارچوبی فرموله شده برای تعیین گردش شغلی مناسب هستند.

چارچوب تحقیق براساس رویکردها و پژوهش‌هایی است که درخصوص گردش شغلی انجام شده که در این قسمت به اختصار به آن‌ها پرداخته می‌شود. لیکن نکته‌ای که حائز اهمیت است این است که گردش شغلی در بین افرادی خاص از سازمان بوده و با اینکه صرفا مسیر پیشرفت شغلی موردتوجه قرار گرفته است، لیکن این نوع رویکرد نهایتا منجر به تغییرات موقتی در یک بخش خاص خواهد شد و رضایتمندی احتمالی برای فردی مشخص خواهد داشت. بدیهی است هرگونه جابه‌جایی افراد، تغییری در جایگاه سایر افراد ایجاد می‌نماید و اگر معیار جابه‌جایی درست تعریف نشده باشد، گردش شغلی حاصل نه‌تنها در بلندمدت مؤثر نیست، بلکه ممکن است آسیب‌های جدی نیز به سازمان برساند. (سبط، ۱۴۰۱)

بخشی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه مدل گردش شغلی کارکنان چندمهارته با هدف حداقل کردن واریانس بار کاری کارکنان پرداخته‌اند. در این تحقیق به ارائه مدل ریاضی برای تخصیص افراد به مشاغل مختلف و جابه‌جایی کارکنان بین مشاغل هم‌خانواده پرداخته شده است. این امر در افق زمانی برنامه‌ریزی شده منجر به کاهش بار کاری ناشی از فعالیت‌های تکراری وخطرات ارگونومیکی و نهایتا افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

خیرخواه و اخوان (۱۳۹۸) به ارائه یک مدل بهینه‌سازی چندهدفه گردش شغلی به‌منظور حداقل کردن بار ارگونومیکی فیزیکی، روحی و روانی پرداخته‌اند. در تحقیق آن‌ها یک مدل دوهدفه گردش شغلی با اهداف حداقل‌سازی تعداد روزهای کاری از دست رفته ناشی از کمردردهای شغلی و کاهش بار ارگونومیکی (اسکلتی ـ عضلانی و روحی ـ روانی)، به‌منظور کاهش آسیب‌های شغلی، افزایش رضایت شغلی و افزایش کارایی پرستاران ارائه شده است. کارایی مدل پیشنهادی به‌وسیله‌ی مثال عددی که داده‌های آن از طریق پرسشنامه‌هایMAPO، نوردیک و DASS و مصاحبه‌ی حضوری و با توجه به NP Hard بودن مسئله از الگوریتم فراابتکاری ژنتیک GA تأیید شد. مسئله توسط نرم‌افزار متلب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

نوشته شده و حل گردید و نتایج حاصل، بیانگر کارایی مدل در اهداف موردنظر است.

خزائی (۱۴۰۰) به ارائه تأثیر گردش شغلی بر نگرش شغلی کارکنان به‌منظور تأثیر گردش شغلی بر نگرش شغلی را براساس سه مؤلفه گردش شغلی (رضایتمندی، کیفیت کار، نوآوری در کار) مورد بررسی قرار داد که تأثیرگذاری بر عوامل مزبور در گردش شغلی موردتأیید واقع شد.

وانگ و همکاران[1] (۲۰۱۹) به بررسی مسئله انرژی و نیروی کار در زمانبندی کار کارگاهی انعطاف‌پذیر تحت قیمتگذاری پویای برق پرداخته‌اند. آن‌ها یک مدل ۵ هدفه با اهداف طول عمر، کل هزینه انرژی، کل هزینه کار، حداکثر حجم کار و کل کار ارائه دادند که در مدل آن‌ها هزینه مصرف انرژی و ملاحظات گردش شغلی نیز در نظر گرفته شده است. ابتدا مدل ریاضی ۵ هدفه را ارائه کردند و سپس جهت حل مدل از الگوریتم بهینه‌سازی NSGA-II استفاده نمودند.

عیوق و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی مسئله برنامه‌ریزی تعادل و زمانبندی گردش شغلی در سیستم تولید سلولی پرداخته‌اند. آن‌ها یک مدل ریاضی عدد صحیح غیرخطی چند دوره‌ای ارائه دادند تا در یک افق برنامه‌ریزی محدود، انحرافات از زمان تکت و تعداد اپراتورها را به حداقل برساند. یک روش کارآمد فراابتکاری نیز برای حل مدل پیشنهاد کرده‌اند. نتایج محاسباتی آن‌ها نشان داد که معیارهای وابسته به اپراتور و زمانبندی بهینه گردش شغلی کارکنان، می‌تواند عملکرد طراحی سلول را بهبود بخشد.

