



## الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في

### اليمن، (دراسة تحليلية نظرية)

إعداد / د/ عبد اللطيف حسين قاسم دغمة

رئيس قسم البحوث الإدارية والتنمية البشرية بمركز بحوث الشرطة

أكاديمية الشرطة صنعاء

٣

### ملخص البحث:

تضمنت هذه الدراسة بيان الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي وأثره على العاملين في الجهاز الإداري، من خلال اتباع المنهج التحليلي الوصفي، حيث بينت مدى مردود هذا الإجراء على الإدارة من جهة، والموظف من جهة أخرى، فمن خلاله يتم التمييز بين الكفاءات والخبرات المنتجة عن غيرها من الكفاءات الأخرى.

كما بينت مفهوم التدوير الوظيفي، إلى جانب بيان أهداف ذلك على المدى القريب والبعيد للإدارة، والمراحل التي يمكن من خلالها تطبيق مثل هذا المبدأ.

إلى جانب ذلك فقد تطرقت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على مثل هذا الإجراء، سواءً من الناحية الإيجابية أو السلبية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، من أهمها أن نظام التدوير الوظيفي من الأنظمة الحديثة والهامة التي يجب على أي إدارة عامة أن تتبناه.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، التدوير، الوظيفة، الإدارة، النظام.

## المقدمة

الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية التي أبدعها الخالق عز وجل، وقد طبقت مثل هذه القوانين على أجرام السماء، والكواكب والنجوم دائمة الحركة، إلى غير ذلك من الأشياء.

وبالطبع فإن نظام الحركة والدوران لا يقتصر على القوانين الكونية فقط، بل يمكن تطبيق حركة الدوران ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية في أي قطاع عام، أو خاص، بهدف الحفاظ على هذه الإدارة من الفناء، وضمان استمرارها إلى جانب انعاشها وتجديد طاقاتها.

ويعتبر التدوير الوظيفي وسيلة من الوسائل العملية الضرورية، خصوصاً إذا كان الجهاز الإداري يعمل في بيئة إدارية تقليدية، يطفئ عليها الجمود في الأنظمة، والقواعد، والإجراءات، إلى جانب الرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجارب السابقة انخفاض مستوى أدائها، إلى جانب عدم إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها.

وإذا كان التدوير الوظيفي أو نقل الموظف العام من وظيفة إلى أخرى - ضمن وحدات المرفق العام - يعتبر أحد المستجدات التي يمكن تطبيقها بالأجهزة الإدارية العامة، فهل يمكن تطبيقه على الأجهزة الإدارية العامة في اليمن؟ باعتبار مثل هذا الإجراء يهدف إلى تحقيق التطور في الأداء، إلى جانب المساعدة في تعزيز قدرات القيادات الإدارية، وتعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس بين الموظفين، بما يساعد على تشجيع الكفاءات الإدارية الناجحة، والمؤهلة، والذي ينعكس إيجاباً على تفعيل وإصلاح الجهاز الإداري.

### • مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في جمود الوظيفة الإدارية ببعض الإدارات العامة، واستقرار القادة الإداريين في أماكنهم لفترة طويلة مما أدى إلى جمود الأداء الإداري.

وانطلاقاً من ذلك؛ وإدراكاً لأهمية التدوير الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بشكل عام، والجهاز الإداري باليمن بشكل خاص، سيتم البحث في هذا الموضوع لبيان مدى إمكانية تطبيق نظام التدوير الوظيفي على الجهاز الإداري باليمن لتفعيل روح القانون، والكشف عن المواهب والقدرات والابداعات البشرية والقضاء على أمراض<sup>(١)</sup> البيروقراطية<sup>(٢)</sup> السلبية ورتابة وروتينية الاعمال اليومية في الإدارة.

١ - تعرف أمراض البيروقراطية بأنها: ما أصاب النظام البيروقراطي بسبب أنه لم يجد البيئة الصالحة لتحقيق أهدافه.

٢ - تعرف البيروقراطية بأنها: التنظيم الأمثل للأجهزة التنفيذية للدولة الحديثة.

### • أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من ناحيتين: الأولى نظرية، والثانية عملية.

فمن الناحية النظرية؛ تكمن أهمية الدراسة في الإجابة على التساؤلات التي قد تثار أثناء البحث، إلى جانب الإجابة على التساؤلات الأخرى التي كانت السبب الرئيسي في اختيار هذا الموضوع.

أما من الناحية العملية؛ فتكمن أهمية الدراسة في التطور الهائل في المجال الإداري على مستوى العالم، في حين يقابل ذلك التطور نوع من الجمود في الجهاز الإداري اليمني من خلال تمسك الإدارة بالروتين ومقاومتها لأي تطور.

### • أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تطبيق قانون التدوير الوظيفي على الجهاز الإداري في اليمن، من خلال بيان مفهوم التدوير، وبيان أهدافه، ومراحل تنفيذه، إلى جانب البحث في الأثر المترتب على اتباع نظام التدوير الوظيفي، ومن ثم إبداء الرأي حول مدى إمكانية تطبيق هذا النظام على الجهاز الإداري في اليمن من عدمه.

### • تساؤلات الدراسة

سوف تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الرئيسية والوصول إلى الحلول المناسبة لها، ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- ١- هل يمكن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الجهاز الإداري باليمن بصورة منتظمة؟
- ٢- وما هو الأثر المتوقع لتطبيق مثل هذا النظام على الجهاز الإداري؟
- ٣- ما مردودات تطبيق نظام التدوير الوظيفي على الإدارة؟

للإجابة على كل هذه التساؤلات اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي، من خلال تقسيم البحث إلى مبحثين، تناول الأول التدوير الوظيفي، في حين خصص المبحث الثاني لبيان أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين، بحسب التفصيل التالي:

## المبحث الأول

### التدوير الوظيفي

#### مقدمة:

بدأ تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على العاملين لدى المرافق العامة مثيراً للقلق لدى الأجهزة الإدارية ، حيث كانت الفئة الخاضعة له قلقة من تطبيقه في بداية ظهوره ، كونها اعتادت على سياسة التخصيص لفترات طويلة ، والتي تقوم على نموذجين اثنين يتمثل الأول في النموذج ، (الانجلوسكسوني)،<sup>(1)</sup> الذي ظهر في القرن الثامن عشر ، في غمار الثورة الصناعية ، والذي استند إلى فكرة التخصص<sup>(2)</sup> المرتبطة بأفكار الاقتصادي آدم سميث ( Adam Smith ) في كتابه "ثروة الأمم"<sup>(3)</sup> وهذا الفكر أرتكز على مجموعة من المقومات التي تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم بما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته ، إلى جانب أن نظام التخصيص يعمل على تقسيم العمل داخل الإدارة الواحدة إلى تخصصات ، بحيث يختص كل قسم بمجال معين ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، وتحسين مستوى الأداء.<sup>(4)</sup>

