

التدوير الوظيفي

**مفهوم التدوير- نبذة تاريخية عنه- أهدافه-
أهميته- شروطه وضوابطه**

الباحث/ محمد حسن علي العذري

تحت إشراف

أ.د. صبري محمد السنوسي محمد

أستاذ القانون العام وعميد كلية الحقوق- جامعة القاهرة

التدوير الوظيفي

مفهوم التدوير- نبذة تاريخية عنه- أهدافه

أهميته- شروطه وضوابطه

الباحث/ محمد حسن علي العذري

ملخص

يعد التدوير الوظيفي أو النقل المنظم أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

وتأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على التدوير الوظيفي "النقل المنظم" إذ أنه لم يحظى باهتمام الكثير من الباحثين، بالرغم من كونه أسلوب هام لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظفين، وتكمن أهميته من خلال تطويره للأداء وتعزيزه للقدرات واستثماره للفروق الذاتية للموظفين، وأيضًا تعزيزه لعملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد ومساعدة الموظف على الخروج من دائرة الركود والكآبة والبيروقراطية.

وقد اشتمل هذا البحث على مبحثين، تم تخصيص المبحث الأول منه لبيان مفهوم التدوير الوظيفي ونبذة تاريخية عنه وأهدافه، وفي المبحث الثاني تم تسليط الضوء على أهمية التدوير وضوابطه وشروطه.

وقد اعتمدت في كتابة هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف التدوير الوظيفي في المنظمات، وتحليل نصوص القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي، ثم اختتمت البحث بعدد من النتائج والتوصيات.

Job rotation

((The concept of recycling – a brief history of it – it is objectives – it is importance – it is conditions and controls))

Abstract

Job rotation or organized transfer is one of the methods and techniques of career development, and it is one of the modern administrative methods that are practiced to provide the opportunity for more number of employees to practice more than one organized work, whether in technical or administrative work or in the field of supervision, administration or leadership.

The importance of this research comes in shedding light on job rotation, as it has not received the attention of many researchers, despite it being an important method for enriching experiences and developing skills for employees.

This research included two subjects, the first section of which was devoted to explaining the concept of job rotation and a history of it and its objectives, and in the second topic the importance of rotation and its controls and conditions were highlighted.

In writing this research, I relied on the descriptive and analytical approach, by describing job rotation in organizations, and analyzing the texts of law No.31 of 2009 regarding job rotation, and then concluded the research with a set of findings and recommendations.

مقدمة

إن الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية التي أبدعها الخالق - عز وجل - ومن ذلك قوله تعالى (وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ)^(١).

(١) سورة الأنبياء الآية (٣٣).

إن ثبات الشيء وبقائه في مكانه لفترة معينة قد يؤدي إلى فساد، فمن رحمة الله سبحانه وتعالى بعباده أن جعل الأرض يتعاقب عليها الليل والنهار، وكذلك الماء إذا سكن ومضت عليه مدة من الزمن فسد.

ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم في حركة دائمة، فهل في الإمكان أن تكون الحركة ضمن أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حفاظاً عليها من الفناء في عصر المعرفة وعصر العولمة والعصور التي تليها، لذا فإن الموظفين في المنظمات هم بأمر الحاجة للحركة والتغيير والتطوير، وذلك بهدف تجديد الدماء وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، ولكي يتم ذلك وجب على المنظمات تطبيق أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.

يعد التدوير الوظيفي (Job rotation) أو النقل المنظم أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

ويُسهم التدوير الوظيفي بأهميته في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية، وفي تحقيق أهداف المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وتطبيقه بطريقة علمية ومدروسة يحقق للمنظمة وللموظفين فيها العديد من الفوائد والمزايا.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التدوير الوظيفي ثم يستعرض تاريخ التدوير الوظيفي وأهدافه وبيان أهميته وضوابطه.

أهمية البحث:

لم يحظى التدوير الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين؛ بالرغم من كونه أسلوب هام لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظفين، من هنا تتمثل أهمية التدوير الوظيفي كأسلوب وأداة إدارية حديثة ومعاصرة من خلال تحقيقه لمنظومة القيم والسياسات والأهداف التي تنشدها الدول والمنظمات، حيث تكمن أهميته من خلال تطويره للأداء وتعزيزه للقدرات واستثماره للفروق الذاتية للموظفين، وأيضاً تعزيزه لعملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد ومساعدة الموظف على الخروج من دائرة الركود والكآبة

والبيروقراطية، ونزوعه للتغيير وتحريه للموظف من الثقافة التنظيمية والمعتقدات الوظيفية الخاطئة، وتكريسه للقيم والمبادئ السامية وأخلاقيات الوظيفة العامة.

منهج البحث:

اعتمد الباحث في موضوع بحثه على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف التدوير الوظيفي في المنظمات، والتعرف على مفهومه وأهدافه وأهميته وشروطه، وتحليل نصوص القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية، الذي تناول موضوع تدوير الوظيفة العامة في الجمهورية اليمنية.

خطة البحث:

سيتم تقسيم موضوع هذا البحث إلى مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: مفهوم التدوير الوظيفي ونبذة تاريخية عنه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي.

المطلب الثالث: أهداف التدوير الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية وضوابط وشروط التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية التدوير الوظيفي.

المطلب الثاني: ضوابط وشروط التدوير الوظيفي.

المبحث الأول

مفهوم التدوير الوظيفي ونبذة تاريخية عنه وأهدافه

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الأساليب التي تهدف إلى الكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويُعد محفزًا قويًا للكفاءات الشابة، كما يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة؛ حيث يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.

ونظرًا لأهمية التدوير الوظيفي، تصبح أهمية التعرف على مفهومه وأهدافه وتاريخه

أمرًا ضروريًا.

وفي هذا السياق، سوف نقسم هذا المبحث على النحو الآتي:

المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي.

المطلب الثالث: أهداف التدوير الوظيفي.

المطلب الأول

مفهوم التدوير الوظيفي

تعد عملية التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم تطبيقها في العديد من الدول والمنظمات وخاصة الدول المتقدمة والمنظمات الكبرى، ويتم من خلال عملية التدوير تغيير العمل الذي يزاوله الموظف بصفة دورية، وفقاً لأنظمة وتشريعات تنظم ذلك.

ويقتضي تحديد مفهوم التدوير الوظيفي إلى التطرق أولاً للتعريف الذي جاء به القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي^(٢)، ففي المادة الثانية منه عُرِفَ التدوير بأنه (نقل منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى في إطار وحدة أو وحدات الخدمة العامة وفقاً لأحكام هذا القانون).

