

مدى توفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات

الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية

د. محمد علي حزام المقبل

أستاذ مساعد -المعهد الوطني للعلوم الإدارية - صنعاء

almgbli@yahoo.com

الملخص

تعتبر سياسة التدوير الوظيفي أداة إدارية حديثة وفعالة في تحقيق الأهداف، لكن نجاح هذه السياسة في الواقع العملي يتطلب توفر بيئة إدارية ملائمة ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية ، وقد توصلت الدراسة إلى ان معظم وحدات الخدمة العامة تواجه مشاكل واختلالات إدارية متعددة ؛ تمثل معوقات لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في هذه الوحدات ؛ كما خلصت الدراسة إلى بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في توفير بيئة إدارية ملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية .

الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي، وحدات الخدمة العامة، الإدارة العامة، الجمهورية اليمنية.

10

The Availability of the Administrative Environment Appropriate for a Successful Implementation of Job Rotating Policy in Yemeni Civil Service Departments

Dr. Mohammed Ali Hezam El-Muqbeli,

Assistant Prof in Management,

National Institute for Administrative Studies—Sana'a

almgbli@yahoo.com

Abstract:

Job Rotation is considered to be an effective modern administrative tool in achieving goals . The success of this policy practically involves an available administrative environment . This study aims to know how it is available of such administrative suitable environment to succeed applying the policy of job rotation in the units of public service in Yemen Republic. This study reaches that most the units of public service face several administrative problems and imbalances which represent obstacles to succeed applying the policy of job rotation in these units. This study also extracts some suggestions which may support in saving suitable administrative environment to succeed the policy applying of job rotation in the units of public service in Yemen Republic.

Key Words: Job Rotation ,public service units, public administration ,Yemen Republic.

المقدمة العامة:

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر سياسة التدوير الوظيفي من السياسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية، وفي تحقيق أهداف المنظمات سواءً أكانت حكومية أم غير حكومية، كما أن تطبيق هذه السياسة بطريقة علمية ومدروسة من شأنه أن يحقق للمنظمة وللأفراد العاملين فيها العديد من الفوائد و المزايا، ليس هذا فحسب ؛ بل ان الإيجابيات المتوخاة من تطبيق سياسة التدوير قد تنعكس على المجتمع كله، بما في ذلك المواطن العادي ، ولا سيما في المنظمات الحكومية ؛ كون تطبيق سياسة التدوير بطريقة صحيحة ومدروسة سيسهم في تعزيز الشفافية ، والتقليل من فرص الفساد ، وفي تحسين مستوى الأداء ، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات للمواطن العادي طالب الخدمة والمستفيد منها.

مما تجدر الإشارة إليه أن هذه السياسة يتم تطبيقها على نطاق واسع في العديد من الدول والمنظمات وولا سيما الدول المتقدمة والمنظمات والشركات العملاقة؛ وتعتبر اليابان من أهم الدول الرائدة في هذا المجال؛ وأصبح يضرب المثل في الإدارة اليابانية من حيث الدقة والسرعة في إنجاز المهام. وفي الجمهورية اليمنية يأتي صدور قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009م؛ في إطار استكمال المنظومة التشريعية وتطوير نظام الإدارة العامة، والقانون يهدف إلى تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في كافة وحدات الخدمة العامة

ومما لا شك فيه ان تطبيق سياسة التدوير في وحدات الخدمة العامة من شأنه أن يسهم في تحقيق العديد من الإيجابيات، منها على سبيل المثال لا الحصر : تطوير مستوى الأداء في هذه الوحدات ، و تعزيز مبدأ الشفافية وزيادة إحكام الرقابة، والتقليل من فرص الاختلاس ونهب المال العام، وترسيخ مبدأ الثواب والعقاب ، لكن نجاح سياسة التدوير وتحقيق الأهداف المرجوة منها؛ مرهون بمدى توفر بيئة إدارية ملائمة ومتطورة ، وإلا فإن نتائج تطبيقها تكون عديمة الجدوى ولا تحقق الأهداف ، بل قد تفرز نتائج عكسية تؤثر سلباً على المنظمات والأفراد ، وسيما إذا تم تطبيقها بطريقة عشوائية وغير مدروسة. وإذا ما حاولنا تحليل واقع الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية لمعرفة مدى توفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح سياسة التدوير الوظيفي ؛ سنجد ان اليمن كغيرها من الدول النامية، إذ أنه بالرغم من بعض الإصلاحات الإدارية التي تمت خلال الفترة الماضية؛ إلا ان هذه الإصلاحات لا ترقى إلى المستوى المطلوب؛ حيث لاتزال الإدارة العامة في اليمن تتسم بالطابع التقليدي في تنظيمها ووسائلها

وأساليبها كما هو الحال في العديد من الدول النامية ، ولا تزال معظم وحدات الخدمة العامة في اليمن تواجه العديد من المشاكل والاختلالات الإدارية ، والتي نعتقد أنها توفر بيئة غير ملائمة قد تعيق من نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة.

ومن خلال ماسبق تتلخص مشكلة البحث في السؤالين الجوهريين الآتيين:

1. ما مدى توفر البيئة الإدارية الملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية؟
 2. ماهي أهم المشاكل والاختلالات الإدارية التي تعاني منها وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، وتشكل عائقاً أمام نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في هذه الوحدات؟
- ثانياً: حدود البحث:

سيقتصر البحث على معرفة مدى توفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية في إطار قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009م.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في الآتي:

1. الخروج ببعض النتائج والمقترحات، بحيث يمكن الاستفادة منها من قبل الجهات المعنية بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي، وفي مقدمتها وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وبما من شأنه أن يسهم في نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، ويحقق الأهداف والمزايا المرجوة من تطبيق هذه السياسة.
2. إثراء المكتبة اليمنية بصفة خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة؛ بدراسة حول موضوع التدوير الوظيفي، حيث إن الأبحاث والدراسات العربية التي سبق وتطرقت له تكاد تكون محدودة؛ نظراً لأن التدوير أحد الاساليب الإدارية الحديثة.

رابعاً: أهداف البحث:

تتلخص أهم أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على المقصود بالتدوير الوظيفي، ومزياءه للفرد والمنظمة، والسلبيات التي قد تنجم من جراء تطبيقه.
2. تسليط الضوء على بعض ملامح القانون المنظم لسياسة التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية.

3. التعرف على مدى توفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية.

4. معرفة اهم معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية.

خامساً: فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، تتمثل فرضيات البحث في الفرضيتين التاليتين:

1. الوضع الحالي لوحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية لا يوفر بيئة إدارية ملائمة تسمح بنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في هذه الوحدات.

2. من أهم المشاكل والاختلالات الإدارية؛ التي تمثل معوقات لنجاح تطبيق سياسة التدوير في وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية:

- تضخم عدد القوى العاملة.
- عدم خضوع الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة للمنافسة.
- عدم ملائمة الهياكل التنظيمية.
- عدم وجود نظام لتوصيف الوظائف.
- قصور في بعض الأنظمة والتشريعات.
- ضعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي.
- ضعف الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين.
- عدم وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة.

سادساً: منهجية وادوات البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يتعلق بالادوات، فقد أعتمد الباحث على العديد من المصادر للحصول على المعلومات اللازمة لمعالجة موضوع البحث، وتتمثل هذه المصادر فيما هو متاح من والكتب، والدوريات، والمقالات، والأبحاث، والدراسات، والمراجع الالكترونية، وغيرها من المراجع ذات الصلة بموضوع البحث.

سابعاً: الصعوبات التي واجهها الباحث:

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة واليمن يمر بظروف حرب، وأزمة سياسية؛ بدأت ملامحها منذ مطلع عام 2011م، ونتيجة لذلك واجه العديد من الصعوبات أبرزها:

1. عدم وجود مراجع حديثة تتعلق بموضوع الدراسة.