هزاوه و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی مسئله تأثیر گردش شغلی بر عملکرد کارکنان با هدف گردش شغلی بر افزایش بهره‌وری و کیفیت کار نمودند، که نتایج به‌دست آمده نشان داد، گردش شغلی تأثیر مثبتی بر کیفیت کار و بهره‌وری کارکنان دارد.

میشل سیمونز[2] (۲۰۲۳) به بررسی انتقال شغل به شغل با گردش شغلی، کاریابی و مشکلات بیکاری پرداخته که نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد نقش تغییرات کلی در اخراج و ترک کار را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه نادیده گرفتن ناهمگونی گردش شغلی در دلیل جدایی می‌تواند سوگیری قابل‌توجهی در اهمیت کانال‌های جداسازی شغل و یافتن شغل ایجاد کند.

ساتریسنو و همکاران[3] (۲۰۲۳) در تحقیقی به اجرای رضایت شغلی و سیستم‌های گردش شغلی برای کارمندان شرکت پرداختند که نتایج نقش تغییرات کلی در اخراج و

1. Wang & Ye
2. Michael Simmons
3. Sutrisno

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ترک کار را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه نادیده گرفتن ناهمگونی گردش شغلی در دلیل جدایی می‌تواند سوگیری قابل‌توجهی در اهمیت کانال‌های جداسازی شغل و یافتن شغل ایجاد کند را نشان داد.

در این پژوهش سعی شد با در نظر گرفتن دیدگاه کل‌گرایانه مدلی ارائه شود که تأثیر اولویت کارکنان نیازمند گردش شغلی و ویژگی‌های آن‌ها را به‌صورت یکجا، بر انتخاب تصمیمات مختلف در صنعت نفت نشان دهد و درنهایت کلیه موارد به‌صورت یکپارچه و در قالب یک سیستم خبره فازی ارائه شود. یکی از مزایای رویکرد و ابزار استفاده شده در این پژوهش نسبت به سایر موارد از قبیل شبکه‌های عصبی که برمبنای قواعد نیستند، این مورد است که پژوهش حاضر با طرح پرسش‌های همراه است:

۱. چه دانشی برای انتخاب روش‌های گردش شغلی وجود دارد؟

۲. مهمترین متغیرها و معیارهای مؤثر بر گردش شغلی کدام است؟

۳. طراحی مدل گردش شغلی براساس سیستم خبره چگونه سیستمی است؟

۴. مهمترین شاخص‌های اولویت‌بندی کارکنان جهت گردش شغلی در صنعت نفت کدام است؟

بنابراین با توجه به خلأهای تحقیقاتی گفته شده، دستاورد استفاده از طراحی یک سیستم خبره فازی برای گردش شغلی را می‌توان صرفه‌جویی در هزینه‌های نیروی انسانی و نیز تصمیم‌گیری‌های بهتر و دقیق‌تر و بسیاری موارد تخصصی‌تر دیگر توسط مدیران سازمان عنوان کرد. استفاده از سیستم‌های خبره برای شرکت‌ها می‌تواند صرفه‌جویی به همراه داشته باشد. در زمینه تصمیم‌گیری نیز گاهی می‌توان در شرایط پیچیده، با بهره‌گیری از چنین سیستم‌هایی، تصمیم‌های بهتری اتخاذ کرد و جنبه‌های پیچیده‌ای را در مدت زمان بسیار کمی موردبررسی قرار داد که تحلیل آن‌ها به روزها زمان نیاز دارد.

همانطور که قبلاً نیز تشریح شد، یکی از دستاوردهای این پژوهش برای مدیران سازمان‌های صنعتی ازجمله صنعت نفت را می‌توان معرفی مهمترین عوامل مؤثر در تدوین استراتژی منابع انسانی در حوزه گردش شغلی به آن‌ها دانست، همچنین تعیین اهمیت و اولویتی که اینگونه مدیران قبل از اخذ هرگونه تصمیمی باید به شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی و سپس اولویت‌های جابه‌جایی شغلی بدهند. دستاورد دیگر این پژوهش برای مدیران سازمان‌های صنعتی، هنگامی است که این مدیران در اخذ تصمیمات منابع انسانی متناسب با یک شرایط خاص، با تصمیم‌های ناهمخوان و یا بعضاً متعارض در حوزه‌های مختلف تصمیم مواجه می‌شوند که در اینگونه موارد لازم است مطابق با روابط تأثیرگذاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شناسایی شده، اولویت را به تصمیماتی با میزان تأثیرگذاری در حوزه گردش شغلی بدهند.