يتضح من هذا النص أن المشرع اليمني جعل من التدوير نقل منظم وهادف للموظفين من عمل إلى آخر سواءً في إطار الوحدة الإدارية أو وحدات الخدمة العامة^(٣).

(٢) القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية، المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٧) لسنة ٢٠٠٩م.

(٣) يقصد بالوحدة الإدارية: أمانة العاصمة، المحافظة، المديرية وتعتبر في حكم المديرية المدن المتخذة عواصم للمحافظات.

كما يقصد بوحدة الخدمة العامة: "كافة الوحدات العامة المدرجة في الموازنة العامة للدولة وموازنات الوحدات الاقتصادية وموازنات الوحدات المستقلة والملحقة وموازنات الصناديق الخاصة بما في ذلك الوحدات الإدارية في السلطتين التشريعية والقضائية، وكذلك الوحدات في القوات المسلحة والأمن والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة واللجنة العليا للانتخابات واللجنة العليا للمناقصات والهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد"، راجع المادة (٢) من قانون التدوير الوظيفي.

هذا وقد تعددت التعريفات التي حاولت أن تضع تعريفاً للتدوير الوظيفي واختلفت من كاتب إلى آخر، غير أن تلك التعريفات اختلفت من حيث الشكل إلا أنها اتفقت من حيث المضمون.

فقد عرّف التدوير الوظيفي بأنه " نقل الموظف من عمل إلى آخر بشكل دوري، سواء تم هذا النقل في إطار المركز الرئيسي للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف، أو إلى أحد فروعها، أو إلى منظمة أخرى جديدة" (٤).

ويعرف البعض التدوير الوظيفي بأنه " تحريك أو نقل الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته وتخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة" (٥).

كما عرفه البعض بأنه " قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة" (٦).

ويعرف البعض التدوير الوظيفي بأنه "مجموعة أنظمة تُستخدم لتحريك الموظفين من مكان إلى آخر بغية زيادة إنتاجيتهم وتعزيز دافعيتهم ومساهماتهم في العمل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (٧).

(٤) د. محمد علي المقبل: التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، مجلة الإداري الحديث، المعهد الوطني

لِلعلوم الإدارية، صنعاء، العدد السادس، ٢٠١١، ص ٢٣٨.

(٥) د. حسين محمد العذري: المتطلبات اللازمة لإنفاذ قانون التدوير الوظيفي بكفاءة في المؤسسات العسكرية والأمنية، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣، ص ٣.

(٦) د. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ص ٣٦٩.

(٧) د. أحمد شمسان: استخدام أسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣، ص ١٠.

ويعرفه آخر بأنه "نقل الموظف من مركز وظيفي إلى آخر ومن ثم تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفة أخرى بحيث يثبت كفاءته فيها"^(٨).

وقد عرفه البعض بأنه " تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواءً كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية، إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه، لإكسابه مهارات جديدة سواءً اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة"^(٩).

وهناك من يعرف التدوير الوظيفي بأنه " أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته"^(١٠). وقد عرف الآخر التدوير الوظيفي بأنه " النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدد من الأهداف، أهمها تطوير الأداء وتعزيز قدرات الموظفين، وتعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل عملية الإصلاح الإداري في المنظمات"^(١١).

كما يعرفه البعض بأنه " أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك الموظفين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف الموظفين وأهداف المنظمة"^(١٢).

(٨) د. عطيات محمد حسن عميش: تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد التاسع، يناير ١٩٩٢، ص ٢٨.

(٩) منصور بن صالح اليوسف: التدوير الوظيفي، مقال منشور في صحيفة الجزيرة، الرياض، العدد ١٤٣٢٨، ٢١/١٢/٢٠١١م.

(١٠) جبر علي جبر أبو صبحه: دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٤، ص ١٠.

(١١) محمد علي بركات: الدوران الوظيفي تطوير وإصلاح، مقال منشور في صحيفة ٢٦ سبتمبر، صنعاء، العدد ١٥٠٢، ٢٠١١، ص ٥.

(١٢) سعد بن محمد الفحطاني: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية- دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص ٤٢.

ويعرفه آخر بأنه "سياسة إدارية منظمة مسبقاً، يتم من خلالها نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في المنظمة، خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، مما ينعكس على أداء الموظف والمنظمة ككل"^(١٣). ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي يمكن تعريفه بأنه " عملية الهدف منها النقل المنظم للموظفين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة أو خارجها خلال مدة معينة، لإكسابهم مهارات جديدة مما يكون له الأثر على أداء الموظف والمنظمة".

المطلب الثاني

نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي

آثار تطبيق عملية التدوير الوظيفي أو التنقل الوظيفي - بدءاً من عام ١٩٨٧م - قلق الموظفين الذين اعتادوا سياسة التخصص منذ فترة طويلة، وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة، أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص "النموذج الأنجلوسكسوني" ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فاعليته وإنتاجيته، والآخر يستند إلى مفهوم التبادل الوظيفي "النموذج الياباني" ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق^(١٤).

❖ النموذج الأنجلوسكسوني "التخصص".

استند الفكر الإداري منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص الوظيفي التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي الانجليزي "آدم سميث" في مؤلفه "ثورة الأمم" وقد استند هذا الفكر إلى مجموعة المقومات التي تعتمد على أن تكرار الموظف للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته، كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل سلسلة النشاط

(١٣) نادية رزق محمد فودة: دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة -بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٧.

(١٤) ثريا وليم داود: سياسة تدوير العمالة "فلسفته- مزاياه- مشكلاته"، مجلة التنمية الإدارية، السنة السادسة عشر، العدد ٦٥، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٢٩.

الإنتاجي ككل- وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع- وداخل كل قسم على حده يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج^(١٥).

وبسبب دعوة حركة الإدارة العلمية لتقسيم العمل والتخصص الدقيق أدى ذلك إلى شعور الموظفين بالملل وضعف الإنتاجية وعدم القدرة على التجديد والتطوير، لذلك كانت الدعوة في الفترة الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الموظفين، ولتجنب الآثار السلبية للتخصص في العمل ظهرت العديد من الطرق لتصميم الوظيفة، ويعد التدوير الوظيفي أحد هذه الطرق، إلا أنه ظل التخصص هو الصفة الغالبة بها^(١٦).

❖ النموذج الياباني "التبادل الوظيفي".

مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، وبالرغم من اتباع بعض الشركات الأمريكية لأسلوب التنقل الوظيفي فقد ظلت السمة الأساسية في الإدارة الأمريكية والأوروبية هي سياسة التخصص، ولم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد النجاح وأن يشغل حيزاً هاماً في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي في بداية الستينات، فقد كان النموذج الإداري المتبع في اليابان يختلف على النموذج الأنجلوسكسوني من حيث اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل، واعتمد أيضاً على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد، كما أن عملية صناعة القرار تتم غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمنظمات الإنتاجية^(١٧).