2. صعوبات في الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال عملية الدراسة.
3. تعذر على الباحث إجراء استبانة تتعلق بالموضوع، وخاصة ان الأزرمة السياسة وظروف الحرب؛ حالت حتى يومنا هذا من تطبيق قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009م؛ بالرغم من مرور أكثر من عشرة أعوام على صدوره.

ثامنا: مصطلحات البحث:

• التدوير الوظيفي:

يعرف الباحث التدوير الوظيفي بأنه " نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بشكل دوري ومنظم، سواء تم هذا النقل في إطار المنظمة التي ينتمي لها الموظف أو إلى منظمة أخرى جديدة، وبما يتعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة"

• وحدات الخدمة العامة:

يعرف الباحث وحدات الخدمة العامة بأنها " كافة الوحدات العامة التابعة للدولة في الجمهورية اليمنية" وقد عرف قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009م، وحدات الخدمة العامة بأنها⁽¹⁾ " 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"

تاسعاً: خطة (تبويب) البحث:

لإنجاز هذه الدراسة والإجابة على إشكالية البحث؛ تم تقسيم البحث إلى مبحثين، بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة، كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري.

المبحث الثاني: معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية.

⁽¹⁾ وزارة الشؤون القانونية، (2012)، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي، مادة 2، صنعاء، مطابع التوجيه المعنوي، ص: 3.

المبحث الاول

الإطار النظري

يتناول هذا المبحث بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالتدوير الوظيفي، بالإضافة إلى نبذة مختصرة للقانون المنظم لسياسة التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية:

أولاً: التدوير الوظيفي:

تعتبر سياسة التدوير الوظيفي (Job Rotation)، احد الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم تطبيقها في العديد من الدول والمنظمات ، وخاصة الدول المتقدمة والمنظمات والشركات الكبرى ، وتنصح العديد من المنظمات البحثية والاستشارية المهتمة بعلم الإدارة وعلم النفس بتطبيق هذه السياسة لمالها من آثار ايجابية على العاملين والإنتاجية وتحسين مستوى الأداء في المنظمة ، ذلك ان استمرار الموظف في منصبه لفترة طويلة بدون نقله إلى وظيفة أخرى قد يؤدي إلى تقادم مهاراته ويقلل من دافعيته للعمل ويصيبه بالملل نتيجة تكراره لتأدية العمل الروتيني اليومي ، بل قد يصل الأمر بالموظف_إذا ما طالت فترة بقائه في منصبه الوظيفي إلى مرحلة خطيرة يسميها البعض الاحتراق الوظيفي⁽¹⁾ ، يصاب عندها بفقدان الرغبة في العمل والتبدل والتكلس وعدم القدرة على العطاء والإبداع ، وبالتالي فان العمل بنظام التدوير الوظيفي من شأنه أن يعمل على الحد من وصول الموظف إلى هذه المرحلة الخطيرة -الاحتراق الوظيفي-، كونه يسهم في توفير بيئة عمل ايجابية للموظفين تتسم بالتجديد والتشويق وتشجع الموظفين على التنافس والتميز وإخراج القدرات الكامنة .

كما تعتبر سياسة التدوير الوظيفي أداة تدريبية مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين ، واسلوب ذكي للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي هو عنصر الموارد البشرية ، حيث تستخدم هذه السياسة من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار ، كون التدوير يكشف للمسؤولين في المنظمة الفروق الفردية للموظفين بما في ذلك المبدعين والمبتكرين والموهوبين والقادة، لذلك يعتبر البعض سياسة التدوير استثمار في تطوير الموظفين ومفتاح رئيسي إلى البقاء والنمو

(1) أبو مسعود ، سمير مسلم عياد ، (2010) طاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين، ص: 15-18.

في مختلف منظمات الاعمال⁽¹⁾، كما ان العمل بسياسة التدوير الوظيفي من شأنه ان يعزز من عملية الرقابة ويوفر بيئة ملائمة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين⁽²⁾.

تعريف التدوير الوظيفي :

تعددت تعريفات التدوير الوظيفي من كاتب لأخر، غير ان تلك التعريفات اختلفت من حيث الشكل إلا أنها اتفقت في المضمون، حيث يعرف البعض التدوير الوظيفي 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"⁽³⁾ ، ويعرفه البعض بأنه " تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوي الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير "⁽⁴⁾، فيما يعرف البعض الآخر التدوير الوظيفي بأنه " تغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة كل فترة زمنية محددة، وهو إحدى أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمة لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسه أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية "⁽⁵⁾ ، في حين يعرف البعض الآخر التدوير الوظيفي بأنه الحركة الهادفة والمنظمة للموظفين ضمن وعبر المنظمات، بما يسهم في نجاح كلاً من المنظمة والموظفين "⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ DORA ، ADJEI ،(2012) THE IMPACT OF JOB ROTATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE A CASE STUDY: UTRAK FINANCIAL SERVICES LIMITED, A thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration ,p :32.

⁽²⁾ المقبل ، محمد ، (2011) ، التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، مجلة الإداري الحديث، تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، عدد 6 ، ص :238.

⁽³⁾ مجهول ، (2014) ، التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 11 ، ص:7.

⁽⁴⁾ احمد ، ميسون عبدالله ، (2013) ، اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، ص: 301.

⁽⁵⁾ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية، ورقة عمل عن تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي، ورقة العمل متاحة على الموقع الالكتروني التالي:

www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/4ABC7F50.../التدوير الوظيفي.pdf

⁽⁶⁾ Ronnie Edson de Souza Santos ، (2015) ،The Influence of Job Rotation on Motivation and Satisfaction of Software Engineers , Universidade Federal de Pernambuco, Master Thesis ,p:25.

أما قانون التدوير الوظيفي اليمني فيعرف التدوير بأنه " نقل منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى في إطار وحدة أو وحدات الخدمة العامة وفقاً لأحكام هذا القانون"⁽¹⁾.

ويعرف الباحث التدوير الوظيفي بشكل مختصر ومبسط على انه " نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بشكل دوري ومنظم، سواءً تم هذا النقل في إطار المنظمة التي ينتمي لها الموظف أو إلى منظمة أخرى جديدة، وبما ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة"

الفرق بين التدوير الوظيفي والنقل:

يلاحظ من التعريفات السابقة ان التدوير يختلف عن النقل ، حيث يقصد بالأخير تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى شغل وظيفة أخرى في المنظمة، بقصد سد النقص ولتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة أو لأسباب أخرى لا علاقة بها بالتدوير⁽²⁾ ، ويمكن ان يتم النقل بشكل فوري⁽³⁾ ، أما التدوير الوظيفي⁴ فيعني أن يُعد الموظف لممارسة مهام أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة توضح السنوات التي سيقضيها الموظف لمزاولة العمل الجديد، سواءً في الوظائف التنفيذية أو الإشرافية أو القيادية، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة وظائف أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة وبعدها يتم تحويلهم إلى وظائف أخرى.

أساليب تطبيق التدوير الوظيفي: يطبق التدوير الوظيفي بأسلوبين، هما:⁽⁵⁾

الأسلوب الأول: يتم التدوير الوظيفي بين الموظفين العاملين بالإدارة أو القسم، بحيث يعمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب)، والموظف (ج) عمل الموظف (أ)، وهكذا بين بقية الموظفين.

الأسلوب الثاني: يطبق بتدوير أعمال مديري الإدارات والأقسام، بحيث ينقل مدير الإدارة (أ) ليقوم بعمل مدير الإدارة (ب)، وينقل مدير الإدارة (ب) ليعمل مديراً للإدارة (ج) وهكذا.

وقد نصت المادة (8) من اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي اليمني، بأن يدور الموظفين وفقاً لأنواع التدوير التالية⁽⁶⁾:

(1) وزارة الشؤون القانونية ، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي، مادة 2 ، مرجع سابق ، ص : 1 .

(2) احمد، ميسون عبدالله ، مرجع سابق ، ص: 301.