لذا تاکنون در صنعت نفت ایران اساسا پژوهشی درخصوص گردش شغلی صورت نگرفته است که موجب عدم‌انتخاب افراد شایسته و مناسب در پست‌های کلیدی و سرخوردگی در مشاغل عملیاتی و حساس شده باشد و انجام این تحقیق کمک خواهد کرد تا سازمان بتواند به کارکنان این اطمینان را بدهد که می‌توانند با تلاش و رعایت آنچه در گردش شغلی پیش‌بینی شده است مراحل رشد و تعالی را در سازمان طی نموده و به سطوح عالی سازمان دست یابند. ازاین‌رو تحقیق حاضر به دنبال طراحی یک سیستم خبره فازی برای گردش شغلی کارکنان صنعت نفت است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شده است. ابتدا بررسی کتابخانه‌ای و اینترنتی صورت گرفت و مفاهیم گردش شغلی استخراج شد. سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام و تحلیل‌های مؤلفه‌ها و کدگذاری انجام شد. نمونه‌گیری کیفی برای این پژوهش به‌صورت هدفمند و با حضور مشارکت‌کنندگان در این تحقیق که شامل کلیه مدیران و رؤسا و صاحبنظران حوزه منابع انسانی بود انجام شد و از خبرگان استفاده شد. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش، نمونه، قبل از اجرای تحقیق مشخص و تعیین نشده است. پس از انجام مصاحبه و نمونه‌گیری و تا اشباع نظری و دریافت داده‌ها، و همزمان با مصاحبه، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استخراج شد و به مرحله ایجاد مفاهیم جدید و دریافت اطلاعات بیشتر رسید. پس از مصاحبه، مباحث تکراری حذف شد و فهرست داده‌های حاصل از بررسی مصاحبه‌ها، شامل ۶۹ عامل شد. سپس با غربالگری و یکسان‌سازی و حذف برخی از عامل‌ها و اضافه کردن شاخص‌های دیگر، منجر به تشکیل پنل دلفی شد. مؤلفه های استخراج شده، براساس ادبیات موضوع و عدم‌وجود مدلی متناسب با تمامی مؤلفه‌های اصلی طراحی گردش شغلی در سطح سازمان‌ها، اقدام به شناسایی اصلی‌ترین متغیرهای مؤثر در این تحقیق کردند. در این راستا، هر عامل جدید مؤثر بر گردش شغلی از ادبیات مرتبط قبلی، استخراج شد که درنتیجه آن بیش از ۵۸ عامل شناسایی گردید. بدین‌منظور ابتدا پرسشنامه باز براساس موارد موردبررسی تنظیم و بین آن‌ها توزیع و سپس مصاحبه با این خبرگان انجام شد که با بررسی دقیق نظرات و پیشنهادات این خبرگان در جلسات مصاحبه و همچنین پرسشنامه‌ها و تجمیع آن‌ها، نتایج زیر برای موارد بررسی شده، حاصل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

گردید و در ادامه عوامل مؤثر بر گردش شغلی که با یکدیگر همپوشانی داشتند، عواملی با نام‌های مختلف اما معنا و مفهوم مشابه شناسایی و ادغام شدند. بدین‌ترتیب عوامل مؤثر به ۴۱ مورد کاهش یافت.

لذا پس از طی سه گام نظرسنجی براساس روش دلفی فازی، به مجموعه ۳۹ مؤلفه شناسایی شده از ادبیات تحقیق، سه مؤلفه جدید اضافه شد، و دو مولفه نیز در هم ادغام شد و ۹ مؤلفه حذف شد. و درنهایت ۳۲ مؤلفه مؤثر بر گردش شغلی در ۴ بُعد، مشخص شد.

یافته‌ها

با توجه به پیشینه ذکر شده در فوق مشاهده می‌شود که در پژوهش‌های موجود، نمونه‌ای که به‌صورت کاربردی به ارائه یک مدل سیستم خبره در سازمان‌های دولتی پرداخته باشد موجود نیست.

در این بین نیاز به یک مدل و ابزار که قابل‌استفاده برای مدیران سازمان‌های دولتی است و براساس ادبیات تحقیق و تجارب گذشته و خبرگان در این حوزه، بتواند در اخذ تصمیمات در حوزه منابع انسانی به آن‌ها کمک نماید، بیش از پیش حس می‌شود.

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی به اعتباریابی مؤلفه‌ها پرداخته شده است که این ابعاد با توجه به ماهیت مؤلفه‌های قرار گرفته در هرکدام از آن‌ها، نامگذاری شدند که عبارت‌اند از:

الف. سوابق شغلی، ب. شایستگی‌های مدیریتی، ج. توانمندی‌های عمومی د. شایستگی‌های رفتاری.

ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر گردش شغلی، استخراج شده از پژوهش‌های قبلی، در جدول ۱ ارائه شده است. در این راستا پژوهش‌هایی که تنها به عوامل مؤثر بر گردش شغلی پرداخته بودند، به‌دلیل عدم‌اشاره به مؤلفه‌های مؤثر و کلی در گردش شغلی از بررسی مطالعه حذف شدند و مؤلفه‌های اصلی و منطبق با گردش شغلی شناسایی و ارائه شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۱. نتایج حاصل از گام سوم در استخراج مؤلفه‌ها

ابعاد	برچسب مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها
سوابق شغلی	۱	سطح تحصیلات فرد
	۲	تأثیر ارزیابی عملکرد سالیانه
	۳	دارا بودن سابقه در مشاغل مدیریتی
	۴	تأثیر رتبه سازمانی
	۵	سطح مدیریتی (مدیر عالی/ مدیر میانی/ مدیر پایه، عملیاتی)
	۶	دارا بودن تجربه فنی در کارراهه شغلی (تجربه مفید و مؤثر)
	۷	میزان ارتباط رشته و گرایش تحصیلی با کارراهه شغلی
	۸	میزان سابقه خدمت
	۹	میزان تجربه و سابقه در سمت فعلی
	۱۰	تاثیر ماهیت شغل (عملیاتی/ ستادی)
	۱۱	داشتن آموزش‌های فنی مرتبط و طی شده حین خدمت
	۱۲	میزان تأثیر امتیاز ارشدیت (شایستگی نسبی)
توانمندی‌های عمومی	۱۳	داشتن مهارت کامپیوتر
	۱۴	داشتن ارتباطات
	۱۵	داشتن توانمندی ذهنی و شایستگی‌های وظیفه‌ای
	۱۶	دارا بودن شایستگی‌های تخصصی (پژوهشی، خلق ایده و ...)
شایستگی‌های رفتاری	۱۷	دارا بودن شایستگی‌های عمومی مانند رهبری، درک محیط کلان کسب‌وکار، عدالت‌محوری
	۱۸	دارا بودن شایستگی‌های رفتاری اختصاصی مانند، فن مذاکره و حل تعارض،کار تیمی، تفکر استراتژیک، حل تعارضات و ...
	۱۹	میزان اهمیت معیارها و صلاحیت‌های اخلاقی و عمومی (وفق مقررات و رویه‌های جاری)
	۲۰	دارا بودن مهارت‌های اجتماعی مانند تیم سازی
	۲۱	دارا بودن مهارت‌های شناختی مانند همراستایی با استراتژی‌های سازمان
	۲۲	میزان شهرت فرد در درون سازمان
	۲۳	دارا بودن شایستگی‌های رفتاری از قبیل رهبری، تصمیم‌گیری و حل مسئله و ارتباطات، مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تغییر، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی)
	۲۴	میزان اهمیت و توجه به فرهنگ سازمانی

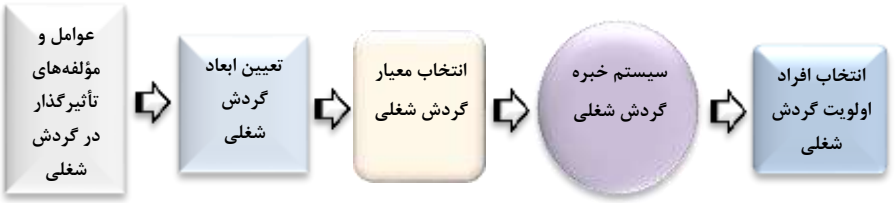
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	برچسب مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها
	۲۵	داشتن جایگاه و منزلت سمت سازمانی به لحاظ حوزه تصمیم و اثرگذاری
	۲۶	میزان توجه به بافت اجتماعی، معیار قراردادن عواملی نظیر ترکیب قومی، شغل و تحصیل
	۲۷	دارا بودن نفوذ اجتماعی مانند انطباق، جامعه‌پذیری، فشار همسالان، اطاعت و رهبری
	۲۸	داشتن چالاکی ذهنی
شایستگی‌های مدیریتی	۲۹	دارا بودن بصیرت مدیریتی، خلاقیت و نوآوری
	۳۰	داشتن شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و تعهد و تعلق سازمانی
	۳۱	دارا بودن قدرت تصمیم‌گیری شامل (تصمیم‌گیری فردی، کمیته‌ای یا گروهی، فرایند رسمی یا سلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری برای انتخاب)
	۳۲	دارا بودن مهارت مدیریتی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در پایان براساس نتایج حاصل شده مدل تحقیق ترسیم می‌شود. در شکل ۱ مدل مفهومی گردش شغلی در صنعت نفت نمایش داده شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی گردش شغلی در صنعت نفت ایران



مأخذ: محقق ساخته

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی یک سیستم خبره فازی گردش شغلی صنعت نفت ایران بود. طراحی این سیستم با شناسایی مؤلفه‌ها و معیارها، افزایش قدرت تصمیم‌گیری مدیران را در پی خواهد داشت و به توسعه نیروی انسانی در صنعت نفت کمک خواهد کرد.