المطلب الثالث

أهداف التدوير الوظيفي

تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل عملية التطوير الذي تُنادي بها العديد من المنظمات. إن

(١٥) ثريا وليم داود: المرجع السابق، ص ٢٩.

(١٦) د. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٣٥٨.

(١٧) ثريا وليم داود: سياسة تدوير العمالة، مرجع سابق، ص ٢٩.

التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي والتباعد والكسل، وقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة التدوير الوظيفي واحدًا من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المنظمات قدمًا نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها^(١٨).

كما يهدف التدوير الوظيفي أيضًا إلى دفع السامة والملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة، إذ أن المنظمات في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها، وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لتضمن أفكارًا ورؤى وتقنيات جديدة من قبل موظفين جدد.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المنظمة، والتخطيط للإحلال الوظيفي^(١٩) لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية، وكي تكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات^(٢٠).

إن بقاء الموظف في منصبه لفترة طويلة دون تدوير إلى وظيفة أخرى يتيح له فرصة تكوين علاقات واسعة من داخل المنظمة وخارجها، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث حالات فساد من قبل بعض الموظفين ذوي النفوس الضعيفة، والتدوير الوظيفي يساعد على التقليل من فرص الفساد، علاوة على ذلك يُسهّم التدوير في زيادة فرص اكتشاف هذا الفساد الذي قد تتطوي عليه بعض المنظمات^(٢١).

(١٨) د. أنيسة علي حسين: تجارب وخبرات دولية رائدة في مجال تنفيذ عملية التدوير الوظيفي يمكن الاستفادة منها في اليمن، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣، ص ٤.

(١٩) يقصد بالإحلال الوظيفي: عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابة لأي سبب من الأسباب، وحتى لا يُترك المنصب شاغراً. للمزيد راجع عبدالهادي قعقور: الإحلال الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٩/١٢/٢٤، متاح على www.hrdiscussion.com

(٢٠) د. عبد المعطي محمد عساف ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية "الاسس والعمليات"، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٠١.

(٢١) د. مساعد الفريان: التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مقال في صحيفة الاقتصادية السعودية، الرياض، العدد ٥٤٧٨، ١٥/١٢/٢٠٠٧، ص ٣.

وعليه؛ فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف الكسول من عمله الأول إلى عمل آخر لحثه على بذل المزيد من الجهد المطلوب منه، كما يهدف إلى إحلال القائد القدوة محل القائد المتكاسل أو الفاسد حتى يحفز رؤوسيه ويدفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المنظمة ككل^(٢٢).

ويتوقف نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح على الدور المهم والحيوي الذي تقوم به المنظمات من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم للتدوير، كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواءً من الناحية الوظيفية أو التنظيمية^(٢٣).

وفي رأبي؛ أن بقاء الموظفين في أعمالهم ومناصبهم لفترات طويلة تتجاوز العشر سنوات دون نقل إلى وظيفة أخرى يؤدي إلى تعرضهم للملل والخمول والتراخي في إنجاز أعمالهم وتقدم مهاراتهم، وأيضاً في انتشار الفساد، الأمر الذي تنامي إلى حد أن البعض منهم لم يعد يستطيع التفريق بين ممتلكاته الشخصية وما تملكه المنظمة الحكومية التي يعمل بها، وبالتالي فإن عملية التدوير الوظيفي ستسهم بدرجة كبيرة في الحد من الحالات التي تحدث في وحدات الخدمة العامة نتيجة بقاء الموظفين في مناصبهم لفترات طويلة.

ومن أهم أهداف التدوير الوظيفي- في حال تطبيقه بالوجه الصحيح- ما يلي^(٢٤):

- ١- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين بوحدات الخدمة العامة.
- ٢- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
- ٣- تعزيز عملية الإصلاح الإداري.
- ٤- مساعدة الموظف ووحدة الخدمة العامة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.

(٢٢) د. علي بن فهد الشريف: التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد الثالث، يوليو ٢٠١١، ص ١٥٠.

(٢٣) خالد البطوش: الدوران الوظيفي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٢/١٢/٣٠، متاح على www.fahr.gov.ae

(٢٤) المادة (٣) من قانون التدوير الوظيفي رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م.

- ٥- إحداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ٦- تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
- ٧- إكساب الموظفين معارف ومهارات لمواقع وظيفية جديدة.
- ٨- تحفيز الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
- ٩- استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
- ١٠- تهيئة وحدات الخدمة العامة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي.
- ١١- تجديد وتطوير الثقافة التنظيمية في وحدات الخدمة العامة لترسيخ مبدأ إحترام الوظيفة العامة.
- ١٢- تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية المستدامة.

المبحث الثاني

ضوابط وشروط التدوير الوظيفي وأهميته

إن المنظمات ووحدات الخدمة العامة هي في أمس الحاجة إلى التجديد والتطوير والتغيير في مهارات وكفاءات الموظفين والقيادات الإدارية، ويعمل التدوير الوظيفي بما له من أهمية على مساعدة المنظمات في معرفة مواهب وقدرات وإبداعات موظفيها من خلال الأعمال التنفيذية أو الإشرافية أو الإدارية أو القيادية التي يمارسونها. ولا شك أن كل عمل لابد له من ضوابط تحكمه حتى يؤدي دوره المنوط به تحقيقه. وفيما يلي سنقوم بتقسيم هذا المبحث على النحو الآتي:

المطلب الأول: أهمية التدوير الوظيفي.

المطلب الثاني: ضوابط وشروط التدوير الوظيفي.

المطلب الأول

أهمية التدوير الوظيفي

يُعَدُّ التدوير الوظيفي أداةً تدريبيةً لزيادة قدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمات، وهو يحقق مجموعة من المميزات التي تُكسبه أهمية جيدة مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

ويعتبر البعض التدوير الوظيفي أسلوبًا نكيًا للاستثمار والاستفادة من أهم عنصر إنتاجي وهو عنصر الموارد البشرية، وغالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية^(٢٥). ويساعد التدوير الوظيفي في التعرف على قدرات ومهارات الموظفين، ومعرفة جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال التي يمارسونها، كما يمنح التدوير الوظيفي الموظفين الفرصة لتنمية وتطوير قدراتهم وتدرجهم في الوظائف حتى وصولهم إلى الوظائف القيادية^(٢٦).