(3) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، جمهورية مصر العربية ، مرجع سابق.

(4) ميسون عبدالله احمد، مرجع سابق ، ص: 301.

(5) العتيبي ، محمد زويد ، (2009) ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" الرياض 1-4 نوفمبر ، ص: 6-7 .

(6) وزارة الشؤون القانونية، (2012) ، قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012م، بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي ، مادة 8 ، صنعاء ، مطابع التوجيه المعنوي، ص : 5.

1- التدوير الوظيفي في إطار وحدات السلطة المركزية:

- أ- التدوير الوظيفي بين التكوينات التنظيمية في إطار وحدة الخدمة العامة أو أحد فروعها.
ب- التدوير الوظيفي بين وحدات الخدمة العامة.

2- التدوير الوظيفي في إطار السلطة المحلية:

- أ- التدوير الوظيفي بين المحافظات.
ب- التدوير الوظيفي في إطار المحافظة
ج- التدوير الوظيفي في إطار المديرية

مزايا التدوير الوظيفي: التدوير الوظيفي يسهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية، وفي تحقيق أهداف المنظمات سواءً كانت حكومية أو غير حكومية ، كما ان تطبيق هذه السياسة بطريقة علمية ومدروسة يحقق للمنظمة ولأفراد العاملين فيها العديد من الفوائد و المزايا، حيث تعتبر أداة إدارية ناجحة للتطوير ولتحسين الاداء ، ليس هذا فحسب ؛ بل ان الإيجابيات المتوخاة من تطبيق سياسة التدوير قد تنعكس على المجتمع ككل بما في ذلك المواطن العادي ، وخاصة في المنظمات الحكومية ، كون تطبيقها بالشكل المناسب سيسهم في تعزيز الشفافية والتقليل من فرص الفساد، وفي تحسين مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات للمواطن العادي طالب الخدمة والمستفيد منها⁽¹⁾، ويمكن تلخيص ابرز المزايا المتوخاة من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي فيما يلي :⁽²⁾

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي العاملين.
- إكساب الموظف معارف ومهارات جديدة.
- تطوير إجراءات أساليب العمل.
- خفض نفقات التدريب.
- القضاء على الرتابة والملل في العمل.
- التعرف على قدرات ومهارات الموظفين.
- وضع حد للصراعات والخلافات في وجهات النظر.

(1) المقبل ، محمد علي حزام ، (2013) ، أهمية عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق ورقة عمل مقدمة إلى: ورشة العمل الخاصة بـ "التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية (القانون والتطبيق)"، المنعقدة بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية - بصنعاء، خلال الفترة 5-6 نوفمبر ، ص 3.

(2) التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 7.

- إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة.
 - تهيئة الموظفين في المستويات الادارية الدنيا لتولى مهام ومناصب قيادية.⁽¹⁾
 - سلبيات التدوير الوظيفي: بالرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق للفرد والمنظمة من جراء تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، إلا ان تطبيق هذه السياسة قد يفرز نتائج عكسية تؤثر سلباً⁽²⁾ على المنظمات والأفراد، وخاصة في حالة ما إذا تم تطبيقها بطريقة عشوائية وغير مدروسة، ويمكن تلخيص أهم السلبيات⁽³⁾ التي يمكن ان تنجم من جراء تطبيق التدوير الوظيفي:
 - قد يترتب عليه انخفاض إنتاجية بعض العاملين في حالة تدويرهم إلى مستويات إدارية أدنى أو أعلى، من تلك المستويات التي كانوا يشغلونها قبل التدوير .
 - قد يولد نوع من الإحباط لدى بعض العاملين ، في حالة تدويرهم إلى وظائف تتطلب مجهود بدني وذهني أكبر.
 - قد بنجم عنه أحياناً تحميل الوحدات أو الإدارات أعباء العاملين غير الأكفاء.
 - مساهمته في القضاء على الرتابة والملل في العمل قد يكون مؤقتاً.
 - شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.
 - قد يساء استخدامه من قبل الإدارة في غير الأهداف المحددة له لإلحاق الضرر بالموظف.
 - قد يؤدي إلى تكون فهم أو انطباع خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم.
 - يؤثر على مبدأ التخصص في العمل، ويقلل من إتقان العامل لمهارات محددة.
 - قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة المالية في المنظمة.
- وبالرغم من السلبيات التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، يرى الباحث ان المزايا والفوائد التي يمكن ان تعود على المنظمة والفرد من هذه السياسة، أكبر من السلبيات التي قد تنجم، كما انه يمكن للمنظمة تحاشي تلك السلبيات من خلال التطبيق المنظم والمدروس لسياسة التدوير وتوفير البيئة الملائمة لذلك.

⁽¹⁾ DORA ADJEI , Op , Cit , p :27.

⁽²⁾ عزام ، أحمد عزمي أحمد ، (2013) ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين، ص: 17.

⁽³⁾ Mohammed Omer Idris Salih, Al.Beisani Al.Nabulsi Yousif Al.Ibed , (2017) , Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan, International Journal of Scientific Research and Management , Volume 5, Issue 7,p : 6182.

ثانياً: نبذه عن القانون المنظم لسياسة التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية:

بالرغم من مرور أكثر من عشرة أعوام على صدور قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009م ، وهو القانون المنظم لسياسة التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية ، إلا أن القانون ظل يراوح مكانه ولم يجد طريقه للتطبيق بشكل كامل حتى يومنا هذا ، ولعل من أهم الأسباب التي حالت من تطبيق القانون، الأزمة السياسية التي بدأت ملامحها في البلاد منذ عام 2011م .

وقد اشتمل القانون، على (28) مادة، وموزع على ستة فصول، تضمن الفصل الأول التسمية والتعريف، فيما تضمن الفصل الثاني أهداف القانون، بينما تضمن الفصل الثالث الإدارة والنطاق، في حين تضمن الفصل الرابع أنواع ومدد التدوير، والفصل الخامس الضوابط والشروط ، أما الفصل السادس والأخير فقد أشتمل على الأحكام العامة .

وباستعراض نصوص القانون يمكن تصنيف الوظائف التي من المفترض ان يشملها التدوير، والمدد الزمنية للتدوير، في ثلاث مجموعات على النحو التالي: (1)

المجموعة الأولى: مدة التدوير أربع سنوات وتشمل شاغلي الوظائف التالية:

1- المعينون بقرارات جمهورية في وحدات الخدمة العامة المركزية والمحلية :

أ- شاغلوا جميع الوظائف المعينون بقرارات جمهورية في الوزارات، والوحدات الإدارية.

ب- شاغلوا جميع الوظائف المعينون بقرارات جمهورية، في الأجهزة المركزية والأمانات العامة، والمجالس، واللجان، والهيئات، والمصالح، والمؤسسات، والشركات، والمصانع، والبنوك، والصناديق، والمشروعات، والجامعات، والكليات والمعاهد، والمراكز، وغيرها من الوحدات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة.

2- أعضاء السلك الدبلوماسي المعينون في وظائف خارج النطاق الجغرافي للجمهورية.

المجموعة الثانية : مدة التدوير ثلاث سنوات ، وتشمل شاغلي الوظائف التالية:

1- شاغلوا جميع الوظائف المعينون بقرارات من رئيس مجلس النواب، أو رئيس مجلس الوزراء ،أو رئيس مجلس الشورى، أو رئيس مجلس القضاء الأعلى، من شاغلي وظائف الإدارة العليا.

2- شاغلوا الوظائف الأخرى في مختلف المستويات الوظيفية، ابتداءً من مدير إدارة وما دون .

3- الموظفون الذين تم نقلهم لشغل وظيفة في وحدة رئيسية في محافظة أخرى.

(1)وزارة الشؤون القانونية، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي المواد 9,5 ، مرجع سابق، ص:4.

4- الموظفون العاملون في الإدارة التعليمية، والإدارة الصحية، والأمنية، وغيرها من الوظائف الإدارية التي تحددها اللائحة التنفيذية للقانون .