وبالطبع فقد أستمر ذلك النموذج بالظهور بفاعلية لدى المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية ، إلى مطلع الخمسينيات ، حين لجأت بعض الشركات الأمريكية إلى

---

١ - الانجلوسكسوني مصطلح يطلق على القانون المشترك (common law) ، كما قد يطلق أحياناً على القانون العام ، وهو المدرسة القانونية التي تستمد جذورها من التراث القانوني الإنجليزي ، ومجموعة القوانين النابعة من هذه المدرسة ، ومن أبرز سماتها الاعتماد على السوابق القضائية كمصدر ملزم للتشريع ، ويقابل هذه المدرسة مدرسة القانون المدني التي تستمد جذورها من التراث القانوني الأوروبي ، مثل قانون نابليون وبالأخص القانون الروماني. للمزيد أنظر:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

٢ - فكرة التخصص تقوم على أساس تقسيم العمل بهدف الوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل وإلى اختراع الأدوات التي تساعد العامل على زيادة الإنتاج أيضاً. حيث أن تقسيم العمل وما ينطوي عليه من تخصص يؤدي إلى إدخال تحسينات مستمرة على عملية الإنتاج وتؤدي التحسينات بدورها إلى الزيادة المستمرة للإنتاج. للمزيد أنظر:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

٣ - وهو أهم مؤلفات الاقتصادي الاسكتلندي آدم سميث ، تم نشره عام ١٧٧٦ ، في بداية فترة الثورة الصناعية ويعتبر أحد معالم تطور الفكر الاقتصادي ، حيث نادى بالرأسمالية فرفض تدخل الحكومة في الاقتصاد ونادى بوجود تركه لقوى العرض والطلب. للمزيد أنظر:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

4 - <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

استخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، غير أن نظام التخصيص ظل هو الشائع لدى الشركات الأمريكية، والمنظمات الحكومية الأوروبية، وبهذا فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات.<sup>(١)</sup>

أما النموذج الثاني، فيشتمل في النموذج الإداري الذي تم إتباعه في اليابان، حيث اختلف عن النموذج الانجلوسكسوني، وأعتمد على أساس فريق العمل، واستند على سياسة التثقل الوظيفي بدلاً من التخصص الجامد. وبهذا فإن عملية صناعة القرار كانت تُتخذ من الأسفل إلى الأعلى في أغلب المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.<sup>(٢)</sup>

وبعد أن أثبت نموذج التثقل الوظيفي نجاحه في اليابان، بدأت الدنمارك بتطبيق نظام التدوير الوظيفي، ووصفت هذه الطريقة بأنها أداة للتصدي ومكافحة للتمييز ضد الناس، إلى جانب كونها وسيلة ناجعة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة، لتعزيز القدرة على التكيف والتثقل في سوق العمل، كنهج عملي لإثراء وتوسيع مهام الوظيفة بشكل عام، بهدف المساهمة في تطوير عمل الإدارة عن طريق نقل القائد أو الموظف الإداري، من إدارة إلى أخرى، بهدف زيادة فهمه، وتوسيع مداركه، والاستفادة من مؤهلاته التي اكتسبها في جميع الأماكن.<sup>(٣)</sup>

ونظراً لأهمية التدوير الوظيفي للجهاز الإداري بشكل عام، ولجهاز الإدارة في اليمن بشكل خاص، تقسم هذا المبحث إلى مطلبين نبين في الأول مفهوم التدوير الوظيفي، في حين نخصص المطلب الثاني لبيان أهداف التدوير الوظيفي ومراحل تنفيذه بحسب التفصيل التالي:

- ١ - ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم إدارة المعلومات، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م، ص ١٣.
- ٢ - ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، "مرجع سابق، ص ١٣.
- ٣ - عبد العزيز عثمان فلاته، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢هـ، ص ٢.

## المطلب الأول

### مفهوم التدوير الوظيفي

نظراً لما يشهده العالم من تطور مستمر في شتى مجالات الحياة، شهد النظام الإداري تطوراً موازياً يواكب ذلك التطور، فظهر ما يسمى بالتدوير الوظيفي في الجهاز الإداري، وأصبح هذا النظام من أحدث الأساليب التي تم التوصل إليها في الإدارة الحديثة، والذي يمكن تطبيقه على العاملين فيها وإتاحة الفرصة لهم في ممارسة الكثير من الأعمال المنظمة سواء داخل الإدارة نفسها، أو في أي فرع آخر من الفروع التابعة لها.

ولبيان مفهوم التدوير الوظيفي، سنبحث أولاً في تعريف التدوير الوظيفي، من خلال الفرع الأول، في حين نخصص الفرع الثاني لبيان أهمية التدوير الوظيفي بحسب التفصيل التالي:

### الفرع الأول: التعريف بالتدوير الوظيفي

لتعريف التدوير، لا بد من البحث أولاً في تعريفه باللغة، ومن ثم البحث في تعريفه بالاصطلاح بحسب التالي: -

#### أولاً: تعريف التدوير في اللغة

التدوير لغة يأتي من مادة دار، دوراً، دوراناً، ويقصد به الطواف حول الشيء، ومنها الدوارة وهي "كل ما تحرك ودار".<sup>(١)</sup>

#### ثانياً: تعريف التدوير في الاصطلاح

يُعرف التدوير الوظيفي في الاصطلاح بأنه "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات".<sup>(٢)</sup>

١ - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٢.

٢ - محمد بركات، التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية، العدد (١٥٠٢)، صنعاء، اليمن،

٢٠١١م، ص ٢٧.

كما يُعرف بأنه "تحريك تلك القيادات من موقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة، أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه"،<sup>(1)</sup> ويُعرف كذلك بأنه "تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت".<sup>(2)</sup>

وبعد التطرق لبعض التعاريف التي تناولت بيان التدوير الوظيفي من الناحية اللغوية والاصطلاحية، يمكن القول بأن التدوير الوظيفي عبارة عن مدخل اداري منظم، يمكن من خلاله تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي، داخل المنظمة الواحدة، وخلال فترة محددة قد تكون من ثلاث إلى أربع سنوات.