وقد أثبت التدوير الوظيفي نجاحه في كثير من المنظمات الرائدة التي طبقت بناءً على رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما تتضح أهمية التدوير الوظيفي الإدارية عندما يحدث شعور أو خلو مفاجئ لمنصب قيادي في أي منظمة، فيحدث تخبط ومعاناة في إيجاد البديل القادر على إدارة المنظمة؛ وذلك نتيجة عدم التخطيط المسبق والتدريب والإعداد الجيد لخلق القيادات البديلة من خلال البرامج التطويرية التي من أهمها التدوير الوظيفي^(٢٧).

(٢٥) ناصر زكي: تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٦٢.

(٢٦) د. حسين محمد العزري: المتطلبات اللازمة لإنفاذ قانون التدوير الوظيفي بكفاءة في المؤسسات العسكرية والأمنية، مرجع سابق، ص ٤.

(٢٧) عبد العزيز عثمان فلاتة: التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص ٢٥.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، حيث يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سدّ النقص البشري في بعض المجالات، كما أن التدوير الوظيفي تستخدمه بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة بعض الموظفين من منظمات أخرى، حيث تستفيد من الموظفين التابعين لها عن طريق تدويرهم^(٢٨).

والجدير بالذكر أن أهمية التدوير الوظيفي تعود على كلاً من الموظف والمنظمة وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهمية التدوير للموظف.

يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات الموظفين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة، كما يقضي التدوير على مشاعر الملل والرتابة لدى الموظفين بسبب ممارسة مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة^(٢٩).

إن التدوير الوظيفي أسلوب عادل يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين للتنقل بين الوظائف المختلفة في المنظمة ويحدّ من احتكار بقاء الفرد سواءً كان موظفًا أو مديرًا أو قائدًا في منصبه لفترة طويلة، وهذا من شأنه أن يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أنه يحد من استمرار الموظفين غير الجديرين في مناصبهم أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى^(٣٠).

ولا ريب أنّ هذا الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة شعور الموظفين بأن إدارة المنظمة التي يعملون فيها تُطبق العدالة دون تمييز، وتجعل الفرص العملية متساوية بين سائر

(٢٨) سعيد بن محمد القحطاني: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢٩) د. أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي "دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٩٢.

(٣٠) د. محمد علي المقبل: أهمية عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣، ص ٦-٧.

الموظفين كلاً على حسب عمله وجهده، وهذا من شأنه تعميق الولاء لتلك المنظمة ممّا من شأنه أن يرفع مستوى الانتاج فيها.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد على معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون التفاعل بين أفراد العمل أكثر، ممّا قد يؤدي إلى تحقيق التكامل فيما بين الموظفين^(٣١).

ولعل من الأهمية بمكان أن نذكر أنّ التدوير الوظيفي يعتبر أحد الأساليب التدريبية للموظفين في المنظمات، وذلك لما يتيح من فرصة لممارسة أكثر من عمل مما يُكسب الموظف خبرة ومهارات ومعارف جديدة مما ينعكس بدوره على نهضة العمل والمنظمات. إن عملية التدوير الوظيفي تكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين وتتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوأنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف التدوير للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية^(٣٢).

إن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في هذه الأعمال المختلفة، هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في المنظمات في التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا فيها.

كما يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات الموظفين ورغباتهم ويتيح لهم الفرصة لتحقيق طموحاتهم، من خلال تكليفهم بمهام وأعمال جديدة تُكسبهم خبرات متنوعة وتصلق قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يسهم في التقليل من مشاعر الرتابة والملل التي قد تُصيب بعض الموظفين، حيث يؤدي بقاء الموظف - مديراً كان أو قائداً - في منصبه لفترة طويلة واستمراره في تأدية نفس الوظيفة وبنفس المنهج والآلية دون نقله إلى

(٣١) د. علي بن يحيى الغامدي: مجلة التنمية الإدارية، الرياض، العدد ١٠٧، جماد الآخر ١٤٣٤هـ -

٢٠١٣، ص ٥٠، أشار إليه د. محمد علي المقبل: المرجع السابق، ص ٨.

(٣٢) ناصر زكي: تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ١٩٢.

وظيفة أخرى إلى تقادم مهاراته ويقلل من دافعيته للعمل، ويصيبه بالملل نتيجة تكراره لتأدية العمل الروتيني اليومي، بل قد يصل الأمر بالموظف عند بقاءه في وظيفته دون نقل؛ إلى مرحلة خطيرة - يسميها البعض بالاحتراق الوظيفي^(٣٣) - يفقد فيها الموظف الرغبة في العمل، علاوةً على تدني الإنتاجية والتطور في أداء أعماله، وبالتالي فإن العمل بنظام التدوير الوظيفي من شأنه أن يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية للموظفين تتسم بالتجديد والتشويق والتنافس وإبراز مواهبهم وقدراتهم^(٣٤).

ويبرز هنا تساؤل عن: ما مدى ملائمة التدوير الوظيفي لمختلف الأفراد والوظائف، وهل هو ملائم لبعض الأعمال دون الأخرى؟

إن التدوير الوظيفي مناسب لمختلف الفئات من الموظفين، فبالنسبة للموظف الكفاء يساعده على بذل مزيد من الجهد ومضاعفة العمل والإنتاج لتحقيق ذاته والشعور بالرضا عن العمل، وبالنسبة للموظف الخامل الكسول وغير المنتج فهو أيضاً سيكتسب الخبرة وتطوير مفاهيمه ويصح ممارساته الخاطئة وسيشعر عند ذلك بالتجدد والحيوية، وبالنسبة للموظف الذي على مقربة من فترة انتهاء خدمته في المنظمة فالتدوير الوظيفي يساعده على نقل خبراته إلى الآخرين سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل فيها أو غيرها^(٣٥). ويخلص الباحث من العرض السابق إلى ما يلي:

١- أنّ التدوير الوظيفي يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

(٣٣) يقصد بالاحتراق الوظيفي: "حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوةً على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر".

المزيد انظر: د. سعد السبتي العبد الكريم: الاحتراق الوظيفي، مقال في صحيفة الرياض الاقتصادي، العدد ١٣٧٥٧، ٢٠٠٦/٢/٢٢، سماهر مسلم عياد أبو مسعود: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة "أسبابها وكيفية علاجها"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠، ص ١٥.

(٣٤) د. محمد علي المقبل: أهمية عملية التدوير الوظيفي، مرجع سابق، ص ٧.

(٣٥) نزار خضير العبادي: التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مقال في صحيفة نأ نيوز، صنعاء، العدد ١٤٣١٧، ٢٠٠٨، ص ٣.