5- شاغلوا الوظائف الإشراقية ، والإدارية في المؤسسات التعليمية والصحية (جامعات، كليات، معاهد، مدارس، مستشفيات، مراكز صحية) ، وغيرها من الوظائف التي تحددها اللائحة التنفيذية للقانون.

المجموعة الثالثة : مدة التدوير سنتان :

تقتصر هذه المجموعة على الموظفون العاملون في الوظائف المالية (تحصيلاً وإنفاقاً).

فيما استنتى القانون من التدوير شاغلوا الوظائف التالية:(1)

أ- الوزراء.

ب- شاغلوا الوظائف بالانتخابات .

ج- شاغلوا الوظائف ذات الطبيعة التخصصية والفنية والحرفية التي يتطلب شغلها مهارات وخبرات تراكمية وفقاً لما تحدده اللائحة.

د- الموظفون بالغوا أحد أجلي التقاعد في ذات العام المحدد لتدويرهم.

وأوضح القانون ان تدوير الموظفين في وحدات الخدمة العامة يهدف لتحقيق ما يلي: (2)

تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين بوحدات الخدمة العامة.

1. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.

2. تعزيز عملية الإصلاح الإداري.

3. مساعدة الموظف ووحدة الخدمة العامة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.

4. إحداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم إستجابة لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.

5. تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.

6. إكساب الموظفين معارف ومهارات لمواقع وظيفية جديدة.

7. تحفيز الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

(1) وزارة الشؤون القانونية، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي، المادة 7، مرجع سابق، ص: 4.

(2) المرجع نفسه، المادة 4، ص: 3.

8. استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
9. تهيئة وحدات الخدمة العامة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي.
10. تجديد وتطوير الثقافة التنظيمية في وحدات الخدمة العامة لترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة.
11. تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية المستدامة.

المبحث الثاني

معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية

نجاح سياسة التدوير وتحقيق الأهداف المرجوة منها؛ مرهون بتهيئة البيئة المناسبة وبمدى توفر المتطلبات والوسائل الإدارية اللازمة لنجاح تطبيق هذه السياسة، ومن خلال تحليل واستقراء الباحث لواقع الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية توصل إلى ان البيئة الإدارية غير ملائمة لنجاح سياسة التدوير في وحدات الخدمة العامة ، إذ أنه بالرغم من بعض الإصلاحات الإدارية التي تمت خلال الفترة الماضية إلا ان هذه الإصلاحات لا ترقى إلى المستوى المطلوب ، حيث لاتزال معظم وحدات الخدمة العامة في اليمن تواجه العديد من المشاكل والاختلالات الإدارية ، ولن يتطرق الباحث بالتفصيل لسرد تلك المشكلات والاختلالات ، وسيقتصر على تناول أهم المشاكل والاختلالات الإدارية التي يرى انها تمثل معوقات لنجاح تطبيق سياسة التدوير في وحدات الخدمة العامة وبما يخدم هذه الدراسة، وتتمثل أهم هذه المشاكل والاختلالات فيما يلي:

أولاً: تضخم عدد القوى العاملة: من المعوقات التي قد تحول من نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ونقل من تحقيق الأهداف المرجوة منها في القطاع الحكومي ، ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين⁽¹⁾، وبتحليل واقع الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية سنجد ان من أبرز المشاكل والاختلالات التي تعاني منها وحدات الخدمة العامة ، مشكلة ارتفاع أعداد القوى العاملة ، وقد بدأت ملامح هذه المشكلة مع بداية العقد الأخير من القرن الماضي ، إذ أنه مع قيام الوحدة اليمنية المباركة في مايو 1990م، واندماج حكومتي الشمال والجنوب في كيان موحد؛ ورثت الحكومة اليمنية الجديدة لدولة الوحدة ومنظومة الإدارة العامة أعداد كبيرة من الكوادر البشرية التي جرى توظيفها لأسباب اجتماعية وسياسية⁽²⁾، وأضاف ذلك العبء تأثر الجهاز الإداري الحكومي بسلسلة من الأحداث الكبرى، من أبرزها عودة

(1) عزام ، أحمد عزمي أحمد ، مرجع سابق، ص: 18.

(2) الشدادى ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لييب شائف ، واقع الإدارة العامة في اليمن واتجاهات تطويرها، يناير 2013م ، ص: 16.

أكثر من 700 ألف مغترب يماني من العاملين في دول الخليج عقب حرب الخليج الثانية في أغسطس 1990م ، وهو ما أجبر الدولة على استيعاب جزء من تلك العمالة في وحدات الخدمة العامة (1) على اعتبار ان الوظيفة الحكومية من اليات الرعاية الاجتماعية، مما اتخم جهاز الإدارة العامة في اليمن بموظفين محدودي التدريب والتأهيل، وبعضهم لا حاجة لهم اصلاً ، ومما اسهم في تفاقم هذه المشكلة استمرار السياسات الخاطئة للتوظيف(2)، وقد نجم عن كل ذلك ؛ مضاعفة عدد القوى العاملة في الوحدات الإدارية الحكومية .

ويرى الباحث ان مشكلة ارتفاع عدد القوى العاملة في القطاع العام، واستمرار هذه المشكلة دون معالجة ؛ من شأنه أن يقلل من المزايا والفوائد المتوخاة من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

بالإضافة إلى مشكلة ارتفاع أعداد القوى العاملة التي تعاني منها وحدات الخدمة العامة ؛ تعاني هذه الوحدات ايضاً من مشكلة أخرى ؛ تتمثل في سوء توزيع القوى العاملة (3) سواءً على مستوى وحدة الخدمة العامة أو على المستوى البيئي ، حيث نجد على سبيل المثال في بعض إدارات هذه الوحدات تكدس وازدحام الموظفين بأعداد كبيرة ، بينما نجد ندرتهم وقلة أعدادهم في الإدارات الأخرى ، بالرغم ان طبيعة العمل لا تتطلب ذلك ، والشيء نفسه نجد في بعض وحدات الخدمة العامة أعداد كبيرة من الموظفين بعضها أصبح يشكل عمالة فائضة، في حين بعض الوحدات بحاجة ماسة إلى قوى عاملة اضافية لتتمكن من تأدية أنشطتها، غير ان الباحث يرى ان سياسة التدوير إذا ماتم تطبيقها بطريقة سليمة يمكن ان تسهم في معالجة مشكلة سوء توزيع القوى العاملة، بحيث يتم إعادة تدوير القوى العاملة في هذه الوحدات بحسب الاحتياج ، وبما يحقق الاستفادة القصوى من القوى العاملة فيها.

ثانياً: عدم خضوع الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة للمنافسة:

من معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الاختيار غير المناسب للمديرين ، اضافة إلى ثقافتهم السلبية تجاه سياسات التغيير ومن ضمنها سياسة التدوير الوظيفي (4)، وفي اليمن لانزال الإدارة العامة

دراسة متاحة على الموقع الالكتروني التالي:

www.ycsr.org/files/nadwa_shadadi_labib.doc

(1) المقبلي ، محمد علي حزام ، (2003/2004) ، الإصلاحات الاقتصادية وانعكاسها على التجارة الخارجية في الجمهورية اليمنية 1990-2001م ، جامعة الجزائر،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم اقتصادية ، الجزائر ، ص: 64.

(2) الشدادي ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لييب شائف ، مرجع سابق ، ص: 16 .

(3) المقبلي ، محمد علي حزام ، أهمية عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق ، مرجع سابق ، ص: 10 .

(4) بدر ، نضال سلام ، (2016) ، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج

الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة ، فلسطين ، ص: 22.