### الفرع الثاني: أهمية التدوير الوظيفي

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يمثل حافزاً مهماً في إظهار الكفاءات الشبابية، وتمييزها، وإعطائها الفرصة في الإشراف، والإدارة، والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في ذلك.

كما أنها تساعد صناع القرار في الإدارة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين إلى جانب التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية، والإدارية، والقيادية التي يمارسونها، كون التدوير الوظيفي يُظهر قدراتهم، بما يساعد مُتخذ القرار على منحهم فرصة النمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.<sup>(3)</sup>

يضاف إلى ذلك أن التدوير الوظيفي يساعد على رفع مستوى الرضى الوظيفي للعاملين بالمرفق الإداري بشكل عام، فمن خلاله يشعر الموظف بأن القيادة الإدارية في الجهاز الذي يعمل فيه، تُعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، كما أنه يُعتبر بمثابة وسيلة عملية ضرورية عندما تكون الإدارة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود

١ - نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٦م، ص ١٦.

٢ - احمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٢١٧.

٣ - ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سابق، ص ١٧.

والروتين، يصعب التخلص منها، فالتجارب العملية أثبتت انخفاض مستوى أداء الإدارة التقليدية، وعدم ملائمة الموظفين التابعين لها للمواقع التي يتبوؤونها.<sup>(١)</sup>

وبالطبع فإن التدوير الوظيفي يعود بفائدة مزدوجة لكلاً من الموظف والإدارة على حدٍ سواء، فهو يُشبع حاجات العاملين في الإدارة، ويحقق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة، وهذا بدوره يقضي على أسلوب الملل والرتابة لدى الموظفين الموكل إليهم مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة.

كما أنه يُطلق قدرات العاملين نحو الإبداع والتميز، ويطبق المهارات والخبرات التي يتمتع بها الموظف، والتي قد يكتسبها - كذلك - من خلال التنقل من وظيفة إلى أخرى في نطاق المؤسسة الواحدة.

يضاف إلى؛ ذلك أن التدوير الوظيفي يُساعد الموظف على معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف الإدارة، وهذا بالطبع لن يصل إليه الموظف إلا من خلال التنقل بين عدة وظائف ضمن نطاق الإدارة.

ولا تقتصر فوائد التدوير الوظيفي على الموظف فقط، فالإدارة هي الأخرى قد تحظى بفوائد عديدة من عملية التدوير الوظيفي، مثل مساعدة الجهة الإدارية على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة.<sup>(٢)</sup>

كما أنه يُهيئ الإدارة على التكيف مع أي تغيرات سريعة قد تواجهها في مجالات العمل، كون العاملين فيها لديهم المعرفة التامة بكل فروع المؤسسة، وهذا بدوره يُكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوافر لدى المنافسين لها في ذات المجال.<sup>(٣)</sup>

وبالطبع فإن التدوير الوظيفي قد يكون للإدارة بمثابة الوسيلة الوقائية والعلاجية في أن واحد، فهو يساعدها على التجديد الذاتي الذي يضمن استمرارها وبقائها على المدى البعيد.<sup>(١)</sup>

١ - مساعد الفريان، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الادارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، العدد (٨١)، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٢هـ، ٢٠١٣م، بحث منشور على الإنترنت، ٢٠١٣م، ص ١٩.

<http://www.fanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?id=232>

٢ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، منشور على نُبأ نيوز، العدد (١٤٣١٧)، اليمن، صنعاء، ٢٠٠٨م، ص ٢.

٣ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص ٢.



يضاف إلى ذلك؛ أن التدوير الوظيفي يعتبر من أنجح الوسائل العملية لإعداد القادة، وسد الفراغات القيادية في الوزارات والهيئات الإدارية المختلفة، فمن خلاله يتم تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية، إلى جانب صقل المواهب والخبرات، وفتح أفق جديدة يمكن من خلالها كسب الخبرات والمهارات المتنوعة، والتي تُمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، وهذا بدوره يعود بالفائدة على الإدارة، حيث تقوم الأخيرة بالاستفادة من كل الطاقات البشرية في كافة مستوياتها الإدارية، وهذا ما يحقق هدف الإدارة خصوصاً إذا كانت الأخيرة تسعى إلى التجديد والإبداع في أعمالها.<sup>(٣)</sup>

كما أن التدوير الوظيفي يقضي على البيروقراطية،\* والروتين الجامد، في الأعمال الإدارية والفنية، لأنه يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين، وأيضاً يكشف عن سلبياتهم وإيجابياتهم. ومن خلاله يُمكن للإدارة تنمية مهارات الموظفين الموجودين لديها، وصقل خبرتهم العملية لإنجاز الأعمال الأخرى التي لم يكونوا يجيدونها من قبل، غير أن ذلك لن يتم إلا بالتدريب والتثقيف والتهيئة المسبقة المبنية على هدف إنجاز وسد النقص الإداري في بعض الوظائف الأخرى.<sup>(٣)</sup>

يضاف إلى ذلك؛ أن الكتاب والباحثين في مجال الإدارة قد اختلفوا حول تصنيف التدوير الوظيفي، فمنهم من يُعده أسلوباً إدارياً، أو سياسة إدارية عامة، يشجع تطبيقها في المؤسسات الحكومية، وخاصة المؤسسات العسكرية والأمنية، في حين يُعده البعض الآخر أسلوباً من أساليب التدريب الفردية التي تتم داخل المنظمة أو الإدارة الواحدة.<sup>(٤)</sup>

وبهذا يمكننا القول إن نظام التدوير الوظيفي يساعد على إرساء وتثبيت أحد أهم المبدئ الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والمتمثل في ضمان سير المرفق العام بانتظام واطراد، بأقل التكاليف وأيسرها، خصوصاً إذا كانت الإدارة ذات موارد بشرية قليلة.

١ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص ٢.

٢ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع السابق، ص ٣.

\* البيروقراطية: هي مصطلح ينتمي إلى العلوم السياسية والاجتماعية، يشير إلى سلطة الموظفين، وتطبيقهم للقانون بالقوة في المجتمع الوظيفي، وعادة ما يكون تطبيق وتوزيع السلطة حسب السلم الإداري أو بالطريقة الهرمية، وهذه الطريقة، تتصف ببطء التنفيذ والتمسك بحرفية القواعد والجمود، والروتين معاً. للمزيد أنظر،

[http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7\\_%D9%87%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9](http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9)

٣ - ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، ٢٠١٠م، ص ١٦٣.

٤ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢.