٢- يسهم التدوير في إشباع حاجات ورغبات الموظفين ويحقق طموحاتهم.
 ٣- يسهم التدوير في التقليل من مشاعر الرتابة والملل التي قد تصيب بعض الموظفين.

٤- يساعد التدوير الموظفين على التجديد والابتكار وإبراز مواهبهم وقدراتهم.

٥- يسهم التدوير في زيادة خبرات وقدرات ومهارات الموظفين.

٦- يساعد التدوير على معرفة وتثمين ما يبذله الآخرون من جهد.

٧- يُعد التدوير الوظيفي أداة من أدوات تحسين أداء الموظفين.

ثانياً: أهمية التدوير للمنظمة^(٣٦).

إنّ ممّا لا يكاد يخفى أنّ تطبيق التدوير الوظيفي يهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل، وتزداد أهمية التدوير عند ممارسة المنظمة نشاطها في بيئة عمل تتصف بالجمود، الأمر الذي يُكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوفر في منظمة أخرى، وهذا يعني أنّ التدوير الوظيفي يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث يساعد المنظمة على التجدد الذاتي وكذلك على استمرار بقائها لفترات طويلة من الزمن.

ولعلّ من الايجابيات التي قد تعود على المنظمة من جزاء تطبيق التدوير الوظيفي، معرفة قدرات ومهارات موظفيها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيهم والفروق الفردية فيما بينهم، ويتم ذلك من خلال قيام الموظفين بتأدية المهام والمسؤوليات المناطة بهم أثناء عملية التدوير لاسيما في ظل عدم وجود نظام معلومات في المنظمة يوفر مثل تلك البيانات، حيث يساعد توفر هذه البيانات والمعلومات متخذي القرار في المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة تجاه موظفيها؛ بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته واتخاذ الإجراءات المناسبة لسد أي نقص كمي أو نوعي قد يتم اكتشافه في القوى العاملة داخل المنظمة. كما أنّ التدوير الوظيفي يُعد وسيلة لاكتشاف وإعداد القادة ممّا يساعد على سدّ الفراغ القيادي الذي قد يحدث في المنظمة.

إنّ التدوير الوظيفي لا يقتصر دوره على حدّ الاكتشاف للموظفين، بل يعمل بدوره على إعدادهم بما يتلاءم مع أعمالهم المنوط بها إنجازها.

(٣٦) د. محمد علي القبلي: أهمية عملية التدوير الوظيفي، مرجع سابق، ص ٣-٦.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمة على التقليل من فرص الفساد، إذ أن بقاء الموظفين في مناصبهم لفترات طويلة دون تدوير أو نقل إلى وظيفة أخرى، يتيح لهم فرصة تكوين علاقات واسعة من داخل وخارج المنظمة، مما قد يؤدي إلى حدوث فساد إداري من قبل بعض الموظفين ذوي النفوس الضعيفة، وهذا يعني أن التدوير الوظيفي بمثابة وقاية وحصانة من الفساد ومصدر لضخ دماء جديدة للمنظمة^(٣٧).

ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية التدوير الوظيفي إذا ما طبقت في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية بطريقة صحيحة ومناسبة سيكون لها الأثر الإيجابي الكبير في الحد والتقليل من فرص الفساد المالي والإداري الذي ينتشر في معظم الأجهزة والمنظمات الحكومية، ففي دراسة ميدانية قام بها المعهد الوطني للعلوم الإدارية على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف مواقعهم الوظيفية، الذين يشغلون وظيفة وكيل وزارة وأقل في تسع وحدات حكومية متمثلة بالدواوين والفروع في المحافظات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الفساد الإداري في الوظيفة العامة بلغ ٤٢%، وبالرغم من أن الحكومة- كما أشارت الدراسة- قد اتخذت العديد من الإجراءات لمكافحة الفساد والقضاء عليه إلا أن هذه الإجراءات لم تحقق القضاء على الفساد بسبب ضعف فاعليتها وافتقارها إلى الآليات والإجراءات المناسبة والشروط الضرورية لدعمها^(٣٨)، ويرى البعض أن من أسباب انتشار الفساد الإداري في اليمن هو بقاء مديري المصالح والأجهزة الحكومية وموظفي الإدارة العليا والتنفيذية في مناصبهم لفترات طويلة قد تتجاوز العشر سنوات^(٣٩).

(٣٧) د. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط١، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٢.

سعيد بن محمد القحطاني: التدوير الوظيفي، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٣٨) د. وهيبه غالب فارح وآخرون: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري، المعهد

الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠٠٨، ص ١٢٧-١٢٨.

(٣٩) د. عبد اللطيف مصلح محمد: تفعيل الدور الرقابي لمكافحة الفساد الإداري، ورقة عمل في كتاب

أوراق العمل المقدمة إلى المؤتمر السابع للقادة الإداريين، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء،

٢٦-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧، ص ٧٦٤.

ومن جهة أخرى؛ فإن عدم تنوع المهارات الوظيفية التي يزاولها الموظف يقود إلى ما يسمى بالاعتراب الوظيفي^(٤٠)، لأن الروتين اليومي والنشاطات المحددة التي يقوم بها الموظف يوميًا تشعره بأنه مسلوب الإرادة ويجعله رهين هذا العمل، ولا شك أن افتقاد الوظيفة للمهارات يفقد الموظف السيطرة والتحكم فيها، وبالتالي يشعر الموظف بعدم الرضا عن وظيفته وهذا يعد مظهرًا من مظاهر الاعتراب^(٤١)، كما أن من أسباب عدم التزام الموظفين بوقت الدوام الرسمي؛ هو عدم الاهتمام بالتطوير والتغيير والتجديد في أساليب العمل ووسائله، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالملل من رتابة العمل، وبالتالي عدم الإقبال عليه^(٤٢). ولا شك أن تطبيق نظام التدوير الوظيفي في المنظمات سيساهم في القضاء على مظاهر الاعتراب والرتابة والملل في الوظائف، ويساعد على دفع عجلة الإنتاج فيها. ويخلص الباحث من العرض السابق إلى ما يلي:

١- أن التدوير الوظيفي يساهم في تهيئة المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل.

(٤٠) يقصد بالاعتراب الوظيفي بأنه: "حالة من الرفض، والشعور بعدم الرضا، والانتماء للوظيفة أو لجماعة العمل، تجعل الفرد غير قادر على التفاعل مع الأفراد العاملين والجماعات، مما يؤدي إلى ضعف السيطرة على ناتج العمل داخل التنظيمات الإدارية"، للمزيد انظر: محمود عودة سعيد: الاعتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٧، ص ٤٠-٤١.