در طراحی این سیستم در تحقیق حاضر، تعداد ۴ بُعد و تعداد ۳۲ مؤلفه در شناسایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مؤلفه‌های مؤثر بر گردش شغلی با عناوین سوابق شغلی، شایستگی‌های مدیریتی، توانمندی‌های عمومی و شایستگی‌های رفتاری حاصل شد. که نتایج رضایتمندی کارمندان، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش کارایی و بهره‌وری در انجام وظایف شغلی را پیش‌بینی خواهد کرد.

طراحی سیستم‌های خبره به‌عنوان تصمیم‌گیرنده هوشمند، این امکان را فراهم می‌نماید که تصمیم‌گیرندگان از یک طرف و کارمندان سازمان از طرف دیگر امکان استفاده از مزایای یک سیستم گردش استفاده نمایند. در واقع، طراحی این سیستم دو هدف اصلی را در بر دارد:

۱. دیدگاه فرد درخصوص گردش شغلی

۲. دیدگاه سازمان درخصوص گردش شغلی

که هردو هدف در این پژوهش موردتأکید قرار گرفته است.

در رابطه با مدل موردنظر، در مدل طراحی شده سیستم خبره که در شکل ۱ نشان داده شده است، ابعاد موردبررسی در مسیر شغلی امور ارتقاء، تثبیت، چرخش را شامل شده است. متغیرهـایی که برای بررسی وضعیت شاغل موردتوجه قرار گرفته‌اند و شامل متغیرها هستند که در پایگاه دانش سیستم‌های خبره با وجود اطلاعات کارمند و اطلاعات شغلی به‌عنوان پایگاه داده‌ها شکل گرفته است. تمام تحلیل‌های صورت گرفته مدل که تابع قواعد تعیین شده است، در پایگاه دانش قرار گرفته‌اند.

در واقع نتایج مؤلفه‌های مختلف در اطلاعات شاغل و امکانات شاغلیت و نیز استناد به پایگاه قواعد طراحی شده وارد می‌شود و تصمیم‌گیری درخصوص هر شاغل به این صورت است که وی می‌تواند ارتقا یابد و شامل برنامه گردش شغل می‌شود و یا اینکه باید در شغل خود تثبیت شود. این سیستم خبره و فلوچارت طراحی شده در قالب یک پوسته ارائه شده، که لازم است اطلاعات کامل پرسنل بانک (برای مثال هرکدام از شرکت‌ها/ مدیریت‌ها و...) در پایگاه‌های داده‌های موردنظر قرار گیرند و با استفاده از قواعد موردنظر تصمیم‌گیری درخصوص فرد شاغل انجام گیرد. این اطلاعات می‌تواند به‌صورت به‌هنگام بررسی شود و تصمیم‌گیری شود و یا در دوره‌های زمانی مختلف موردتوجه قرار گیرد.

در این مقاله، بکارگیری سیستم‌های تصمیم‌گیرنده خبره در طراحی سیستم مسیر شغلی مورداستفاده قرار گرفته است. سیستم‌های خبره با تلاش برای جایگزینی هوش مصنوعی به‌جای هوش انسانی در تصمیم‌گیری‌های مدیران می‌توانند مورداستفاده قرار گیرند. درخصوص گردش شغلی با استناد به کار پژوهشی انجام شده در این مقاله، به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تدوین دانش و اطلاعات مناسب و تعریف متغیرهای اصلی در طراحی سیستم مناسب پرداخته شده است.

سیستم موردنظر می‌تواند به‌صورت تصمیم‌گیرنده و یا به‌صورت مشاور عمل کند. اضافه کردن پست‌های سازمانی و یا بازنگری در آن برای افزودن متغیرهای مختلف گردش شغلی در این سیستم امکانپذیر است. از دیگر نتایج کلی که در این مقاله می‌تواند موردتوجه قرار گیرد به شرح زیر است:

در ترسیم مسیرهای شغل‌های مختلف صنعت نفت، متغیرهای ارتقاء، گردش شغلی و تثبیت شغلی از موارد حائز اهمیت است. با نگاهی به وضعیت خاص نیروی انسانی صنعت نفت که از طرفی با جوان بودن این نیرو روبرو است و از طرف دیگر، جمع قابل‌توجهی از کارکنان صنعت نفت دارای تحصیلات عالی هستند، وجود سیستمی که جوابگوی حرکت‌های شغلی افراد در سازمان باشد بسیار مؤثر است. در این ارتباط علاوه بر تشکیل کمیته‌ای تصمیم‌گیرنده مرکب از نمایندگان ادارات برنامه‌ریزی نیروی انسانی، امور کارکنان، تأمین نیروی انسانی و رؤسای بلافصل کارکنان جهت اظهارنظر در رابطه با وضعیت گردش و ارتقاء فرد، وجود آزمون‌های کتبی و شفاهی در رابطه با شغل مربوطه و موفقیت در آن‌ها، ملاک جهش شغلی افراد خواهد بود.