## المطلب الثاني

### أهداف التدوير الوظيفي ومراحل تنفيذه

الهدف من أي تغيير بشكل عام هو تجديد النشاط، والحيوية، والعودة بطاقة جديدة تساعد الشخص على القيام بإنجاز أفضل، وتحقيق فائدة أكبر، وكذلك الحال مع التدوير الوظيفي، فهو يجدد النشاط لدى الموظف من جهة، والبيئة الإدارية التي يعمل بها من جهة أخرى، وهذا ما يرسخ مبدأ التغيير من أجل التطوير، الذي يعود بالفائدة الكبيرة على الإدارة، وهو ذات المبدأ الذي تأخذ به الكثير من المؤسسات والمنظمات الخاصة، وتسعى بكل ما تملكه من قدرات وخبرات إلى تفعيله وترسيخه.<sup>(١)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن نظام التدوير الوظيفي يمر بمراحل معينة تحكمها طبيعة الإدارة والظروف التي تمر بها. وليبيان ذلك سنبحث أولاً في أهداف التدوير الوظيفي من خلال الفرع الأول، في حين نخصص الفرع الثاني لبيان مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي بحسب التفصيل التالي:

### الفرع الأول: أهداف التدوير الوظيفي

في حالة المقارنة بين جهازين إداريين مختلفين، أحدهما يطبق نظام التدوير الوظيفي، والأخر لا يطبقه، نجد أن موظفي الجهاز الإداري الذي يطبق نظام التدوير الوظيفي يتمتعون بالحيوية والنشاط، والمرونة في العمل، ويساعدهم مثل هذا الإجراء في القضاء على الخمول، والملل، والتراخي، الذي قد يصيب أي جهاز إداري، كما أنه يرفع الروح المعنوية لديهم،<sup>(٢)</sup> وهذا بدوره يعود بالفائدة المشتركة للإدارة من جهة والموظف من جهة أخرى.

وبما أن المؤسسات والإدارات العامة والخاصة تسعى قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها، فقد سعت العديد من المنظمات إلى تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بهدف التعرف على المواهب والقدرات الإدارية والفنية لدى مختلف القيادات العاملين معها، ومن ثم التخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، لكي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية على أشخاص محددين، ولكي تضمن الإدارة تدفق دماء متجددة في تلك القيادات الفعالة.<sup>(٣)</sup>

١ - نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢.

٢ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ص ٤٩.

٣ - عبد الرحمن الرحالي، التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية، صحيفة عكاظ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.

وهناك من يرى<sup>(١)</sup> أن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الخبرات بين المدراء والموظفين، وتحقيق مبدأ الشفافية في العمل، كما يسعى إلى تزويد المؤسسات بخبرات ومؤهلات جديدة يكون لها القدرة على تحسين وتطوير أداء الموظفين والارتقاء بأهدافها وتحقيقها بحسب ما تصبوا إليه الإدارة العليا. وبهذا فإن نجاح التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافه بالشكل الصحيح يتوقف على الدور المهم والحيوي الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة المعنية بالتدريب، من حيث الترويج لهذا الأسلوب الحديث بين الموظفين وتهيئتهم النفسية لذلك، كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواءً من الناحية الوظيفية أو التنظيمية، فمن خلال الترويج المسبق له، يتم تلافي أي مقاومة للتغيير من قبل البعض، وهنا يقع على عاتق الإدارات المعنية بالتدوير الوظيفي بذل المزيد من الجهد في سبيل إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لجهة العمل عند استخدامها لهذا الأسلوب.<sup>(٢)</sup>

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي قد يحقق الأهداف التالية:

- ١- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
- ٢- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة.
- ٣- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة للنهوض بها.
- ٤- المساعدة على الخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد السائد بملكية الموظف للوظيفة.
- ٥- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ٦- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين وبعضهم البعض.
- ٧- تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة، وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
- ٨- اكتساب الخبرة والمهارات المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات.
- ٩- تجنب حالة اليأس والإحباط والملل وموت الإبداع وتدني الاهتمام وما قد ينتج عنه من مظاهر الفساد بشكل عام، والإفساد الإداري بشكل خاص.
- ١٠- إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.

١ - نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مرجع سابق، ص ١٣.

٢ - خليل البطوش، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الامارات العربية المتحدة، منشور على الإنترنت، ٢٠١٢م.

تلك هي بعض الأهداف التي قد تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال اتباعها سياسة التدوير الوظيفي، وبالطبع فإن هذه الأهداف ليست على سبيل الحصر، بل على سبيل المثال، لأن الإدارة قد يكون لها أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها بحسب خططها التنظيمية ونظامها الإداري، كما أن الإدارة قد تحقق أهداف أخرى غير متوقعة، وتعود بفائدة إيجابية أو سلبية على الإدارة.

يضاف إلى ذلك بعض الأهداف الأخرى التي تتعلق باستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد، وهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجدد الذاتي، لمواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل، إلى جانب ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات، وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل.

وبالطبع فإن تحقيق مثل هذه الأهداف لن يتم إلا من خلال تطبيق نظام تدوير وظيفي مخطط ومنظم ومستمر، يتم الإعلان عنه وفق معايير معروفة لدى الجميع، بموجب النصوص التي حددها ونظمها القانون، وبناءً على ذلك تبدأ الإدارة بتهيئة العاملين معها لقبول مثل هذه السياسة من خلال الحوار المستمر بين القيادات الإدارية العليا والعاملين، فمن خلال ذلك تتمكن الإدارة من تخطي أي عائق يعترض تطبيق هذه السياسة، وتضمن تجنب كل إجراء قد يولد الانطباع المسبق بأن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لأن مثل هذا الانطباع قد يؤثر سلباً على نفسية العاملين وعلى أدائهم.<sup>(1)</sup> تلك هي بعض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام التدوير الوظيفي، ولكن ما هي مراحل تنفيذ نظام التدوير الوظيفي؟ هذا ما سيتم بحثه من خلال الفرع التالي:

### الفرع الثاني: مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي

أي عملية إدارية لا بد أن تمر بمراحل معينة يمكن من خلالها ضمان نجاحها وعدم التسرع في اتخاذها، وكذلك الحال مع التدوير الوظيفي، فهو يمر بمراحل معينة باعتباره من القرارات الإدارية الهامة التي تتخذها أي إدارة.

ولبيان مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي، سنبحث أولاً في الإجراءات الأولية للتدوير الوظيفي، ومن ثم البحث في مراحل الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي، إلى جانب البحث في الأسس العامة التي تحكم عملية الاختيار للعناصر الوظيفية، بحسب التفصيل التالي:

١ - محمد بركات، التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، مرجع سابق، ص ٧.