(٤١) ماجد عبد العزيز القهيدان: أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاعتراب الوظيفي -دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٩، ص ٤٣-٤٤، أشار إليه: سعيد بن محمد القحطاني: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٤٢) نايف شجاع فيحان الحربي: العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة على مستوى التزام الموظفين بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض -دراسة ميدانية استطلاعية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠١، ص ١٦، أشار إليه: سعيد بن محمد القحطاني: المرجع السابق، ص ٥١.

- ٢- يُعد التدوير وسيلة لاكتشاف وإعداد الكوادر الإدارية التي تعمل على سدّ الفراغ الإداري الذي قد يحدث في المنظمة.
- ٣- يساهم ويساعد التدوير على معرفة قدرات ومهارات الموظفين في المنظمة وسدّ أي نقص نوعي أو كمي للقوى العاملة.
- ٤- يساعد التدوير الوظيفي المنظمة على التقليل من فرص الفساد.
- ٥- التدوير يساعد المنظمة في القضاء على مظاهر البيروقراطية والرتابة والملل في العمل، كما يساعد المنظمة في تحسين وتطوير أدائها.

المطلب الثاني

ضوابط وشروط التدوير الوظيفي

لكي تكون عملية التدوير الوظيفي أكثر فعالية وحتى تحقق الأهداف المسطرة والمحددة لها يجب أن تتم وفق ضوابط وشروط محددة وأخذها في الاعتبار قبل تنفيذ التدوير الوظيفي.

إن تطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير، وإن كان كأسلوب شكلي يمكن أن يتم ببساطة مثل حدوثه في بعض الإدارات؛ كالإدارات العامة للشئون المالية، والإدارات العامة لشئون الموظفين، ولكن تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب علمي لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهدافه، يعتبر عملية صعبة وتتسم بالحساسية ويحتاج نجاحها إلى درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والضوابط والشروط التي تعتمد عليها عمليات التدوير خاصة تلك التي تتعلق بتقييم الأداء^(٤٣). وفيما يلي سنتناول بعض هذه الضوابط والشروط بشيء من التفصيل على النحو الآتي^(٤٤):

(٤٣) د. أحمد علي نعمان: القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩ بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية "المضمون والتحليل"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣، ص ١٢.

(٤٤) تم تنظيم الضوابط والشروط في قانون التدوير الوظيفي رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩ في المادتين (١١)، (١٢) وفي المادتين (١٢، ١٣) من لائحته التنفيذية.

أولاً: التهيئة المناسبة لعملية التدوير.

إن نجاح تطبيق عملية التدوير الوظيفي في المنظمات والوحدات الإدارية يتطلب ضرورة أن يتم التدوير بطريقة سليمة تعتمد في أساسها على عدم تدوير الموظف إلى وظيفة سبق له شغلها، كما تعتمد أيضاً على عدم إساءة استغلال الوظائف القيادية أو الإشرافية والتعسف في استعمالها، وذلك بعدم تدوير شاغلوا هذه الوظائف ممن تنطبق عليه صفة الاستغلال والتعسف.

فقد نصت المادة ١٢ من اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي^(٤٥) على أنه (عند تنفيذ التدوير الوظيفي يجب الالتزام بالضوابط الآتية:.....

٥- لا يجوز تدوير الموظف إلى وظيفة إدارية عليا أو إشرافية سبق له شغلها.

٦- لا يدور شاغلوا الوظائف القيادية والإشرافية الذين يسيئون استغلال وظائفهم أو يتعسفون في استعمال سلطاتهم وفي كلا الحالتين ينقلوا من الوظيفة القيادية أو الإشرافية إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم مع الاحتفاظ لهم بحقوقهم المكتسبة طبقاً للقانون مع عدم الإخلال بأحكام القوانين الجزائية النافذة).

من هذا النص يتبين أن المشرع اليمني حظر على الموظف، الذي سبق له شغل وظيفة إدارية عليا أو إشرافية، تدويره إلى هذه الوظيفة مرة أخرى، كما حظر على الموظفين شاغلوا الوظائف القيادية أو الإشرافية، الذين يسيئون استعمال سلطاتهم، تدويرهم على أن يتم نقلهم من هذه الوظيفة القيادية أو الإشرافية إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم، وذلك بهدف تعزيز عملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد الذي يسعى إلى تحقيقه التدوير الوظيفي.

ثانياً: تحديد عدد الموظفين لعملية التدوير.

لكي تحقق عملية التدوير الوظيفي أفضل النتائج فلا بد من تحديد عدد الموظفين المراد تدويرهم، حتى لا يؤثر التدوير على سير العمل في المنظمة ووحدات الخدمة العامة.

(٤٥) اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي، الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢١٤ لسنة

٢٠١٢م، المنشورة في الجريدة الرسمية العدد (١٧) لسنة ٢٠١٢م.

ويتوقف تحديد العدد الذي يتم تدويره من الموظفين على حجم ونوع المنظمة التي يجري بها التدوير الوظيفي، فالمنظمات الكبيرة ينبغي أن تكون قادرة على تدوير عدد أكبر من الموظفين مقارنة بالمنظمات الصغيرة^(٤٦).

ويرى البعض، أن على المنظمات أن تحدد العدد الذي ستقوم بتدويره من كل إدارة وفقاً لعدد الموظفين بها، كما عليها أن تقوم بتدوير نسبة معينة من كل إدارة حتى لا يحدث خلل في الإدارة وتُفرغها من الخبرات الموجودة بها^(٤٧).

وفيما يتعلق بقانون التدوير الوظيفي رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩ في اليمن، فقد حدد القانون نسبة الموظفين المراد تدويرهم، حيث نصت المادة ١١ منه على أنه

١- إذا توافق تدوير شخصين أو أكثر في خط السلطة الواحد أجل نقل الثاني منهم فترة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن ستة أشهر.

٢- لا يجوز أن تزيد نسبة التدوير لموظفي التكوين التنظيمي الواحد في آن واحد على "٥٠%" من إجمالي الموظفين، ويؤجل تدوير الباقي فترة لا تزيد على ثلاثة أشهر.

٣- إذا توافق تدوير شاغل الوظيفة الأساسية مع نائبه أو مساعده في أي تكوين تنظيمي في وقت واحد أجل نقل المساعد أو النائب فترة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد على ستة أشهر.

يتبين من هذا النص أن المشرع اليمني قد جعل نسبة معينة متمثلة في (٥٠%) من شاغلي الوظائف القيادية أو الإشرافية الواقعة في خط السلطة الواحدة وشاغل الوظيفة الأساسية "الرئيس ونائبه أو مساعده" وشاغلي التكوين التنظيمي الواحد، فإذا حدث وتزامن تدوير الكل يؤجل تدوير النصف الآخر مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن ستة أشهر، وذلك لكي لا يحدث فراغ في قيادات الوحدات الإدارية وأقسامها، وحتى يستطيع الموظفين الذين تم تدويرهم الاندماج في وظائفهم الجديدة والإلمام بجوانبها.