تتسم بترسيخ وتجذر الطابع التقليدي في الإدارة بأبعاده السلبيه كما هو الحال في بقية الدول النامية ، ومن مظاهر ذلك سيطرة القرار السياسي على القرار الإداري (1)، ذلك ان بعض التعيينات والترقيات التي تمت في الوظائف العامة خلال الفترة السابقة لصدور قانون التدوير الوظيفي ؛ لم تتم على أساس المنافسة ووفقاً للمؤهل والكفاءة ، وإنما لاعتبارات سياسية وشخصية واجتماعية ، ويمكن تلخيص ابرز ملامح ذلك فيما يلي: (2)

- خلال الفترة الماضية وبالتحديد عقب قيام الوحدة اليمنية المباركة وما رافقه من دمج لحكومتين الشطرين، ارتبط القرار الإداري بالقرار السياسي، حيث أصبح السياسي أكثر تأثيراً على الإدارة الحكومية، وتم تغييب المعايير والضوابط الإدارية في اتخاذ القرار الحكومي، وقد انعكس ذلك في إجراء التعيينات في المستويات القيادية على أسس وأبعاد سياسية، وظهر ما يعرف بالتقاسم الحزبي للمناصب القيادية، وجرى بالمقابل تغييب المعايير الإدارية في التعيين في المستويات الدنيا.
- تغليب القرار السياسي والاجتماعي على القرار الإداري في التعامل مع قضايا الخدمة المدنية، مثال على ذلك: قيام الحكومة خلال الازمة السياسية عام 2011م بتوظيف (60 ألف) موظف دون دراسة لمدى القطاع الحكومي لهم.
- وجود ثقافة سائدة في التعيين والترقية للوظائف القيادية؛ (مدير عام، وكيل مساعد، وكيل)، ترتكز على الاختيار الشخصي أو الحزبي والمناطقى، ولا تمر عبر الإجراءات الرسمية لها، ومما اسهم انتشار هذه الثقافة القصور في التشريعات المتعلقة باختيار وتعيين القيادات الإدارية، الأمر الذي أوجد ثغرة واضحة في مجال تعيين وترقية القيادات الإدارية أنعكس في تعيين وترقية معظم هذه القيادات بعيداً عن المعايير الدقيقة والمتعارف عليها، إذ أنه في دراسة قام بها المعهد الوطني للعلوم الإدارية؛ توصلت إلى عدم رضا العاملين عن نظام الترقية المتبع في عدد من الوزارات التي شملتها الدراسة ، كون نظام منح الترقيات لا يتم بشكل منتظم ولا يعتمد على مبدأ الجدارة والاستحقاق ؛ وإنما حسب المحسوبية والعلاقات الشخصية .

ويرى الباحث ان التعيينات السابقة التي تمت في وحدات الخدمة العامة بعيداً عن المنافسة ودون مراعاة لمعايير الكفاءة والجدارة؛ سيعيق من نجاح تطبيق سياسة التدوير في هذه الوحدات، كما ان استمرار السلبات والتجاوزات التي ترافق عملية الاختيار والتعيين في الوظائف العامة قد تتكرر أثناء

(1) الشدادى ، سعيد عبده سعيد ، محمد، لبيب شائف ، مرجع سابق ، ص :16.

(2) المرجع نفسه، ص :24.

القيام بعملية التدوير إلى الوظائف وتصبح سياسة التدوير عديمة الجدوى ، وخاصة إذا ما علمنا ان نجاح تطبيق سياسة التدوير يتطلب تدوير الموظف إلى وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته البدنية والذهنية.

ثالثاً: عدم ملائمة الهياكل التنظيمية القائمة:

تعتبر سياسة التدوير الوظيفي نوع من سياسات التغيير والتطوير ولنجاح تطبيق مثل هذه السياسات ، يتطلب الأمر وجود هياكل تنظيمية مرنة (1) ، ومبنية على أسس علمية صحيحة، ومن أهم المشكلات والاختلالات الإدارية التي تواجه الإدارة العامة في اليمن، الاختلالات في الهياكل التنظيمية القائمة للعديد من وحدات الخدمة العامة، حيث لم يتم إعداد هذه الهياكل على أسس علمية دقيقة بما يخدم مصلحة العمل، ويحقق التكامل والتنسيق بين التكوينات المختلفة لوحدة الخدمة العامة وبما يحقق أهدافها.

بالإضافة إلى الاختلالات السابقة توجد اختلالات أخرى يمكن تلخيص أبرز ملامحها فيما يلي:

- تضخم الهياكل التنظيمية القائمة في العديد من وحدات الخدمة العامة بدرجة كبيرة، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف القيادية، لدرجة ان بعض وحدات الخدمة العامة قامت باستحداث إدارات جديدة لمديرين لا يوجد لديهم مرؤوسين (2)، والشيء المؤسف ان الدافع الرئيسي لاستحداث هذه الإدارات لم يكن مصلحة العمل وإنما المصالح الشخصية.
- جمود الهياكل المؤسسية، حيث ان أغلب الهياكل أصبحت قديمة ولا تلي المتغيرات والمستجدات الراهنة وأصبحت عاجزة عن تحقيق مهامها وأهدافها بكفاءة.
- معظم وحدات الخدمة العامة تعاني من ظاهرة أساسية في هياكلها التنظيمية، تتمثل باختلال التوازن في توزيع الوظائف والأنشطة على المكونات التنظيمية داخل الهيكل، إلى جانب الخلل في تبعية بعض المكونات التنظيمية، النمطية والفنية، حيث نجدها تتبع مستويات أعلى أو أدنى مما تحدده معايير التنظيم الإداري.
- افتقار العديد من وحدات الخدمة العامة للوائح تنظيمية تحدد مهامها ومسؤولياتها وخطوط السلطة وفقاً لهياكلها القائمة والمطبقة ، وقد كان المشرع اليمني موفقاً عندما اشترط أن تكون الوظيفة التي

(1) Alquraan ، Isam Fayez Ibrahim ، (2011) ، Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA , Gaza, Islamic University of Gaza , master thesis,p:113.

(2) قلامه ، عبدالله حمود ، (2011م) ، جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن ،مجلة الإداري الحديث تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء، عدد 6 ، يناير - ابريل ، ص : 25.

يتم تدوير الموظف إليها معتمدة في اللائحة التنظيمية لوحدة الخدمة العامة⁽¹⁾، وخاصة إذا ما علمنا ان بعض الوظائف المستحدثة في العديد من الوحدات غير معتمدة في لوائحها التنظيمية ، كما جانب المشرع اليمني الصواب عندما ألزم وحدات الخدمة العامة التي لاتوجد لديها لوائح تنظيمية، أو تلك التي لا تلبى لوائحها الحالية احتياجها أن توافي وزارة الخدمة المدنية بمشروع لائحة تنظيمية لها لإتخاذ إجراءات إصدارها.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث ان سياسة التدوير الوظيفي لن تؤتي ثمارها بشكل جيد مالم يتم معالجة الاختلالات في الهياكل التنظيمية القائمة في بعض وحدات الخدمة العامة ، ويمكن ان تتم هذه المعالجة من خلال قيام المختصين في وحدات الخدمة العامة والجهات المعنية بإعادة النظر في هذه الهياكل ومراجعتها وتعديلها بهدف تبسيطها وتقليص بعض مكوناتها أو دمجها لتحقيق تركيز وتكامل في المهام وإزالة الازدواج⁽²⁾ ، و الشيء نفسه فيما يخص اللوائح التنظيمية، وبما يتلائم مع المستجدات والمتغيرات الراهنة ويحقق الأهداف ويسهم في نجاح تطبيق سياسة التدوير.

رابعاً: عدم وجود نظام لتوصيف الوظائف:

يعتبر نظام توصيف الوظائف حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وبالرغم من أهمية وجود مثل هذا النظام إلا أنه حتى يومنا هذا لا يوجد نظام لتوصيف وترتيب الوظائف في وحدات الخدمة العامة ، بحيث يتضمن المهام والاختصاصات للوظائف العامة وفقاً لأسس ومعايير علمية دقيقة . ويرى الباحث ان غياب التوصيف الوظيفي للوظيفة العامة؛ يشكل عائقاً أمام تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، ويقلل من المزايا التي يمكن الاستفادة منها من جراء تطبيق سياسة التدوير، ويمكن إيضاح ذلك من خلال النقاط التالية:

- كما هو معلوم ان من أبرز الفوائد المتوخاة من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الاستثمار الذكي والفعال للموارد البشرية، إلا ان عدم وجود التوصيف العلمي الدقيق للوظائف؛ يعيق⁽³⁾ من القيام بعملية التخطيط، والتوزيع العلمي للموظفين والاستثمار الجيد للكفاءات المختلفة في وحدات الخدمة العامة.