## أولاً: الإجراءات الأولية للتدوير الوظيفي

يمكن حصر الإجراءات الأولية لعملية التدوير الوظيفي في مجموعة من النقاط تتضمن بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها اتخاذ القرار في تدوير الموظف من عدمه، ومن هذه الإجراءات ما يلي:<sup>(١)</sup>

- ١- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
- ٢- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- ٣- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد، وعن أسباب اختيارهم، والمتوقع منهم.
- ٤- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، أو الاستقالة، أو الترقية، أو النقل، أو التتيل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- ٥- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي.
- ٦- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين بعضهم البعض (الجدد - والقدامى).

## ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى المتمثلة فيما سبق ذكره في البند أولاً، يتم الانتقال إلى مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي، وتتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:<sup>(٢)</sup>

- ١- التحدث مع المرؤوسين في كل ما يواجههم من مشاكل ومواقف، إلى جانب عرض كل ما يمكن أن يتعرضوا له عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي.
- ٢- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل اتخاذ أي إجراء، وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار.
- ٣- إتباع سياسة الباب المفتوح للمرؤوسين دئماً للجوء إليه عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد.
- ٤- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض، لأن مثل هذا الإجراء سيخلق نوع من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

١ - ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سابق، ص ٢٠.

٢ - ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ١٦٤ - ١٦٥.

### ثالثاً: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار

بعد الانتهاء من المرحلتين السابقتين، يأتي دور اختيار العناصر المناسبة لتطبيق عملية التدوير الوظيفي، وبالطبع فإن هناك بعض الأسس والمعايير التي تحكم عملية الاختيار،<sup>(١)</sup> يمكن عرضها من خلال النقاط التالية:

- ١- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، إلى جانب تحديد أوجه القصور، والقوه لديهم.
- ٢- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل، حتى تتمكن الإدارة أو المنظمة من توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف بل يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٣- التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وعن سبب اختياره، وما هو المتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود أي مشاكل أو صعوبات.

تلك أهم الأفكار العامة التي تم التوصل إليها عن التدوير الوظيفي، ولكن طالما وأن موضوع التدوير الوظيفي مُنصب على الموظفين بالجهاز الإداري بشكل عام، فلا بد من البحث في أثر ذلك الإجراء على أداء العاملين، من خلال بيان الأثر الإيجابي، والأثر السلبي المترتب على ذلك، وهذا ما سيتم بحثه من خلال المبحث التالي:

١ - ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ١٦٥.

## المبحث الثاني

### آثار التدوير الوظيفي على أداء العاملين

بما أن نظام التدوير الوظيفي أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات الإدارية، فتطبيقه على الواقع العملي يحقق مجموعة من النتائج الإيجابية والمزايا الخاصة التي تكسبه أهمية كبيرة مقارنة بالأنظمة الأخرى التي تلجأ إليها الإدارة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

وإلى جانب المزايا والإيجابيات التي قد يحققها نظام التدوير الوظيفي، هناك بعض السلبيات التي قد تكون نتيجة حتمية لتطبيق نظام التدوير الوظيفي، والتي لا تكون في الحسبان، فتمثل حجر عثرة أمام تطبيق مثل هذه السياسة، وبالطبع فإن مثل هذه النتائج من الأمور الطبيعية التي يمكن توقعها في أي نظام أو سياسة متبعة، لأن كل عمل إداري لابد له من إيجابيات تعود بالفائدة على الإدارة والموظف، إلى جانب وجود بعض السلبيات الأخرى التي يجب على الإدارة معالجتها ومحاولة تلافيها بقدر المستطاع.

ولبيان أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين، لا بد من البحث أولاً في الأثر الإيجابي للتدوير الوظيفي من خلال المطلب الأول، في حين نخصص المطلب الثاني لبيان الأثر السلبي لهذا النظام، بحسب التفصيل التالي:

### المطلب الأول

#### الأثر الإيجابي للتدوير الوظيفي

تكمن إيجابيات التدوير الوظيفي في المزايا العديدة التي يعود بها هذا الإجراء على الجهاز الإداري من جهة، وعلى الموظف من جهة أخرى، حيث يُعتبر أحد أساليب التعلم المتبعة حديثاً داخل الإدارة للمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.<sup>(١)</sup>

وعند البحث في سياسة التدوير الوظيفي وتطبيقاتها العملية، وجدنا أن العديد من الدراسات التي غطت مجموعة متنوعة من الصناعات والخدمات الإدارية كان مصدرها الولايات المتحدة

١ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، مرجع سابق، ص ١٤.

الأمريكية، واليابان، والسويد، وقد خلصت هذه الدراسات إلى مجموعة من المزايا المرتبطة بالناحية النفسية والاجتماعية، والتي تمثل الصورة الإيجابية لنظام التدوير الوظيفي،<sup>(١)</sup> مثل:

- زيادة مشاعر المساواة بين العمال.
- الرضا الوظيفي.
- الدافعية.
- الابتكار.
- رفع مستوى الروح المعنوية.
- تخفيض الملل والرتابة وضغوط العمل.

أما ما يتعلق بتتظيم العمل، فهناك زيادة ملحوظة في الإنتاج وانخفاض في نسبة الغياب<sup>(٢)</sup>

وبالطبع فإن نجاح سياسة التدوير الوظيفي في الإدارة يمنح الموظفين تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، حيث يجعل العاملين أكثر اندفاعاً وإنتاجية، إلى جانب اتجاههم نحو أهداف العمل والإنتاج، وهذا بدوره يحقق نتائج إيجابية تعود بالفائدة للفرد والمنظمة على حدٍ سواء.

يضاف إلى ذلك؛ أن التدوير الوظيفي يزود الموظفين بوجهات نظر مُركزة على الحاجات والموارد في المنظمة، ويدعم العمل الجماعي والإنتاجي الفعال.

كما أنه يساعد في زيادة قوة العمل، وزيادة الإبداع في العمل، وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين، والتخلص من المديرين غير الأكفاء، وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة، والتقليل من احتكار الإدارة وتبني أنماط القيادة، إلى جانب كبح جماح تسلط الإداري والتقليل من استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية، والتجديد في العمل.<sup>(٣)</sup>

١ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية، المرجع السابق، ص ١٤.

2 - Alquraan, I., Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. Gaza: Islamic University of Gaza, Unpublished master thesis, 2011 .