(٤٦) د. عطيات محمد حسن عميش: تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٤٧) نادبة رزق محمد فودة: دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة، مرجع سابق، ص ٣٢.

ثالثاً: مراعاة نتائج تقييم أداء الموظف موضع التدوير.

يعتبر تقييم أداء عمل الموظفين من أهم المقومات الأساسية لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومقوماً هاماً لنجاحه وتحقيق أهدافه، خاصةً تلك التي تتعلق بتطوير أداء العمل والاستجابة لمتطلبات التحفيز على المنافسة وإطلاق القدرات الإبداعية، وتجسيد مبدأ العدالة الإدارية النزيهة^(٤٨).

وفيما يتعلق بقانون التدوير الوظيفي في اليمن، فقد نصت الفقرة الرابعة من المادة ١١ على أنه (... ٤- أن يُراعى في تحديد الوظائف المنقول إليها نتائج تقييم الأداء، وتحدد اللائحة تفاصيل ذلك). وبالرجوع إلى اللائحة التنفيذية لقانون التدوير نجد أن المادة ١٢ في الفقرة السابعة منها نصت على أنه (... ٧- يتم تقييم الموظفين على أساس عناصر التقييم "الإنتاجية- الالتزام- القدرات- السلوك العام- الاستفادة من التدريب"). يتبين من النص السابق أن عناصر التقييم ترتبط بالعمل الوظيفي والمتمثلة في الإنتاج والالتزام بالعمل وقدرات الموظف في عمله وسلوكه واستفادة الموظف من التدريبات. ويرى البعض، أنه إذا تم تطبيق تقييم الأداء للموظفين التقييم الصحيح فإن عملية التدوير الوظيفي سينتج عنها مجموعة أسس أهمها^(٤٩):

- ١- تكافؤ الفرص للجميع وفقاً للكفاءة العلمية والفنية.
- ٢- أداء العمل والالتزام بإنجاز المهام في المواعيد المحددة.
- ٣- ملائمة القدرات العلمية والفنية الوظيفية محل التدوير وكفاءة توظيفها لصالح العمل.
- ٤- كفاءة وفعالية وميول الموظف.
- ٥- الاستعداد لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- ٦- الاستعداد للتطوير والإبداع والاستفادة من التأهيل والتدريب.
- ٧- احترام المسؤوليات والأوامر الصادرة بموجبها والالتزام بتنفيذها.

(٤٨) د. أحمد علي نعمان: القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩ بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية،

مرجع سابق، ص ١٤.

(٤٩) د. أحمد علي نعمان: المرجع السابق، ص ١٤.

- ٨- الانضباط بسلوك وعلاقات العمل والتعاون في أداء العمل.
- ويرى الباحث، أنه إذا ما طبق تقييم أداء الموظف لعمله بالأسلوب الصحيح فإن عملية التدوير الوظيفي ستحقق أهدافها وتعود بالنفع للوحدات الإدارية والموظفين.
- رابعاً: استيفاء الموظف لمدة التدوير وشروط شغل الوظيفة المدور إليها.
- لكي تتم عملية التدوير الوظيفي بالشكل الصحيح يجب أن تراعى فيها عدة شروط، أهمها استيفاء الموظف المستهدف بالتدوير المدة الزمنية المحددة في قانون التدوير الوظيفي، وشروط التعيين في الوظيفة العامة، هذا ما جاءت به المادة ١٢ من قانون التدوير الوظيفي رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩، حيث نصت على (١- أن يكون الموظف قد أكمل المدة المحددة للتدوير وفقاً للمدد الزمنية المحددة في هذا القانون.
- ٢- أن يكون مستوفياً للشروط المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية رقم "١٩" لسنة ١٩٩١م والقوانين النافذة الأخرى المنظمة للوظائف العامة وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم "١٤٩" لسنة ٢٠٠٧م بشأن نظام التعيين في الوظيفة العامة.
- ٣- أن تكون الوظيفة المراد التدوير إليها معتمدة في اللائحة التنظيمية لوحدة الخدمة العامة الصادرة من السلطات المختصة.
- ٤- أن يكون مستوفياً لشروط التدرج بشغله لوظيفة أو لعدد من الوظائف الواقعة في إطار التكوين التنظيمي أو في إطار وحدة الخدمة العامة وتحدد اللائحة تفاصيل ذلك)، وبالرجوع إلى اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي نجد أنها وضعت شرطين آخرين -إلى جانب ما أتى به القانون- وذلك في الفقرتين ٤، ٥ من المادة ١٣ منها، حيث نصت على أنه (يشترط عند تنفيذ التدوير الوظيفي الآتي: ... ٤- أن لا يكون الموظف شاغلاً لوظيفة تنطبق عليها معايير الاستثناء المنصوص عليها في المادة "٧" من هذه اللائحة.
- ٥- أن لا يكون الموظف سيبلغ أحد أجلي التقاعد في نفس عام التدوير الوظيفي).
- من هذا النصين يتبين أن المشرع اليمني قد اشترط على الموظف المستهدف بالتدوير عدت شروط، حيث اشترط أن يكون قد أكمل المدة المحددة للتدوير والتي قسمها إلى ثلاث مجموعات؛ الأولى أربع سنوات، والثانية ثلاث سنوات، والثالثة

سنتان^(٥٠). كما اشترط المشرع على الموظف أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة العامة وفقاً لقانون الخدمة المدنية والقوانين الأخرى المنظمة للوظائف العامة^(٥١). واشترط المشرع على الموظف المستهدف بالتدوير أن يكون مستوفياً لشروط التدرج لشغل الوظيفة المدور إليها، وأن تكون الوظيفة التي يتم تدوير الموظف إليها متناسبة مع مؤهلاته وخبراته العملية، وأن تكون الوظيفة محل التدوير معتمدة في اللائحة التنظيمية للوحدة المعنية بالتدوير. واشترط أيضاً على الموظف المستهدف بالتدوير عدم بلوغه السن القانونية للتقاعد أو انقضاء مدة الخدمة القانونية في نفس عام التدوير^(٥٢). وأخيراً اشترط على الموظف أن لا يكون شاغلاً لوظيفة من الوظائف المُستثناة والمتمثلة في الوزراء، وشاغلوا الوظائف بالانتخاب، والوظائف التخصصية والفنية والحرفية^(٥٣). وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أنه إذا ما قامت المنظمات و وحدات الخدمة العامة عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي بالالتزام بالضوابط والشروط السابقة، فإنها ستحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية ونجاحها في المنظمات.