کارراهه شغلی ترسیم شده به‌هیچ‌وجه جنبه ثابت و بدون انعطاف ندارد. شغل‌های مختلف در سطوح مختلف قابل‌تنظیم است، یعنی درصورت تغییر ساختار سازمان و کاهش یا افزایش سمت‌ها این مورد قابل‌انجام است. از طرف دیگر، امکان اضافه کردن یا کاستن از سطوح مختلف درصورت تغییر ساختار وجود دارد. طراحی به این صورت، انعطاف‌پذیر بودن طرح کارراهه شغلی و برنامه‌ریزی آن را تضمین کرده است.

در گردش شغلی بررسی شده با یک شغل به‌صورت حرفه‌ای برخورد نمی‌شود، یعنی برای یک فرد برنامه‌ای تعریف شده است که در چند شغل خاص مهارت کامل پیدا کند. عرض نردبان شغلی در سطوح پایین مسیر شغلی زیاد است و فرد در شغل های مختلف تبحر و تجربه کسب می‌کند. در سطح کارشناسی نیز آشنایی به چند امور لازم است. فرد در پایان دوره یک شغل، به‌طور کامل تخصص مربوط را به‌دست آورده است، ضمن اینکه در امور دیگر نیز آشنایی و آگاهی لازم را دارد. با افزایش سنوات شغلی قاعدتاً عرض نردبان شغلی کم می‌شود.

تعداد دفعاتی که فرد می تواند در سازمان در طول کارراهه شغلی ارتقاء یابد نهایتاً ۳ سطح است. ارتقای فرد به شغلی که در آن فرد تجربه‌ای کسب نکرده است، با انجام

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

آزمون‌های ارزیابی و آشنایی مختصری که در شغل جدید با آن شغل حاصل شده است میسر است، ضمن اینکه ترجیح داده می‌شود این ارتقاء در اولویت آخر باشد.

با توجه به اثرهای انگیزش در افراد در سیستم مزبور، گردش شغلی به‌گونه‌ای تعریف شده است که سطوح سازمانی و یا به اصطلاح پله‌های نردبان شغلی به‌سرعت در سالیان اول خدمت افراد طی نشود، بلکه با افزایش سنوات شغلی و افزایش گروه‌های کاری فرد امکان‌پذیر باشد. این امر، علاوه بر اینکه فرد دوره تثبیت خود را می‌گذراند، باعث کاهش مدت‌زمان ناحیه سکون نیز خواهد بود.

رعایت اولویت در گردش شغلی افراد در شغل‌ها، مختلف است، به‌طوری‌که مشاغلی که از نظر کاری به نحوی پیش‌نیاز مشاغل دیگرند در اول و سپس مشاغل هم‌خانواده در نظر گرفته می‌شوند.

اولویت دیگر مطرح شده در رابطه با ارتقای شغلی یک فرد است. در شغل‌های هم‌تراز، برای یک فرد که واجد شرایط گردش شغلی است، ارتقای شغلی وجود دارد، که این گروه از شغل‌ها تشکیل شده از مدیر، معاون و رئیس و سرپرست بخش، به‌صور مختلف هستند. که در سیستم مزبور ترجیح داده شده فرد، پست‌ها و مقام‌های سازمانی را از پایین به بالا کسب و تجربه کند که این امر هم از نظر کار و هم از نظر انگیزه در درک و تجربه به‌طور واقعی برای فرد مفید خواهد بود.

چنانکه قبلاً بیان شد، برنامه‌ریزی گردش شغلی بیان شده در این تحقیق برای سطوح شغلی رتبه‌های خاص است (رتبه شخصی ۱۷ به بالا)، ولی در این راستا انتقال افراد به سطوح شغل‌های هم‌تراز کارشناسی و سرپرستی موردتوجه است. به‌عبارتی، فرد در محل شغلی خود با رسیدن به شرایط احراز شغل‌های همتراز کارشناسی می‌تواند فعالیت خود را در ستاد به‌عنوان کارشناس ادامه دهد. این نحوه ارتقاء و گردش به‌خصوص در طرح جدید برنامه‌ریزی شغلی صنعت نفت که سمت‌های کارشناسی و بالاتر و با رتبه‌های ۱۷، A ، B و C تفکیک می‌شود، قابل‌توجه است.

لازم به ذکر است که مسیر یاد شده برای فرد این نتیجه را می‌رساند که شخص با رسیدن به این سطح و همتراز با کارشناسی می‌تواند به‌عنوان کارشناس در زمینه‌های مختلف و در تجزیه‌وتحلیل‌های حوزه مرتبط فعالیت کند.