٣ - سعيد الزهراني، وسعيد القحطاني، إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي، لجنة

البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية، الرياض، ٢٠٠٨م.



وهناك من يرى،<sup>(١)</sup> أن سياسة التدوير الوظيفي تخدم بعض الاحتياجات التطويرية المهنية للموظفين، مثل تجديد النفسية لديهم، واكتسابهم مهارات وخبرات إضافية، إضافة إلى اكتسابهم لترقيات في المستقبل سواءً في المؤسسة أو خارجها، حيث يُمكن الاستفادة من الموظف المجتهد في تحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتجديد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة، كما أنه يُعطي الفرصة للموظف في التعرف على أعمال إدارته المختلفة، إضافة إلى الحد من الاحتكار الذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة.

يضاف إلى ذلك؛ أن التدوير الوظيفي قد يحقق ميزة توفير الأمن الوظيفي وهي الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمراره بالعمل، وتتضاءل احتمالية إنهاء خدماته، باعتباره يمتلك الكثير من المهارات والمعارف المتعلقة بأعمال الإدارة، ومثل هذه الميزة تجعله موظف ذو قيمة كبيرة يصعب الاستغناء عنه بسهولة.<sup>(٢)</sup>

كما أن التدوير الوظيفي يمكن اعتباره حافزاً لدى الموظف، فبمجرد نقل الموظف لوظيفة أخرى تتسم بمسؤوليات أكبر، يُعطي انطباعاً لدى الموظف بأن الإدارة تكافئه وتقوم بتقدير جهوده، فيسعى إلى بذل كل ما في وسعه لإثبات جدارته وقدرته لدى الإدارة، وبهذا يخفف من الملل والرتابة الناتجة عن العمل المتكرر، ويجدد كل قدراته ومهاراته في سبيل إنعاش وتفعيل العمل الإداري.<sup>(٣)</sup>

ويرى آخر،<sup>(٤)</sup> أن أهم الايجابيات التي تحققها سياسة التدوير الوظيفي تكمن في، تلايح واكتساب الخبرات، إضافة إلى مكافحة الفساد الاداري الناتج عن سوء استخدام الصلاحيات، وتحقيق الشفافية في العمل والارتقاء بمستوى العاملين .

ومن الإيجابيات التي يمكن للباحث ذكرها في هذا السياق ما يلي:

- ١ - سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١١م، ص ٥٤.
- ٢ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، مرجع سابق، ص ١٥.
- ٣ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية، المرجع السابق، ص ١٥.
- ٤ - منصور حماد، مدير عام التخطيط والتطوير في جهاز الشرطة الفلسطينية، مقابلة في مكتبه مع احد الباحثين بتاريخ، ٢٧-١٠-٢٠١٣م.

- ١- أن التدوير الوظيفي يعتبر سياسة جيدة يُمكن من خلالها معرفة صلاحية الموظف من عدمها، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح، وكذلك الحال مع التدوير الوظيفي، فمن خلاله يتم فرز الموظفين ومعرفة الموظف الجيد من غيره.
- ٢- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل، فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر، باعتبار الموظف ملم بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
- ٣- تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس عملهم .
- ٤- تساعد عملية التدوير الوظيفي على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل، فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة لها بأسرع وقت، وأقل كلفة، وأيسر جهد.
- ٥- في حالة وجود ترقيات فمن الممكن ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تنقل تنقلات محدودة، خصوصاً إذا كان التنقل أحد المعايير الرئيسية التي يتم الأخذ بها في عملية الترقية باعتبار أن الموظف قد أكتسب خبرة عملية وممارسة مهنية يفوق بها غيره.
- ٦- معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل حالة غياب موظف، أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة باعتبار أن الموظفين لديهم الخبرة والقدرة على التغطية في أي مجال من مجالات الإدارة.
- ٧- يساهم التدوير الوظيفي في البناء الشامل للموظف، وهذا البناء يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.

ويرى برنامج التعليم المستمر مدى الحياة التابع للاتحاد الأوروبي أن من الايجابيات التي يمكن أن تتحقق نتيجة عملية التدوير الوظيفي أن المنظمات تقوم بتدريب الموظفين في حين تضمن استمرار العمل والإنتاج في ذات الوقت، فالقوى العاملة المدربة تعمل على زيادة الإنتاجية والمرونة والجودة والتي سوف تُزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، وتجعلها أكثر مهارة وإبداع.<sup>(١)</sup>

١ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، مرجع سابق، ص ١٥ - ١٦.

وإلى جانب الإيجابيات السابق ذكرها ، هناك بعض المزايا التي يمكن للإدارة تحقيقها من خلال تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ، ومن هذه المزايا:<sup>(١)</sup>

- ١- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- ٢- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- ٣- زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.
- ٤- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- ٥- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- ٦- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

وبالطبع فإن الإيجابيات والمزايا التي يمكن توقعها من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي قد لا تتحقق كلها في آن واحد ، بل قد تتحقق على مراحل. كما أنه ليس بالضرورة أن تتحقق نفس النتائج على جميع الموظفين ، وهذه من النتائج الهامة التي يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار. والسبب في ذلك قد يرجع إلى اختلاف النظام المتبع من إدارة إلى أخرى ، فكل إدارة لها واقعها وطبيعتها ، ونظامها الخاص بها ، كما أن الموظفين يختلفون من إدارة إلى أخرى ، سواءً من حيث الخبرة أو المؤهلات أو غيرها من القدرات العلمية والعملية ، وبالتالي يجب على الإدارة توقع أي نتائج إيجابية لتبني سياسة التدوير الوظيفي ، دون أن تغفل أو تتجاهل النتائج السلبية التي يمكن أن تتحقق نتيجة تطبيق مثل هذا النظام ، وهذا ما سيتم بحثه من خلال المطلب التالي.

## المطلب الثاني

### الأثر السلبي للتدوير الوظيفي

بالرغم من الإيجابيات والمزايا التي يمكن أن يحققها نظام التدوير الوظيفي ، إلا أن هذه النتائج الإيجابية قد تتحقق في منظمة ، ولا تتحقق في منظمة أخرى ، والسبب في ذلك يعود إلى العديد من العوامل ، منها ما يتعلق بالناحية الإدارية ، ومنها ما يتعلق بالكادر الوظيفي ، إلى غير ذلك من العوامل الأخرى التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على تطبيق مثل هذا النظام.