⁽¹⁾ وزارة الشؤون القانونية ، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي، المادة 12 فقرة 3 ، مرجع سابق، ص : 7.

⁽²⁾ ذبيان ، عبدالرحمن سالم ، (2000) ، رؤية مستقبلية للإدارة في الجمهورية اليمنية ، مجلة الإداري الحديث تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، عدد 1 ، أبريل - يونيو ، ص : 155.

⁽³⁾ فارغ ، وهيبه وآخرون، (2008) ، دراسة بعنوان اثر أخلقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ص: 58.

- قانون التدوير الوظيفي يشير إلى أن يؤخذ في الحسبان تقييم أداء الموظف عند القيام بعملية التدوير، وفي ظل غياب التوصيف الوظيفي لا يستطيع الموظف معرفة المهام والاختصاصات المتعلقة بوظيفته⁽¹⁾ بوضوح ، وهو ما يجعل عملية التقييم والمساءلة في غاية الصعوبة.
- قانون التدوير الوظيفي يشير إلى ان تدوير الموظف يتم وفقاً لمعايير الخبرة والجدارة ، وغياب التوصيف الوظيفي قد يجعل من عملية الاختيار والتعيين للوظائف يخضع للاعتبارات الشخصية⁽²⁾.
- تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح يتطلب وضع وإعداد خطط التدريب المناسبة ، والاهتمام المستمر بتأهيل وتدريب الموظفين، وفي ظل غياب التوصيف الوظيفي يصعب تحديد نوعية التدريب اللازم لشغل الوظائف⁽³⁾، كما يصعب رسم السياسات ووضع الخطط المناسبة لتدريب الموظفين ، بما في ذلك الموظفين الذين سيشملهم التدوير.

خامساً: قصور في بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية وفي الية التطبيق:

- تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص، يتطلب بنية تشريعية واضحة ومنكاملة تنظم الوظيفة⁽⁴⁾، وفي اليمن بالرغم من بعض الإصلاحات الإدارية التي تمت خلال الفترة الماضية في بعض الأنظمة والتشريعات المنظمة للوظيفة العامة ؛ إلا ان بعض هذه الأنظمة والتشريعات لايزال يشوبها بعض القصور وتبرز أوجه ملامح هذا القصور من حيث⁽⁵⁾:
- عدم اكتمال الأنظمة والتشريعات القائمة؛ مثل الأنظمة واللوائح المنظمة للاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتوصيف الوظيفي، والتدريب اثناء الخدمة والترقية، والإحالة إلى التقاعد...
- عدم التكامل فيما بين الأنظمة والتشريعات القائمة وبروز بعض جوانب التداخل التي تنعكس في تعثر واختلال في إدارة الوظيفة العامة.

بالإضافة إلى أوجه القصور السابقة هناك بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا يتم تطبيقها بشكل فعال، على سبيل المثال نظام تقييم الأداء، بالرغم من وجود هذا النظام وقيام وزارة الخدمة المدنية

(1) الإهدل ، حمد علي حسين ، (2006)، الفساد واشكالياته القانونية ومسبباته وآثاره في ميدان إدارة الدولة للموارد ،مجلة دراسات اقتصادية ،تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، صنعاء ،عدد 18 ، يناير-مارس ، ص : 99.

(2) المرجع نفسه ، ص : 99 .

(3) المقبلي ، محمد علي حزام ، شمسان ، احمد ، (2008) ، الإدارة التنظيم ،مادة علمية مقدمة لطلبة الدبلوم العالي في الإدارة العامة ،المعهد الوطني للعلوم الادارية ، صنعاء ، ص ص : 164-165.

(4) بدر ، نضال سلام ، مرجع سابق ، ص : 22.

(5) الشدادي ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لبيب شائف ، مرجع سابق ، ص : 23.

بتعميمه على مختلف وحدات الخدمة العامة؛ لكن هذا النظام لم يُفعل بالشكل المناسب في هذه الوحدات لعدة أسباب؛ منها ضعف الرقابة والمتابعة⁽¹⁾، ويرى الباحث ان أوجه القصور السابقة في الأنظمة والتشريعات التي تنظم الوظيفة العامة في الجمهورية اليمنية ؛ يعيق من نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة.

سادساً: ضعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح سياسة التدوير الوظيفي⁽²⁾، حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل ،وتبدأ الجهود الأولية بالتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكانية وبحاجة الأداء التنظيمي للتطوير⁽³⁾، ويعرف البعض التطوير التنظيمي بأنه " مجموعة الجهود المخططة طويلة المدى، التي تهدف إلى زيادة فاعلية وحيوية المنظمة ، عن طريق تنمية قدراتها ومهاراتها الخاصة، بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي، عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية"⁽⁴⁾، أما البعض الآخر فيعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة، وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية "⁽⁵⁾.

وقد اتسمت الإدارة العامة في اليمن خلال الفترة السابقة ؛ بضعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي، وبروز طابع الجمود في مواجهة المستجدات ، ولم يتم الاهتمام بتبني برامج تطوير مؤسسي ناضجة على مستوى المؤسسات الحكومية أو على مستوى القطاعات، باستثناء بعض المحاولات الشكلية المنفردة التي لم يكتب لها النجاح ، يضاف إلى ذلك وجود اختلال واضح في الجانب التنظيمي والمؤسسي والبشري في إدارات الموارد البشرية في مختلف الأجهزة الإدارية للدولة ، ويبرز ذلك بدرجة أساسية في عدم وجود هيكل تنظيمي حديث، ولوائح وأنظمة عمل محددة لعمل هذه الإدارات، إلى جانب ضعف البنية

(1) قلامة ، عبدالله حمود ، مرجع سابق، ص : 25.

²Alquraan ، Isam Fayez Ibrahim, Op , Cit , p : 15.

(3) مرزوق ، ابتسام إبراهيم ، (2006) ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، فلسطين، ص : 51 .

(4)وزارة الكهرباء والمياه ، (1999) ، السكرتارية الفنية لإصلاح قطاع المياه والصرف الصحي إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، صنعاء ، ص : 2.

(5) ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص : 52 .

المادية وتجهيزات العمل، والكوادر العاملة في هذه الإدارات (1)، كما ان غياب الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتدهور الأوضاع المعيشية للكادر الإداري وغياب التطبيق العادل لمعايير التوظيف والترقية، وضعف الاهتمام بالتحفيز وغياب تطبيق نظام التقييم للأداء ؛ عوامل أسهمت في نشي ثقافة تنظيمية ذات مظاهر سلبية ؛ أفرزت معها فساداً إدارياً متعدداً، وأدت إلى جمود في قبول التغيير والتطوير الإداري على مستوى المؤسسات.

سابعاً: ضعف الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين:

نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يتطلب توفر قوى عاملة مؤهلة ومدربة في مجال الأعمال التي تزاولها، لنتمكن من تأدية مهامها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية من جهة، ومن جهة أخرى تكون قادرة ومستعدة للعمل بنفس الكفاءة والنجاح في الوظائف الجديدة التي قد يتم تدويرها إليها، وهذا بدوره يتطلب إعداد خطط تدريبية وعقد برامج ودورات تدريبية وتأهيلية مستمرة للموظفين بما يتناسب مع خطط التدوير.