طرح تحقیق حاضر با توجه به مطالعاتی که در زمینه پژوهش‌های پیشین انجام شده است از چند منظر دارای نوآوری بوده و یک تحقیق جدید محسوب می‌شود. این موارد عبارت‌اند از:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بسیاری از ناهنجاری‌های شغلی، عمدتاً ناشی از عدم‌وجود اجرای صحیح گردش شغلی و متناسب با شغل و شاغل است که این مسئله معمولا موردتوجه متخصصان روانشناسی بوده و کمتر مدنظر پژوهشگران حوزه مدیریت قرار گرفته است. از طرف دیگر بسیاری از این ناهنجاری‌ها ناشی از عدم‌تناسب کارکنان با شغلشان است که توجه به اجرای صحیح گردش شغلی متناسب با شغل و شاغل از منظر تخصیص و اجرای گردش شغلی و اولویت‌بندی کارکنان نیازمند گردش شغلی در این پژوهش، دارای نوآوری ویژه‌ای خواهد بود.

مدلسازی یک مسئله در سازمان دولتی که تاکنون توسط سایرین موردبررسی قرار نگرفته است و حل مدل با بکارگیری تکنیک‌های تحقیق در عملیات که رسالت حوزه تحقیق در عملیات محسوب شده، از این زاویه نوآوری محسوب می‌شود.

استفاده از منطق فازی جهت شناسایی مهمترین متغیرهای تأثیرگذار در گردش شغلی متناسب با کارکنان، رویکرد بکر در حوزه مدیریت منابع انسانی خواهد بود که اجرای مدل را نیز تضمین می‌نماید.

با توجه به نتایج تحقیق انجام شده، اکثر اقدامات مستلزم تهیه روش اجرایی و ابلاغ آن است که پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی همکاری لازم را در فراهم کردن زمینه اجرای گردش شغلی به‌صورت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و با در نظر گرفتن امتیازات و پاداش‌هایی برای کارکنان واجد شرایط و متقاضی گردش شغلی در برنامه کاری و شورای مدیران صنعت نفت در نظر بگیرند. همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق، چشم‌انداز و اهداف کلان متأثر از معیارها می‌تواند اثرگذار باشد. از طرفی نقش گردش شغلی در کارایی و اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بر کسی پوشیده نیست، بنابراین تعیین چشم‌انداز اجرای گردش شغلی در نفت، شفافیت مأموریت و رسالت منابع انسانی در صنعت نفت و انجام فعالیت های متناظر با چشم‌انداز نیروی انسانی نیز پیشنهاد می‌شود.

مقایسه این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد که نتایج پژوهش از نظر تاثیر اجزای تشکیل‌دهنده گردش شغلی با نتایج بسیاری از پژوهش‌ها، ازجمله آگوستین و راچماواتی (۲۰۲۱) و زین و همکاران (۲۰۲۱) و از نظر تدثیر بر بهره‌وری از طریق گردش شغلی با پژوهش‌های (حربانی و همکاران، ۲۰۲۲) و سبط (۱۴۰۱)، سازگاری دارد.

در انجام این تحقیق، محدودیت‌هایی ازقبیل پراکندگی جغرافیایی نمونه‌ی تحقیق، انجام چندین‌بار نظرخواهی در بخش‌های مختلف، تحقیق را با کندی مواجه نموده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

از طرفی مشغله کاری مدیران و رؤسای ستادی، دیدار حضوری و ارائه توضیحات جهت تکمیل پرسشنامه با محدودیت مواجه نمود.

منابع

اخباری؛ زرگرانی (۱۳۹۹)،کاهش فرسودگی شغلی در سالن رنگ پارس‌خودرو با بهره‌گیری از گردش شغلی، *فصلنامه مدیریت* (۱۳۹۹).

بخشی‌زاده (۱۳۹۷)، ارائه مدل گردش شغلی کارکنان: ارائه مدل گردش شغلی کارکنان چندمهارته با هدف حداقل کردن واریانس بارکاری کارکنان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا.

خزائی (۱۴۰۰)، ارائه تأثیر گردش شغلی بر نگرش شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری‌های غرب استان مازندران)، کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی در قرن.

خیرخواه و اخوان (۱۳۹۸)، ارائه یک مدل بهینه‌سازی چندهدفه گردش شغلی به‌منظور حداقل کردن بار ارگونومیکی فیزیکی، روحی و روانی، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و سیستم‌ها (ICISE,2019).

سبط، محمد وحید (۱۴۰۰)، مقاله طراحی مدل استخدام داوطلبان آزمون‌های ورودی با رویکرد داده‌کاوی (مطالعه موردی: بانک تجارت): دانشگاه تربیت مدرس. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۲، شماره ۴.

مهاجران، بهناز (۱۴۰۱)، گردش شغلی و نقش آن در توسعه سازمان، *فصلنامه مطالعات و تحقیقات در علوم رفتاری*، سال چهاردهم، شماره ۱۲.