١ - هند مرزا ، التدوير الوظيفي أداة التجدد الذاتي للمنظمة ، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية ، منشور على الإنترنت ، ٢٠٠٨م.  
[http://www.aleqt.com/2008/01/05/article\\_123285.html](http://www.aleqt.com/2008/01/05/article_123285.html)

وبالتبع فإن السلبيات التي يمكن توقعها من خلال اتباع سياسة التدوير الوظيفي، قد يكون مصدرها الموظف، من خلال سوء فهمه لسياسة التدوير الوظيفي فيكيفها على أنها عقاب، كما قد تكون بسبب سوء التخطيط والتنفيذ الغير منظم من قبل الإدارة المعنية بتطبيق التدوير الوظيفي.

ومن الصور التي يمكن أن تمثل أثر سلبي على تطبيق نظام التدوير الوظيفي، نقل موظف من مكان عمله الذي كان يحبه وينتمي إليه ويشعر بالمتعة في أداء مهامه فيه إلى مكان آخر يكون فيه الموظف غير قادر على التكيف مع متغيراته الجديدة.<sup>(١)</sup>

فمثل هذا الإجراء قد يكلف الإدارة نفقات زائده، وضياح للوقت، دون تحقيق للهدف الذي تسعى إليه.

كما أن التدوير الوظيفي قد يؤثر سلباً على جودة العمل حيث يحتاج الموظف الذي تم تدويره إلى وظيفة جديدة وقتاً ليس بالقليل لكي يتدرب على أداء المهام المطلوبة منه بحسب المعايير المحددة.

ومن السلبيات التي يمكن توقعها<sup>(٢)</sup> في عملية التدوير الوظيفي ما يلي:

- أن العاملون سيكونون أقل كفاءة في أداء جزئيات العمل.
- أن هناك قابلية أقل للتخلص من الحركات التي تضيع الوقت والحركات غير الفاعلة.
- أنها تزيد الأعمال التي يؤديها الموظف وتثقل كاهله.
- يؤدي التغيير المستمر في الوظائف إلى مشاكل وسط العاملين.

وهناك من يرى،<sup>(٣)</sup> بأن السلبيات التي تنشأ عن استخدام التدوير الوظيفي هي سلبيات مؤقتة، مثل:

- نقص الخبرات للمدراء حول متطلبات ومهارات المنصب الجديد.
- صعوبة التأقلم في المنصب الجديد في بعض الاحيان.
- فقدان بعض الامتيازات الشخصية الناتجة عن بناء العلاقات مع الآخرين.

١ - احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، مرجع سابق، ص ١٦.

٢ - عبد الله عبد المنعم السلمي، الايجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٩م، ص ٢٨.

٣ - منصور حماد، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

وبالرغم من توقع وجود مثل هذه السلبيات، إلا أن الإدارة الناجحة يمكنها التغلب عليها مع مرور الوقت، من خلال إخضاع الرؤساء والمرؤوسين للمزيد من الدورات التأهيلية والتدريبية التي تتفق وطبيعة العمل الذي تقوم به.

ومن السلبيات التي يمكن للباحث ذكرها في هذا السياق:

- ١- انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات ومكانة أكبر إلى وظيفة ذات مهام ومسؤوليات ومكانة اقل.
- ٢- تكوين فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم فيعتبره بمثابة الجزاء.
- ٣- التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة .
- ٤- تقليل سلطة المديرين على العاملين.
- ٥- عدم اهتمام العاملين بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بسبب فهمهم الخاطئ لسياسة التدوير الوظيفي.
- ٦- يؤدي - في بعض الأحيان - إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
- ٧- مساهمته في إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الممل مرة أخرى.
- ٨- قد يسبب الضجر لبعض العاملين بسبب التكرار، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي.
- ٩- قد يتسبب في إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهوداً أكبر.
- ١٠- قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للعاملين.
- ١١- قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للإدارة.

من كل ما سبق يمكننا القول أن نظام التدوير الوظيفي، يعتبر من الأنظمة المهمة التي يجب على أي إدارة عامة اتباعها، فعلى الرغم من توقع وجود بعض السلبيات في التطبيق العملي، إلا أن الإيجابيات أكثر من السلبيات، حيث يمكن للإدارة من خلال التدوير الوظيفي ضمان استمرار كفاءتها الإنتاجية، إلى جانب اكتشافها للمهارات والإبداعات التي يمتلكها العاملين فيها، وهذا ما يساعدها على زيادة الإنتاج ومواكبة كل جديد.

وبالتبع فإن مثل هذا النظام يمكن أن يكون ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية لإي إدارة عامة في اليمن، خصوصاً وأن المشرع اليمني قد قام بتقنين قانون خاص بالتدوير الوظيفي وهو القانون رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٩م.

كما أن الإدارة يمكنها نقل الموظفين في إطار الفرع الواحد، أو نقلهم من فرع إلى فرع آخر، أو من محافظة إلى محافظة أخرى، في إطار الإدارة نفسها.

وفي حال وجود صعوبة في فهم أو تطبيق أي نظام من أنظمة العمل الخاصة بالإدارة، فيمكن للأخيرة عقد دورات تخصصية وتأهيلية مسبقة يتم من خلالها تهيئة الموظفين وتعريفهم بكل ما يمكن أن يواجههم خلال عملية التدوير الوظيفي.

كما يمكن عقد دورات أخرى بعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بفترات معينة وبشكل دوري ليتم من خلالها إلمام الموظف العام بجميع الأعمال، ويتمكن من معرفة طرق مواجهة أي مشكلة قد تصادفه أثناء عمله، وإيجاد الحلول المناسبة لها، إضافة إلى تثقيف وتطوير العاملين بكل ما هو جديد في مجال أعمالهم وخبراتهم الإدارية مواكبة للتطورات المستمرة التي يعيشها العالم بشكل مستمر.

يضاف إلى ذلك أن بعض المشاكل العملية التي قد يواجهها الموظف قد لا تتضمنها الدورات السابقة للتدوير الوظيفي، كما أنها قد لا تخطر ببال القيادة الإدارية المتبينة لنظام التدوير الوظيفي، ولا يتم اكتشافها إلا من خلال الموظف الذي يقع عليه نظام التدوير الوظيفي، ومن خلال الدورات والدورية التي تتبناها الإدارة يتم عرض مثل هذه المشاكل من قبل الموظفين، ويتم مناقشتها بطريقة علمية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ليستفيد منها جميع العاملين في الإدارة.