وإذا ما حاولنا تقييم مستوى تأهيل القوى العاملة الموجودة في وحدات الخدمة العامة سنجد ضعيفاً جداً؛ إذ أنه بالرغم من تضخم عدد القوى العاملة في وحدات الخدمة العامة إلا ان معظم هذه الوحدات تعاني من ضعف في القدرات البشرية ، ومن قصور حاد في التأهيل والتدريب وخاصة في المجالات التي تحتاج إلى مهارات عالية ، وقد أظهرت نتائج المسح الوظيفي لعام 1998م ؛ أن نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهلات جامعية لا تتجاوز 16.3 % من إجمالي الموظفين ، بينما ترتفع نسبة الموظفين دون مؤهل إلى % 26.6 (2) .

والشي نفسه إذا ما حاولنا تقييم مستوى الاهتمام بتدريب وتأهيل القوى العاملة في وحدات الخدمة العامة سنجد ضعيفاً جداً ؛ حيث تعتبر المخصصات المالية المرصودة للتدريب في موازنات العديد من وحدات الخدمة العامة ضئيلة جداً ؛ بل ان بعض هذه الوحدات لم يرصد لها في موازنتها أي مخصصات مالية للتدريب والتأهيل، وسبب ذلك يرجع إلى ضعف الوعي بأهمية التدريب ومردوده الايجابي على الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى شحة الموارد ، وبالتالي لا توجد خطط للتدريب في معظم وحدات الخدمة العامة ولا يحصل على التدريب سوى نسبة ضئيلة من الموظفين ،على سبيل المثال

(1) الشدادى ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لييب شائف ، مرجع سابق ، ص :24.

(2) United Nations, (2004) , Republic of Yemen, Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management Department of Economic and Social Affairs , p :13.

أوضحت إحدى الدراسات ان 10% فقط من بين مائة قائد إداري - بدرجة مدير عام ووكيل وزارة - هم من سبق لهم وحصلوا على دورة تدريبية مجال السياسات العامة (1)، كما ان نسبة كبيرة من الموظفين يتم تدريبهم في مجالات أخرى لا ترتبط بالأعمال التي يزاولونها ، وإنما يكون الهدف من التدريب الاستفادة من المزايا المادية التي قد تمنح للمتدرب فقط.

ثامناً: عدم وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة:

تعتبر المعلومة مصدراً من مصادر القوة في الدول المتقدمة لأن من يملك المعلومة يملك زمام الأمور ؛ فبالمعلومة يتم التخطيط ، ومن خلالها يتم القرار، وبها تكون الدولة أو لا تكون (2)، كما ان الإدارة بمختلف مستوياتها - العليا ، الوسطى ، الدنيا - تحتاج إلى معلومات دقيقة لدعم عملية اتخاذ القرار وممارسة مهامها المختلفة كذلك المتعلقة بالتخطيط والتقييم والرقابة ، ونجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية التغيير يتوقف على مدى توفر أدوات التغيير، والمعلومات تعتبر أداة من الأدوات اللازمة لنجاح سياسة التغيير (3) .

وكون سياسة التدوير الوظيفي نوع من أنواع التغيير فإن نجاح هذه السياسة في المنظمات يتطلب توفر أنظمة معلومات إدارية فعالة ؛ يمكن من خلالها الحصول على معلومات صحيحة عن المنظمة ، وكذا بيانات ومعلومات تفصيلية ودقيقة ومحدثة عن حجم القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوزيعاتهم الجغرافية ونتائج تقييم أدائهم ، ليتم على ضوء هذه المعلومات اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة التدوير الوظيفي ووضع خطط التدوير المناسبة .

وتفتقد معظم وحدات الخدمة العامة في اليمن لأنظمة معلومات إدارية فعالة، كما ان العديد من الوحدات تفنقر إلى الأرشفة والتوثيق السليم لملفات الموظفين (4)، بحيث يمكن من خلالها الحصول على معلومات وإحصائيات تفصيلية دقيقة عن موظفيها وتوزيعاتهم الجغرافية وخصائصهم التأهيلية والوظيفية (5)، وإن وجدت مثل تلك المعلومات تكون غير دقيقة أو غير محدثة.

(1) الشدادي ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لبيب شائف ، مرجع سابق ، ص: 17-18.

(2) مصطفى سعيد حسن البرهني، (2016)، نظم المعلومات ودورها في تحسين الأداء في وزارة الادارة المحليّة ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، بحث غير منشور للحصول على درجة الدبلوم العالي في الإدارة العامة ، ص: 5.

(3) المرهضي ، سنان غالب ، (2007)، التطوير التنظيمي ، مادة علمية مقدمة لطلبة الماجستير التنفيذي ، جامعة صنعاء كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، ص: 13.

(4) الشرجي ، عبدالحكيم ، (2012)، أهمية الإصلاحات ومكافحة الفساد في اليمن، نحو بلورة لرؤية المانحين ، راسة متاحة على الرابط الالكتروني التالي :

<http://www.nscopyemen.com/index3.php?id=6&id2=101>

(5) الكلبي ، صالح ، شمسان ، احمد ، (2008)، مقدمة في الإدارة العامة ، مادة علمية مقدمة لطلبة الدبلوم العالي في الإدارة العامة ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، ص: 94.

وفي اعتقاد الباحث ان غياب مثل هذه المعلومات في وحدات الخدمة العامة لا يساعد من جهة على اتخاذ القرارات الملائمة لتطبيق سياسة التدوير؛ ولا على وضع خطط التدوير المناسبة من جهة اخرى؛ وخاصة إذا ما علمنا ان اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي⁽¹⁾، أكدت بأن تتولى وحدات الخدمة العامة؛ إنشاء قاعدة بيانات لتدوير موظفيها، وموافاة وزارة الخدمة المدنية بمن استوفوا مدة التدوير قبل ثلاثة أشهر من موعد التدوير لكل وظيفة، كما ألزمت اللائحة وزارة الخدمة المدنية؛ بإنشاء قاعدة بيانات شاغلي الوظائف المستهدفة بالتدوير، وتحديثها أولاً بأول على المستوى المركزي والمحلي، ويرى الباحث ان مثل هذه البيانات لن تتوفر إلا في ظل وجود انظمة معلومات إدارية فعالة.

الخاتمة العامة

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. ان تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بطريقة علمية ومدروسة يحقق للمنظمة وللأفراد العاملين فيها العديد من الفوائد والمزايا؛ كونه يسهم في تعزيز ونفيع دور الموارد البشرية؛ وفي تحقيق أهداف المنظمات سواءً كانت حكومية أو غير حكومية، بل ان الإيجابيات المتوخاة من تطبيق هذه السياسة في المنظمات الحكومية قد تنعكس على المجتمع ككل؛ كون تطبيقها بالشكل المناسب سيسهم في تعزيز الشفافية والتقليل من فرص الفساد، وفي تحسين مستوى الأداء، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات للمواطن العادي طالب الخدمة والمستفيد منها.
2. بالرغم من بعض الإصلاحات الإدارية التي تمت في قطاع الإدارة العامة خلال الفترة الماضية؛ إلا ان هذه الإصلاحات كانت دون المستوى المطلوب، ذلك ان الوضع الحالي لهذا القطاع لا يوفر البيئة الادارية الملائمة لنجاح سياسة التدوير؛ حيث لاتزال معظم وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية؛ تعاني من مشاكل واختلالات إدارية عديدة؛ بعض هذه المشاكل والاختلالات تشكل معوقات امام نجاح تطبيق سياسة التدوير؛ وقد توصل الباحث إلى ان أهم هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:
 - تضخم عدد القوى العاملة في وحدات الخدمة العامة.
 - عدم خضوع الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة للمنافسة بحسب المؤهل والكفاءة.
 - عدم ملائمة الهياكل التنظيمية في بعض وحدات الخدمة العامة لسياسة التدوير.

⁽¹⁾ وزارة الشؤون القانونية، قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012م، مادة 4، مرجع سابق، ص: 3.

- عدم وجود نظام لتوصيف الوظائف في وحدات الخدمة العامة.
- قصور في بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية وفي الية التطبيق.
- ضعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي.
- ضعف الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين.
- عدم وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة.