عیوق، اشکان؛ زندیه، مصطفی (۱۴۰۰)، ارائه مدل زمانبندی گردش شغلی با ملاحظه هزینه خستگی ناشی از شباهت کارها و توسعه الگوریتم‌های ژنتیک و رقابت استعماری برای حل آن، *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، (۴)، ۲۱-۹۱.

عباس قربانی، مریم (۱۴۰۱) نقش میانجی ویژگی‌های شغلی در رابطه بین رضایت شغلی با خودکارآمدی در تصمیم‌گیری شغلی بین کارمندان، *مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد*، سال۶۵، شماره ۱.

هزاوه، زمانی (۱۴۰۰)، مقاله امکان‌سنجی استقرار نظام گردش شغلی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین(ع)*، سال دهم، شماره ۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Agustian, EP, & Rachmawati, R. (2021). The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction. *Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021)*, 180 (Insyma), 265–270.

Cosgel, Metin M. and Miceli, Thomas J., "On Job Rotation" (2019). *Economics Working Papers*. 199802.

Foroutan (2016). Recruitment Strategy and Selection Of Employee Performance *Journal of Business Behavior And Strategy*, 4(1), 9–23. https://doi.org/ 10.26486/jpsb.v4i 1.443

Fernando, A. G. N. K., & Dissanayake, D. M. R. S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(5), 27-31.

Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Human Resource Training and Development (A Literature Review on Human Resource Management Science). *Jemsi*, 3(6), 657–666.

Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. 2022). *Job Enrichment Job Enlargement, Job Rotation, And*

Job Satisfaction (ALiterature Study Review of Human Resource Management Science). 1(1), 243– 250.

Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). *The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT*. Pegadaian (Persero) Manado. Journal EMBA: Journal Riset Ekonomi, anajemen, Bisnis dan Akuntansi, 5(2), 279-288.

liyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Credit Pt. Bpd Bali Main Branch Denpasar) Faculty of Economics and Business, Udayana University (UNUD), Bali Indonesia Economic development can be seen from the increase in economic activity* y. 12,947–974.

Michael Simmons (2023). *Job-to-job transitions, job finding and the ins of unemployment*, https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102304

Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2017). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management, 6(24), 7114-7119

Safavi, HP, & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95(March), 102929. https://doi.org/ 10.1016/j.ijhm.202 1.102929

Sanséau, P. Y., & Opoku, F. K. (2019). *Perception of pay equity in Public Universities in Ghana: Effect on individual performance and work behaviour*. International Journal of Public Administration, 42(1), 76-85.

Sutrisno, A. (2023). Implementation of job satisfaction and job Systems

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

rotation Company Employees, *Journal of Economic, Business and Accounting 6(2):1140-1153*

Simmins, M., 2023. Job-to-job transitions, job finding and the ins of unemployment. Samhällsvetarhuset, *Biblioteksgränd 6, Umeå University, 901 87 Umeå*. https://doi.org /10.1016/j.labeco.2022.102304

Wang, S., & Ye, B. (2019). Exact methods for order acceptance and scheduling on unrelated parallel machines. Computers & Operations Research, 104, 159-173.

Zin, M., Mohd, L., & Ibrahim, H. (2021). *The Moderating Effect of Organization Tenure on Job Rotation and Career Development. Annals of Contemporary Developments in Management & HR* (ACDMHR), 3(3), 1-9.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Designing a job rotation system to improve the performance of the organization in Iran's oil industry

Hamidreza Soltani[1] – Sadegh Abedi[2]- Ali Mohtashami[3]

Abstract

Job rotation is considered as a method to develop human resources in the organization to increase productivity and an opportunity to improve performance in the organization. One of the solutions offered to increase the productivity of human resources in the development of the organization's goals is the implementation of the job rotation plan. The purpose of this research is to identify the effective components of job turnover and determine the relative importance of these factors for designing a job turnover model. Using the research background, 42 components affecting job turnover were extracted and categorized into 4 dimensions: job records, general capabilities, behavioral competencies, and managerial competencies. In order to refine and evaluate the appropriateness of the extracted factors with the actual contexts and conditions of job turnover, the fuzzy Delphi method was used with a survey of 22 selected experts, and as a result, 32 components were identified in 4 dimensions. Then, the relative importance of each of the components and indicators affecting job turnover was determined based on the network analysis method (ANP). In this regard, the characteristics of job records were identified as the most important dimension affecting job turnover, and after that, the dimensions of behavioral competencies, managerial competencies, and general capabilities were ranked second, third, and fourth in importance, respectively. At the end, by using the priority weights of job rotation success factors, a job rotation implementation model was presented.

Keywords
Job rotation, expert system, Iranian oil industry, fuzzy Delphi method, network analysis process (ANP).

1. PhD student, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Hhamidrezasoltani58@gmail.com,
2. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (Corresponding author) abedi.sadegh@gmail.com
3. Associate Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, azvin, Iran. mohtashami07@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]