أخيراً؛ يمكن القول أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يكسر الجمود والروتين لجميع الأعمال الإدارية والفنية، ويجدد النشاط لدى جميع الموظفين والقيادات الإدارية الذين وقع عليهم عملية التدوير، كما أنه يُعطي الفرصة لمن لديه القدرة والكفاءة في التعبير عن قدرته وكفاءته واطهار مواهبه، بما يساعد في اكتشاف ما يمتاز به موظف عن غيره من الموظفين.

## الخاتمة:

بعد أن انتهيت بحمد الله من البحث في هذا الموضوع، يمكن سرد بعض النتائج والتوصيات، التي يرى الباحث أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن عرضها بحسب التالي:

## النتائج:

من خلال ما سبق بحثه، يمكن عرض بعض النتائج والتي تتمثل فيما يأتي:

- ١- أن نظام التدوير الوظيفي، يعتبر من الأنظمة المهمة التي يجب على أي إدارة اتباعها، فمن خلاله يتم ضمان استمرار كفاءة الإدارة.
  - ٢- من خلال التدوير الوظيفي يمكن اكتشاف مهارات وإبداعات الموظفين في الجهاز الإداري.
  - ٣- أن التدوير الوظيفي يجدد النشاط والحيوية لدى الموظف، وهذا بدوره يساعد على زيادة إنتاج الإدارة.
  - ٤- أن التدوير الوظيفي يجعل من الموظف ملم بجميع مهام الإدارات والوظائف التي تتدرج ضمن نطاقات واختصاصات الإدارة.
  - ٥- أن التدوير الوظيفي فيه إنعاش للموظف والإدارة، وهذا بدوره يحافظ على الجهاز الإداري من الركود والجمود.
  - ٦- أن نظام التدوير الوظيفي يجعل من الموظف ملم ومطلع على كل ما هو جديد في الإدارات الأخرى، وهذا بدوره يساعده على الابتكار والابداع.
  - ٧- أن التدوير الوظيفي يساعد الإدارة على التخلص من الاعتقاد الراسخ لدى بعض الموظفين بأن الوظيفة ملك للموظف، كون مثل هذا الاعتقاد قد يدفع كثير من الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل برامج التنمية الإدارية، ويساعد على ترسيخ العديد من الممارسات السلبية.
  - ٨- أن التدوير الوظيفي يبين للإدارة ما يمتاز به موظف عن الآخر، فمن خلاله يتم التمييز بين الفروق الفردية بين الموظفين، ومعرفة من الأجدر بالقيادة، ومن يستحق الثواب، ومن يستحق العقاب.
- وبهذا يمكننا القول بأن سياسة التدوير الوظيفي تساعد على سير الإدارة أو المرفق العام بانتظام واطراد، وهذا هو أساس أي عمل إداري، وهو ما تسعى إليه الإدارة الحريصة على أداء عملها على أكمل وجه.

## التوصيات:

من خلال ما سبق بحثه، إلى جانب النتائج السابق ذكرها، يمكن استخلاص التوصيات التالية:

- ١- يوصي الباحث جميع الأجهزة الإدارية بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي، لأن مثل هذا السياسة تكسر الجمود والروتين لدى الموظف، ونجدد النشاط لدى جميع الأفراد، سواء الذين وقع عليهم التغيير، أو الذين تم تغيير القيادة لديهم.
- ٢- يوصي الباحث باعتماد سياسة التدوير الوظيفي تدريجياً في الإدارات التي لم تطبق هذا النظام من قبل، حيث يتم تطبيق هذا السياسة على إدارات معينة، أو محافظات معينة، ويتم من خلاله قياس مدى فاعلية ذلك من عدمه.
- ٣- يرى الباحث أن سياسة التدوير الوظيفي يجب أن تحظى بالتطبيق والاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية لأي إدارة عامة أو خاصة، لأن تطبيق مثل هذا السياسة تفتح المدارك لدى الموظفين وتجعلهم ملمين بجميع المهام التي تقوم بها الإدارة، كما أنها تتيح للعاملين فيها معرفة نظام العمل في الفروع المختلفة، وهذا ما يساعد الموظف على النجاح مستقبلاً في تولي أي منصب قيادي يمثل هذه الفروع.
- ٤- يتمنى الباحث بعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الإدارة المعنية، أن يفعل إلى جانبه سياسة التحفيز والتشجيع لدى العاملين، فمن يثبت جدارته يتم منحه امتيازات مادية أو معنوية، ومن أخفق يتم اتخاذ الاجراء المناسب ضده، والبحث عن سبب الاخفاق خصوصاً إذا كان السلف ناجح في الإدارة ولم يقيد عليه أي اخفاق مسبق.

تلك كانت أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث، وآتمنى من الله أن أكون قد وفقت في

بحثي، والله سبحانه وتعالى ولي الهداية والتوفيق ، ، ،



## قائمة المراجع

### أولاً: المعاجم

- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.

### ثانياً: المراجع العربية

- ١- احمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.
- ٢- احمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩م.
- ٣- خليل البطوش، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الامارات العربية المتحدة، منشور على الإنترنت، ٢٠١٢م.
- ٤- سعيد الزهراني، وسعيد القحطاني، إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي، لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية، الرياض، ٢٠٠٨م.
- ٥- سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١١م.
- ٦- عبد الرحمن الرحالي، التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية، صحيفة عكاظ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
- ٧- عبد العزيز عثمان فلاته، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢هـ.
- ٨- عبد الله عبد المنعم السلمي، الايجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٩م.
- ٩- محمد بركات، التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية، العدد (١٥٠٢)، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م.

- 10- مساعد الفريان، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، العدد (٨١)، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢هـ، ٢٠١٣م، بحث منشور على الإنترنت.
- 11- ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، "دراسة مسحية على العالين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم إدارة المعلومات، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م.
- 12- ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، ٢٠١٠م.
- 13- نزار العبادي، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، نبأ نيوز، صنعاء، اليمن، العدد (١٤٣١٧)، ٢٠٠٨م.
- 14- نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٦م.
- 15- هند مرزا، التدوير الوظيفي أداة التجدد الذاتي للمنظمة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، منشور على الإنترنت، ٢٠٠٨م.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Alquraan, I., **Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA**. Gaza: Islamic University of Gaza, Unpublished master thesis, 2011.

### رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 1- [http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7\\_%D9%87%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9](http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9)
- 2- <http://www.fanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?id=232>
- 3- [www.wikipedia.org/wiki/](http://www.wikipedia.org/wiki/)
- 4- <http://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e>
- 5- [http://www.aleqt.com/2008/01/05/article\\_123285.html](http://www.aleqt.com/2008/01/05/article_123285.html)