الخاتمة

وتتضمن الخاتمة أهم النتائج والتوصيات، ويمكن إيجاز تفاصيل ذلك على النحو الآتي:
أولاً: النتائج.

١- تبين لنا مدى أهمية وضرورة العمل بنظام التدوير الوظيفي في جميع منظمات الدولة، لما يحققه من نجاح كبير في كثير من دول العالم المتقدمة.

(٥٠) راجع المادة (٩) من قانون التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية.

(٥١) راجع المادة (٢٢) من القانون ١٩ لسنة ١٩٩١م بشأن الخدمة المدنية، والمنشور في الجريدة الرسمية العدد "٦" لسنة ١٩٩١م.

(٥٢) راجع المادة (١١٩) من قانون الخدمة المدنية، والمادة (٢٠) من القانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٩٢م بشأن التأمينات والمعاشات، والمنشور في الجريدة الرسمية العدد "١٧ج" لسنة ١٩٩١م.

(٥٣) راجع المادة (٧) من قانون التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية.

- ٢- تساعد عملية التدوير الوظيفي على تجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل عملية التطوير الذي تُنادي بها العديد من المنظمات.
- ٣- تبين لنا أن عملية التدوير الوظيفي تساعد في التعرف على قدرات ومهارات الموظفين، ومعرفة جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال التي يمارسونها.
- ٤- يساعد التدوير الوظيفي على إشباع حاجات الموظفين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة.
- ٥- يقضي التدوير الوظيفي على مشاعر الملل والرتابة لدى الموظفين بسبب ممارستهم مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة.

ثانياً: التوصيات.

- ١- ضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي وتوافر مجموعة من العوامل اللازمة لنجاح تطبيقه، وذلك للحد من السلبيات والتخلص من المعوقات التي تقف أمام تطبيقه.
- ٢- نوصي بضرورة الالتزام بفترات زمنية معينة لعملية التدوير الوظيفي.
- ٣- عمل قاعدة بيانات للتدوير الوظيفي يتم فيها استيعاب كافة الوظائف والموظفين، وتحديد قدراتهم واستعداداتهم وإمكانياتهم.
- ٤- إقامة الورش والبرامج التدريبية لتأهيل الموظفين وبناء القدرات، ووضع برنامج لاحتوائهم وتعريفهم بعملهم الجديد.
- ٥- نوصي بضرورة التقيد والالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لكل المنظمات وعدم مخالفتها لاسيما الشروط والضوابط التي تحكم عملية التدوير الوظيفي.

المراجع

أولاً: المؤلفات العامة والمتخصصة:

- ١- د. أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي "دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ٢- د. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨-٢٠٠٩م.
- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، القاهرة، ٢٠٠٩م.

- ٣- د. عبد المعطي محمد عساف ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية "اللاسس والعمليات"، دار زهران للنشر، عمان - الأردن، ٢٠٠٨م.
- ٤- د. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ٥- د. وهيبه غالب فارح وآخرون: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠٠٨م.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- ٦- جبر علي جبر أبو صبحه: دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٤م.
- ٧- سعد بن محمد القحطاني: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١م.
- ٨- سماهر مسلم عياد أبو مسعود: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة "أسبابها وكيفية علاجها"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠م.
- ٩- عبد العزيز عثمان فلاته: التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١م.
- ١٠- محمود عودة سعيد: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٧م.
- ١١- نادية رزق محمد فودة: دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة -بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥م.

ثالثاً: الدوريات:

- ١٢- ثريا وليم داود: سياسة تدوير العمالة "فلسفته- مزاياه- مشكلاته"، مجلة التنمية الإدارية، السنة السادسة عشر، العدد ٦٥، القاهرة، ١٩٩٤م.

- ١٣- د. عطيات محمد حسن عميش: تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، فرع البنات، العدد التاسع، يناير ١٩٩٢م.
- ١٤- د. علي بن فهد الشريف: التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد الثالث، يوليو ٢٠١١م.
- ١٥- د. محمد علي المقبل: التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، مجلة الإداري الحديث، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، العدد السادس، ٢٠١١م.

رابعاً: المؤتمرات والندوات:

- ١٦- د. أحمد شمسان: استخدام أسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣م.
- ١٧- د. أحمد علي نعمان: القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩ بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية "المضمون والتحليل"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣م.
- ١٨- د. أنيسة علي حسين: تجارب دولية رائدة في مجال تنفيذ عملية التدوير الوظيفي يمكن الاستفادة منها في اليمن، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣م.
- ١٩- د. حسين محمد العذري: المتطلبات اللازمة لإنفاذ قانون التدوير بكفاءة في المؤسسات العسكرية والأمنية، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣م.
- ٢٠- د. عبد اللطيف مصلح محمد: تفعيل الدور الرقابي لمكافحة الفساد الإداري، ورقة عمل في كتاب أوراق العمل المقدمة إلى المؤتمر السابع للقادة الإداريين، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٦-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧م.
- ٢١- د. محمد علي المقبل: أهمية عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في

وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية "القانون والتطبيق"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٢٠١٣م.

٢٢- ناصر زكي: تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١م.

خامساً: القوانين واللوائح:

٢٣- القانون رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي.

٢٤- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢١٤ لسنة ٢٠١٢م بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي.

سادساً: مصادر أخرى:

٢٥- د. سعد السبتي العبد الكريم: الاحتراق الوظيفي، مقال في صحيفة الرياض الاقتصادي، العدد ١٣٧٥٧، ٢٢/٢/٢٠٠٦م.

٢٦- محمد علي بركات: الدوران الوظيفي تطوير وإصلاح، مقال في صحيفة ٢٦ سبتمبر، صنعاء، العدد ١٥٠٢، ٢٠١١م.

٢٧- د. مساعد الفريان: التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مقال في صحيفة الاقتصادي السعودية، الرياض، العدد ٥٤٧٨، ١٥/١٢/٢٠٠٧م.

٢٨- منصور بن صالح اليوسف: التدوير الوظيفي، مقال في صحيفة الجزيرة، الرياض، العدد ١٤٣٢٨، ٢١/١٢/٢٠١١م.

٢٩- نزار خضير العبادي: التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مقال في صحيفة نبأ نيوز، صنعاء، العدد ١٤٣١٧، ٢٠٠٨م.

سابعاً: مصادر إلكترونية:

٣٠- خالد البطوش: الدوران الوظيفي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٢/١٢/٣٠م، متاح على www.fahr.gov.ae

٣١- عبدالهادي قعقور: الإحلال الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٩/١٢/٢٤م، متاح على www.hrdiscussion.com