ثانياً: التوصيات:

لنجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة؛ يقترح الباحث على الجهات المعنية بتنفيذ هذه السياسة وفي مقدمتها وزارة الخدمة المدنية والتأمينات؛ العمل على توفير البيئة الإدارية الملائمة لنجاح التطبيق، ويشمل ذلك:

1. التهيئة المناسبة لضمان قبول سياسة التدوير.
2. وضع الضوابط والإجراءات المناسبة للتطبيق، حتى لا يستغل التدوير في غير الأهداف المحددة له.
3. وضع خطط التدوير المناسبة، والتقييم الدوري والمستمر لسياسة التدوير.
4. معالجة المشاكل والاختلالات الإدارية التي تواجه وحدات الخدمة العامة وتشكل عائقاً أمام نجاح تطبيق سياسة التدوير، ويندرج ضمن هذه التوصية:

- تفعيل العمل بنظام التقاعد وسرعة إحالة كافة الموظفين الذين بلغوا أحد اجلي التقاعد إلى التقاعد، والتشجيع على التقاعد المبكر للقوى العاملة الفائضة، والاستفادة من عملية التدوير الوظيفي لمعالجة مشكلة سوء توزيع القوى العاملة في وحدات الخدمة العامة، بحيث يتم إعادة تدوير القوى بحسب الاحتياج، وبما يحقق التوازن.
- عملية الاختيار والتعيين والترقية في الوظيفة العامة يجب أن تتم على أساس المنافسة بحسب المؤهل والكفاءة ، والشيء نفسه فيما يخص عملية التدوير إلى الوظائف يجب أن تتم على أساس معايير الجدارة والاستحقاق وفقاً للمؤهل والكفاءة ونتائج تقييم الأداء ، وتحديد الوظيفة العامة من أي اعتبارات سياسية أو شخصية.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة لوحدات الخدمة العامة، وتعديلها بما يتلائم مع المستجدات والمتغيرات الراهنة وبحقق الأهداف، ويسهم في إنجاح سياسة التدوير.
- اصدار نظام لتوصيف الوظائف في وحدات الخدمة العامة على أسس علمية صحيحة، بما يحقق الأهداف ويخدم عملية التدوير الوظيفي.

- استكمال الأنظمة والتشريعات المنظمة للوظيفة العامة في الجمهورية اليمنية، ومعالجة أوجه القصور في الأنظمة والتشريعات القائمة.
- الاهتمام بالتطوير التنظيمي، وتبني الاستراتيجية المناسبة للتغيير والتطوير الإداري في كافة وحدات الخدمة المدنية، وكذلك الاهتمام بتطوير إدارات الموارد البشرية في هذه الوحدات.
- الاهتمام المستمر من قبل الجهات المعنية بتأهيل وتدريب موظفي وحدات الخدمة العامة، بما يحقق الأهداف ويخدم سياسة التدوير.
- العمل على توفير أنظمة معلومات إدارية فعالة في وحدات الخدمة العامة، قادرة على توفير المعلومات الدقيقة واللازمة لوضع خطط التدوير المناسبة وبما يخدم سياسة التدوير الوظيفي.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. أبو مسعود ، سماهر مسلم عياد ، (2010) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين.
2. احمد ، ميسون عبدالله ، (2013) ، اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3.
3. الاهدل ، حمد علي حسين ، (2006)، الفساد واشكالياته القانونية ومسبباته وآثاره في ميدان إدارة الدولة للموارد ،مجلة دراسات اقتصادية ،تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، صنعاء ،عدد 18 ، يناير-مارس .
4. بدر ، نضال سلام ، (2016) ، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة ، فلسطين .
5. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية، ورقة عمل عن تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي، ورقة العمل متاحة على الموقع الالكتروني التالي:
www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/4ABC7F50.../pdf

6. ذبيان ، عبدالرحمن سالم ، (2000) ، رؤية مستقبلية للإدارة في الجمهورية اليمنية ، مجلة الإداري الحديث تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، عدد 1 ، أبريل - يونيو .
7. الشداددي ، سعيد عبده سعيد ، محمد ، لبيب شائف ، واقع الإدارة العامة في اليمن واتجاهات تطويرها ، يناير 2013م ، دراسة متاحة على الموقع الالكتروني التالي:
www.ycsr.org/files/nadwa_shadadi_labib.doc
8. الشرجبي ، عبدالحكيم ، (2012) ، أهمية الإصلاحات ومكافحة الفساد في اليمن، نحو بلورة لرؤية المانحين ، راسة متاحة على الرابط الالكتروني التالي :
<http://www.nscoyemen.com/index3.php?id=6&id2=101>
9. العتيبي ، محمد زويد ، (2009) ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي" الرياض 1-4 نوفمبر .
10. عزام ، أحمد عزمي أحمد ، (2013) ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين
11. فارغ ، وهيبه وآخرون، (2008) ، دراسة بعنوان اثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء .
12. قلامه ، عبدالله حمود ، (2011م) ، جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن ،مجلة الإداري الحديث تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، عدد 6 ، يناير - أبريل.
13. الكلبي ، صالح ، شمسان ، احمد ، (2008) ، مقدمة في الإدارة العامة ، مادة علمية مقدمة لطلبة الدبلوم العالي في الإدارة العامة ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء .
14. مجهول ، (2014) ، التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 11.
15. مرزوق ، ابتسام إبراهيم ، (2006) ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية ، غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، فلسطين.
16. المرهضي ، سنان غالب ، (2007) ، التطوير التنظيمي ، مادة علمية مقدمة لطلبة الماجستير التنفيذي ، جامعة صنعاء كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .

17. مصطفى سعيد حسن البريهي، (2016) ، نظم المعلومات ودورها في تحسين الأداء في وزارة الاداة المحايطة ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء ، بحث غير منشور للحصول على درجة الدبلوم العالي في الإدارة العامة .
18. المقبل ، محمد ، (2011) ، التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، مجلة الإداري الحديث، تصدر عن المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، عدد 6 .
19. المقبل ، محمد علي حزام ، شمسان ، احمد ، (2008) ، الإدارة التنظيم ،مادة علمية مقدمة لطلبة الدبلوم العالي في الإدارة العامة ،المعهد الوطني للعلوم الادارية ، صنعاء .
20. المقبل ، محمد علي حزام ، (2013) ، أهمية عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق ورقة عمل مقدمة إلى: ورشة العمل الخاصة بـ "التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية (القانون والتطبيق)"، المنعقدة بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية - بصنعاء خلال الفترة 5-6 نوفمبر .
21. المقبل ، محمد علي حزام ، (2004/2003) ، الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على التجارة الخارجية في الجمهورية اليمنية 1990-2001م ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم اقتصادية ، الجزائر .
22. وزارة الشؤون القانونية، (2012) ، قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012م، بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون التدوير الوظيفي ، مادة 8 ، صنعاء ، مطابع التوجيه المعنوي.
23. وزارة الشؤون القانونية،(2012) ، قانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي، مادة 2، صنعاء، مطابع التوجيه المعنوي .
24. وزارة الكهرباء والمياه، (1999) ، السكرتارية الفنية لإصلاح قطاع المياه والصرف الصحي إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، صنعاء .

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Alquraan ، Isam Fayez Ibrahim ، (2011) ، Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA , Gaza, Islamic University of Gaza , master thesis.
2. DORA ، ADJEI ,(2012) THE IMPACT OF JOB ROTATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE A CASE STUDY: UTRAK FINANCIAL SERVICES LIMITED, A thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of

Science and Technology, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration.

3. Mohammed Omer Idris Salih, Al.Beisani Al.Nabulsi Yousif Al.Ibed , (2017) , Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan, International Journal
4. Ronnie Edson de Souza Santos , (2015) ,The Influence of Job Rotation on Motivation and Satisfaction of Software Engineers , Universidade Federal de Pernambuco, Master Thesis .
5. United Nations, (2004) , Republic of Yemen, Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management Department of Economic and Social Affairs.